

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO
ENGAGEMENT E NA INTENÇÃO DE SAÍDA DOS COLABORADORES

JOANA ALEXANDRA MOREIRA CONSTÂNCIA

NOVEMBRO-2020

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO
ENGAGEMENT E NA INTENÇÃO DE SAÍDA DOS COLABORADORES

JOANA ALEXANDRA MOREIRA CONSTÂNCIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

NOVEMBRO-2020

Resumo

Uma das maiores preocupações das organizações é ter colaboradores cujas competências, associadas ao seu desempenho individual, garantam o sucesso da organização. O *Engagement* é outro fator que influencia o desempenho individual e organizacional, sendo, por isso mesmo, uma preocupação acrescida. Não menos importante é o impacto da saída de Colaboradores, pois além de influenciar o desempenho organizacional, obriga a uma reestruturação, que, em virtude dos seus custos e morosidade, afeta o sucesso da organização.

O presente estudo pretende analisar o impacto que o Desenvolvimento de Competências tem nos níveis de *Engagement* e na Intenção de Saída dos colaboradores. Pelo facto de este estudo ter sido realizado em contexto pandémico, considerou-se que essa situação podia ter impacto na perceção do apoio ao Desenvolvimento de Competência, nos níveis de *Engagement* e na Intenção de Saída. Assim, foi incluída uma variável relativa ao receio de contrair o vírus. Para a realização deste estudo recorreu-se à aplicação de um questionário *online* a profissionais de diferentes áreas no contexto organizacional português, tendo-se obtido uma amostra de 156 inquiridos.

Os resultados demonstraram níveis elevados (acima do ponto médio teórico) para todas as variáveis de *Engagement* e para a variável de Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte de Superiores e Colegas. Em contrapartida, a variável de Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da organização, do Medo à *Covid 19* e da Intenção de Saída apresentaram valores baixos. Verificaram-se diferenças significativas entre os inquiridos em termos de género, idade, estado civil, parentalidade, vínculo salarial, nível hierárquico, setor e área de atividade, dimensão da organização e nível salarial. Relativamente às relações entre as variáveis de estudo, os resultados indicam que não existem relações significativas em relação à variável Medo *Covid 19*. Existe apenas uma relação positiva entre a variável Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* e duas relações negativas entre o Desenvolvimento de Competências e a Intenção de Saída, bem como entre o *Engagement* e a Intenção de Saída. Finalmente comprovou-se que o *Engagement* medeia a relação entre Desenvolvimento de Competências e Intenção de Saída.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Competências; *Engagement*; Intenção de Saída

Abstract

One of the organization's biggest concerns is having employees whose skills, connected to their individual performance, ensure it is success. The Engagement is another factor that directly influences both the individual and organizational performance, being, therefore, an increased concern to the organization. No less important is the impact of the departure of the employees, because apart from influencing the organizational performance, it will require a certain restructuring that will affect the organization's success, due to its costs and slowness.

This study intends to analyse the impact that the Skill Development produces on both the Engagement and the Intention to Leave levels. Due to the fact that this study was carried out in a pandemic context, it was considered that this situation could have an impact on the perception of support for Skill Development and on the Engagement and Intention to Leave levels. Therefore, a variable regarding the fear of contracting the virus was included. To carry out this study, online questionnaire were applied to professionals from different areas in the Portuguese organizational context which resulted in a sample of 156 respondents.

The results showed high levels (above the theoretical midpoint) for all the variables of Engagement and for the variable of Support to the Development of Skills by Superiors and Co-workers. In contrast, the variable Support for Skills Development on the part of the organization, from Fear to Covid19 and Intention to Leave showed low values. Significant differences were found between respondents in terms of gender, age, marital status, parenting, wage bond, hierarchical level, sector and area of activity, size of the organization and wage level. Regarding the existent correlation between the different study variables, the results indicate that there are no significant relations connected to the Fear of Covid19 variable. There is only one positive relation between the Skill Development variable and Engagement and two negative relations between the Skill Development and the Intention to Leave, as well as between the Engagement and Intention to Leave. Finally, it was proved that Engagement mediates the existent relation between Skill Development and Intention to Leave.

Key words: Skill Development; Engagement; Intention to Leave

Agradecimentos

Este trabalho representa mais uma meta a que me propus alcançar, a qual não teria sido possível sem o apoio dos colegas e professores que me acompanharam ao longo do Mestrado. O apoio da minha orientadora, Professora Maria Eduarda Soares, foi especialmente importante, pois a sua dedicação e profissionalismo fizeram com que, em momentos determinantes, mantivesse o foco e este resultado fosse possível. Agradeço-lhe, por isso, todo o apoio e motivação que me deu.

Agradeço a todas as pessoas que se têm cruzado na minha vida e a toda a minha família, principalmente, ao meu irmão, tios e primos, pois ajudaram a construir a pessoa que sou.

Agradeço especialmente à minha mãe, por toda a força, motivação, amor e apoio que me tem dado, em todas as etapas, e ao meu pai que, apesar de a vida o ter levado para longe de mim demasiado cedo, me deixou as ferramentas essenciais para acreditar que sou capaz de tudo e que, com esforço e dedicação não existem impossíveis. Serão sempre a minha maior fonte de inspiração e a quem eu devo tudo.

Agradeço aos meus avós, pelo exemplo que são para mim. A minha avó pela capacidade que tem de ver o lado bom de tudo, pelas palavras doces que tem sempre para oferecer, pela constante preocupação e pelo carinho que tantas vezes foi determinante nesta jornada. O meu avô pela resiliência e pela ambição que o caracterizam, uma força da natureza que desde sempre me incutiu que não podemos desistir daquilo em que acreditamos.

Agradeço ao meu primo, pois teve sempre uma palavra de força e incentivo para me dar, mesmo quando precisava mais do que eu. Incentivou-me desde que me lembro, acreditou sempre em mim e celebrou cada conquista minha como se fosse sua.

Agradeço aos meus amigos e ao meu namorado, por compreenderem a ausência, por me apoiarem incondicionalmente e por tornarem a minha vida melhor todos os dias. São a família que eu escolhi e provam-me diariamente que não poderia ter feito melhor escolha.

Finalmente, mas não menos importante, agradeço a todas as pessoas que me têm acompanhado a nível profissional, pois apoiam-me e inspiram-me a querer fazer sempre mais e melhor. Os votos de confiança e as oportunidades que me têm dado tornaram este caminho mais desafiante e, conseqüentemente, mais gratificante.

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão da Literatura | 3 |
| 2.1. Desenvolvimento de Competências | 3 |
| 2.2. Engagement | 5 |
| 2.3. Intenção de Saída | 6 |
| 2.4. Modelo conceptual e hipóteses | 9 |
| 2.4.1. Desenvolvimento de Competências e Engagement | 9 |
| 2.4.2. Desenvolvimento de Competências, Engagement e Intenção de Saída | 10 |
| 2.4.3. Hipóteses do estudo | 12 |
| 3. Estudo empírico | 14 |
| 3.1. Método | 14 |
| 3.1.1. Participantes | 14 |
| 3.1.2. Instrumento | 15 |
| 3.1.3. Análise da fiabilidade das escalas | 16 |
| 3.2. Resultados | 17 |
| 3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total | 17 |
| 3.2.2. Análise de diferenças significativas em subgrupos da amostra | 18 |
| 3.2.3. Análise de equações estruturais | 22 |
| 3.2.3.1. Modelos de medida | 22 |
| 3.2.3.2. Modelo estrutural | 23 |
| 4. Conclusão | 25 |
| 4.1. Sumário dos Resultados e Contribuições | 25 |
| 4.2. Limitações e propostas para investigações futuras | 29 |
| Referências Bibliográficas | 30 |
| ANEXO I – Instrumento | 34 |
| ANEXO II – Tabelas Estatísticas | 41 |
| Tabela 1 – Fiabilidade da Escala <i>Fear of Coronavirus-19</i> | 41 |
| Tabela 2 – Fiabilidade da Escala Desenvolvimento de Competências Total | 41 |
| Tabela 3 - Fiabilidade da Escala <i>Engagement</i> Total | 43 |
| Tabela 4 - Fiabilidade da Escala Intenção de Saída Total | 45 |
| Tabela 5 – Média e Desvio Padrão da Amostra | 45 |
| Tabela 6 – Diferenças por género | 46 |

| | |
|--|----|
| Tabela 7 – Diferenças por idade | 46 |
| Tabela 8 – Diferenças por parentalidade: tem filhos? | 46 |
| Tabela 9 – Diferenças por estado civil | 47 |
| Tabela 10 – Diferenças por vínculo contratual | 47 |
| Tabela 11 – Diferenças por nível hierárquico | 48 |
| Tabela 12 – Diferenças por setor | 49 |
| Tabela 13 – Diferenças por dimensão da organização | 50 |
| Tabela 14 – Diferenças por área da atividade | 50 |
| Tabela 15 - Diferenças por salário | 52 |
| Tabela 16 - Média, desvio padrão e pesos standardizados dos indicadores | 53 |
| Tabela 17 - Fiabilidade e validade convergente | 54 |
| Tabela 18 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância media extraída | 54 |
| Tabela 19 - Efeitos diretos e indiretos – Relações significativas | 54 |

1. Introdução

Atualmente, as pessoas são consideradas fonte de vantagem competitiva nas organizações e o desafio de conseguir atrair, desenvolver e reter os melhores colaboradores é cada vez maior para o departamento de recursos humanos (Oliveira et al., 2017).

Têm surgido estruturas teóricas que explicam como as práticas de gestão de recursos humanos têm impacto no desempenho organizacional e na vantagem competitiva sustentável (Becker et al., 1997; Guest, 1997; Purcell et al., 2003; Posthuma et al., 2013; Kehoe & Wright, 2013 cit in Albreth et al., 2015). São consideradas práticas chave para a organização e incluídas na maioria das estruturas a seleção de colaboradores, a avaliação de desempenho e a formação e desenvolvimento de competências (Albreth et al., 2015).

O desenvolvimento de competências refere-se a atividades realizadas pela organização e pelos colaboradores. Além das atividades formais de desenvolvimento promovidas pela organização, as atividades informais contribuem para a perceção que os colaboradores têm sobre a sua empregabilidade (De Vos et al., 2011).

Sendo o desenvolvimento de competências crucial para o sucesso quer das organizações, quer dos colaboradores, mas aumentando a perceção dos mesmos sobre a sua empregabilidade, é preciso compreender de que forma é que esta prática pode impactar no *engagement* e na retenção. A saída dos colaboradores, além de implicar custos acrescidos, impacta no desempenho global da organização (Busari et al., 2017, cit in Aburumman et al., 2020). Por esta ser uma preocupação constante no mundo empresarial, a intenção de saída dos colaboradores tem levado a pesquisas contínuas, no sentido de perceber quais as melhores práticas para conseguir, de forma eficaz, reter o capital humano (Hancock et al., 2013; Li et al., 2019, cit in Aburumman et al., 2020).

O presente estudo pretende analisar o impacto que o desenvolvimento de competências tem nos colaboradores, mais concretamente perceber se o facto de as organizações terem um papel ativo no desenvolvimento das pessoas, faz com que estas aumentem os níveis de *engagement* e diminuam a intenção de sair da organização, ou se pelo contrário, faz com que tenham mais vontade de sair da organização e de procurar novas oportunidades no mercado de trabalho.

Para esta análise iremos considerar a perceção dos colaboradores sobre o apoio ao desenvolvimento de competências por parte da organização, superiores e colegas, os seus níveis de *engagement*, bem como a sua intenção de saída.

Visto o estudo ter sido realizado em contexto pandémico, considerou-se, nesta investigação, a possibilidade de os resultados serem influenciados pela realidade vivida atualmente, e, por esse mesmo motivo, inclui-se uma variável relativa ao receio de contrair *Covid-19*. Esta opção permite a análise da variável e a consequente relação com o Desenvolvimento de Competências, o nível de *Engagement* e a Intenção de Saída dos inquiridos.

Assim, definem-se como principais objetivos do estudo:

- Analisar os níveis de receio da Covid-19, perceção dos colaboradores sobre o apoio ao desenvolvimento de competências, *engagement* e intenção de saída numa amostra no contexto organizacional português.
- Analisar se existem diferenças em subgrupos de participantes (por exemplo, em termos de género, idade, estado civil e outras variáveis demográficas), no que diz respeito ao receio da Covid-19, perceção dos colaboradores ao apoio do desenvolvimento de competências, *engagement* e intenção de saída.
- Analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis em estudo, testando um modelo de equações estruturais desenvolvido com base na revisão da literatura.

A presente dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro diz respeito à presente introdução que apresenta o tema e os principais objetivos do estudo, seguindo-se, no segundo capítulo, a revisão da literatura, onde se descrevem os contributos de diversos autores no que diz respeito ao Desenvolvimento de Competências, ao *Engagement* e à Intenção de Saída dos colaboradores. No terceiro capítulo será apresentado o estudo empírico, nomeadamente o método utilizado e os resultados obtidos. Finalmente, o quarto capítulo apresentará as conclusões, o contributo e as limitações do estudo.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo tem com objetivo rever os conceitos usados neste estudo, nomeadamente Desenvolvimento de Competências, *Engagement* e Intenção de Saída. Apresentam-se ainda estudos anteriores sobre a relação entre as três variáveis.

2.1. Desenvolvimento de Competências

Ao longo dos anos a definição de competências tem sofrido algumas alterações. A primeira foi largamente influenciada pela psicologia e baseada nos comportamentos que levam ao sucesso. McClelland (1973) afirma que competências são componentes do desempenho associados a *clusters* de resultados das diferentes áreas da vida.

Mirabile (1997 cit in Athey & Orth, 1999) sugere já uma visão mais específica definindo competências como: conhecimento, competências, habilidades ou outras características que diferenciam os níveis de desempenho de um indivíduo.

Prahalad e Hamel (1990) acrescentam o lado mais estratégico e introduzem o conceito de competência *core*, afirmando esse é um elemento que nos torna mais competitivos no mercado de trabalho.

Com o contributo de vários autores e com a temática do desenvolvimento de competências a surgir cada vez mais nas organizações, em especial no departamento de recursos humanos, surgiu a definição de Athey e Orth (1999). Descrevem as competências como um conjunto de dimensões de desempenho observáveis, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos. Podem referir-se a uma equipa coletiva, processos ou capacidades organizacionais, estando estas competências relacionadas com um alto desempenho, fornecendo à organização uma vantagem competitiva sustentada.

Gomes et al. (2008) afirmam que os colaboradores são uma fonte de vantagem competitiva, por isso, é necessário enriquecer as suas competências individuais, o que só é possível através do desenvolvimento. Distinguem desenvolvimento e formação, termos muitas vezes considerados sinónimos, afirmando que a formação é uma das atividades que faz parte do processo de desenvolvimento. O desenvolvimento engloba todos os colaboradores, sendo atualmente considerado uma poderosa ferramenta de vantagem competitiva. Isto verifica-se porque cada vez mais as pessoas querem desenvolver-se a vários níveis e como tal têm de adquirir competências que muitas vezes não se relacionam

com as suas funções atuais. Assim, o termo desenvolvimento não está apenas relacionado com os objetivos organizacionais, mas também com mais dois aspetos:

“(a) alcance dos objetivos de vida de qualquer pessoa”

“(b) papel que as organizações podem e devem ter no processo” (Gomes et al., 2008, p. 426).

O desenvolvimento profissional contínuo é essencial para que os colaboradores possam manter-se atualizados no que diz respeito às suas funções. Devem estar conscientes das alterações específicas que possam surgir e, para isso, é necessário que participem em atividades que os permitam desenvolver competências (Krishnaveni & Monica, 2018).

As práticas de desenvolvimento de competências são práticas de apoio organizacional que são percebidas pelos colaboradores com um contributo para o seu desenvolvimento profissional. Estas práticas podem tratar-se de formação presencial, workshops/seminários *on-the-job*; troca de conhecimentos motivada pela interação com outros participantes, que podem ter funções semelhantes ou diferenciadas e estar, ou não, na mesma linha hierárquica; programas de *coaching* e/ou *mentoring*, bem como a possibilidade de experimentar diferentes funções dentro da organização (Moreira et al., 2018).

Uma questão que se coloca é a de saber como é que o apoio ao desenvolvimento de competências é percebido pelos colaboradores, pois é com base nesta informação que as organizações podem basear algumas das suas decisões.

Segundo De Vos et al. (2011), a perceção do apoio ao desenvolvimento de competências diz respeito à forma como os colaboradores percebem o apoio que lhes é dado pela organização no que concerne ao desenvolvimento das suas competências. No estudo dos autores para analisar a perceção das práticas de desenvolvimento de competências, são utilizadas duas abordagens, nomeadamente a perceção do apoio ao desenvolvimento de competências pela organização e pelos supervisores e colegas. A mesma escala será utilizada no presente estudo, com a diferença que o que se pretende analisar é se esta perceção de apoio ao desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores tem impacto no *engagement* e na intenção de saída.

2.2. Engagement

Kahn (1990) foi o primeiro autor a definir o *engagement*, descrevendo-o como o envolvimento físico, cognitivo e emocional que os colaboradores demonstram ao desempenhar as suas funções.

Schaufeli et al. (2002) referem-se ao *engagement* como um estado afetivo-cognitivo persistente, não se tratando de um momento único relacionado com alguma situação ou comportamento específico. É definido como um estado de espírito positivo e de compromisso com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção na atividade profissional. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante a atividade laboral, à vontade de investir esforço e persistência diante das possíveis dificuldades. A dedicação é caracterizada pelo forte envolvimento, significado que se reconhece no trabalho a executar, entusiasmo, inspiração e orgulho. A absorção é caracterizada pelo estado de concentração total no trabalho a desempenhar.

Shahid (2019) apresenta o trabalho de diversos autores que reforçam estas três dimensões do *engagement*: Ghuman (2016) reforça a ideia do vigor, definindo o *engagement* como a prontidão e energia que os colaboradores colocam no seu trabalho, contribuindo para as realizações da empresa com mais esforço em uma base contínua. Madan e Srivastava (2015) reforçam a ideia da dedicação, afirmando que o *engagement* está relacionado com o compromisso e conduz à ação, tendo por base o dever que o colaborador sente em cumprir o propósito da organização. Wellins e Concelman (2005) afirmam que o *engagement* representa colaboradores motivados, que atingem altos níveis de desempenho, reforçando desta forma a absorção.

Schaufeli et al. (2001 cit in Schaufeli & Bakker, 2004) realizaram entrevistas a colaboradores holandeses, que obtiveram níveis altos de *engagement* ao responderem à escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que engloba questões sobre vigor, dedicação e absorção, a qual também será utilizada no presente estudo. Com as entrevistas, os autores puderam concluir que estes colaboradores com níveis superiores de *engagement* demonstram ser agentes ativos no seu trabalho, que tomam iniciativa, que geram feedback positivo e demonstram estar alinhados com os valores da organização. Mesmo quando se sentem cansados, descrevem esse cansaço como algo positivo, associado às suas realizações. Encaram o trabalho como algo divertido, que não os impede de realizar outras atividades fora do expediente. Sonnentag (2003 cit in Schaufeli & Bakker, 2004) mostra que o nível de *engagement* está positivamente relacionado com a

recuperação de um dia de trabalho por parte dos colaboradores. Os estudos realizados por Schaufelli e Bakker (2004) demonstram que a satisfação com o trabalho, o compromisso com a organização e pouca rotatividade estão positivamente relacionados com o *engagement*.

Albrecht et al. (2015) afirmam que o desempenho e os resultados financeiros são também influenciados pelos níveis de *engagement* dos colaboradores e apresentam o trabalho de autores que reforçam a importância do mesmo: Tims et al. (2015) argumentam que o *engagement* tem também influência no comportamento dos colaboradores ao elaborarem o seu trabalho e Morrison (2014) acrescenta que impacta na forma como expressam as suas ideias, dão sugestões e demonstram preocupação. Litten et al. (2011) afirmam que o *engagement* é um processo vigoroso que representa a conexão individual de cada indivíduo com o seu trabalho.

Shahid (2019) sugere como condutores do *engagement*: uma cultura de trabalho positiva; uma liderança inspiradora; um trabalho com significado; o desenvolvimento profissional; a liberdade - sentimento de autonomia e o reconhecimento. Quanto ao desenvolvimento profissional, importa realçar que considera ser uma abordagem valiosa para envolver os colaboradores, afirmando que a aprendizagem no local de trabalho é um investimento que ajuda as empresas a reter e a aumentar os níveis de *engagement* da sua força de trabalho.

2.3. Intenção de Saída

A intenção de saída, também apelidada por intenção de *turnover*, é definida por Porter e Steers (1973, p 153, cit in Aburumman et al., 2020) como o passo lógico seguinte, depois de uma experiência de insatisfação.

Tett e Meyer (1993, cit in Shareef & Atan, 2018) definiram a intenção de saída como o último passo numa sequência de cognições de desistência, na qual se incluem o pensamento de deixar a organização e a vontade de procurar empregos alternativos.

A intenção de saída é também descrita como um processo com estágios psicológicos, cognitivos e aspetos comportamentais, antecedendo, assim, ao momento em que os colaboradores saem efetivamente da organização (Shareef & Atan, 2018).

Hom et al. (2017) reviram as teorias de *turnover*, destacando como principais: a teoria de Mobley (1977) que se focou em compreender de que forma a insatisfação leva ao *turnover*, definindo 9 fases do processo, desde o momento em que o colaborador se

sente insatisfeito até ao momento em que abandona a organização. A teoria de Price (1977) que se focou nos motivos do *turnover* e não no que, efetivamente acontece, podendo este ser motivado por causas externas ou internas. Tanto a teoria de Mobley (1977) como a de Price (1977) foram criadas com o pressuposto de que a saída dos colaboradores é algo negativo devido aos custos que acarreta. Porter (1981) desafia este pressuposto, afirmando que o que é prejudicial á a saída de talento pois a saída de mão-de-obra excedente ou dispendiosa pode ser benéfica para a organização. Lee e Mitchel (1994) propõem o “*Unfolding Model*”, que traz a importância do contexto, e definem 4 acontecimentos que podem levar à saída do colaborador: 1) os trabalhadores insatisfeitos saem da empresa após terem outra oferta de trabalho; 2) ocorre um acontecimento que influencia o colaborador a ativar um plano já existente – por exemplo, uma mulher que engravide e pretenda ser mãe a tempo inteiro; 3) a ocorrência de um acontecimento que vá contra os valores ou objetivos do trabalhador; 4) a existência de uma oferta de trabalho. Mais tarde, surge uma teoria que complementa este modelo, designada Integração no Trabalho (*JobEmbeddedness*), que coloca a tónica não no porquê de os colaboradores saírem da organização (ex: remuneração), mas sim nos motivos que favorecem a permanência dos colaboradores (ex: oportunidades de formação).

Arshadi e Damiri (2013, cit in Aburumman et al., 2020) afirmam que a intenção de sair é uma decisão consciente que os colaboradores tomam de procurar alternativas de emprego, sendo que os fatores e motivos que potenciam essa decisão são variáveis.

Khatri et al. (2001) apresentam o facto de alguns autores defenderem que os colaboradores terem intenção de sair das organizações, se deve à necessidade que os próprios sentem de mudar de local de trabalho. Nomeadamente, Veiga (1981), que constatou do estudo que fez com gestores que mudaram várias vezes de organização ao longo das suas carreiras, que não procuravam uma melhor remuneração, nem estavam insatisfeitos com o seu trabalho, simplesmente “estava-lhes no sangue”, constituindo um verdadeiro desafio pessoal e profissional. Ainda, Abelson (1993) avança com a noção de cultura de rotatividade para explicar a tendência de os colaboradores ambicionarem mudança nas suas carreiras, sendo um movimento que obriga a tomadas de decisões intra e inter organizacionais. Deery (1997) acrescenta que esta cultura de rotatividade faz com que colaboradores que se mantêm no mesmo trabalho por um longo período de tempo sintam cada vez mais necessidade de procurar oportunidades no mercado de trabalho, pois sentem-se influenciados a fazê-lo.

Alguns investigadores propõem que a decisão de procurar alternativas resulte de fatores psicossociais, das condições de trabalho e de eventos relacionados com o local de trabalho (Moreno-Jiménez et al., 2012, cit in Shareef & Atan, 2018). Zeffane e Bani Melhem (2017, cit in Aburumman et al., 2020) afirmam que a intenção de saída surge quando os colaboradores sentem que o seu trabalho não vai ao encontro das suas ambições e expectativas.

Segundo Chowdhury e Nazmul (2017), cerca de 15% da força de trabalho tem intenções de *turnover* e tendo em conta o impacto que tem para as organizações é um facto que merece atenção. A teoria de Fishbein e Ajzen (1975, cit in Khatri et al., 2001) afirma que a melhor forma de prever o comportamento de um indivíduo é medindo a sua intenção de o fazer. Por esse motivo, medir a intenção de saída dos colaboradores pode revelar mais sobre as práticas de recursos humanos do que a taxa de saída de colaboradores. Isto porque fatores como a baixa empregabilidade num determinado setor podem levar a que os colaboradores não saiam das organizações onde trabalham, apesar de sentirem essa vontade. Desta forma, apesar de as práticas de gestão de recursos humanos poderem não estar a ser as adequadas, não vai ser possível detetar esta situação (Khatri et al., 2001). Assim, é fundamental que a gestão de recursos humanos consiga conciliar as suas estratégias com a realidade da organização, compreendendo o que leva os colaboradores a querer sair, e com base nesses dados criando formas de os reter (Lee et al., 2017).

Como estratégias para a diminuição da intenção de saída, têm sido apontadas: o recrutamento de trabalhadores apropriados ao trabalho em si; a retenção de talento; uma chefia eficaz que fomente uma boa relação e um ambiente cooperativo; a aposta na formação dos trabalhadores; a identificação de problemas económicos; a satisfação no trabalho; a cultura organizacional; a sindicalização; e o equilíbrio entre família e trabalho (Hom et al., 2017).

Quanto às razões que levam os colaboradores a saírem de uma organização concluiu-se que são variadas e podem não estar relacionadas com a empresa em si. Os fatores que podem levar à saída, estão relacionados com: o mercado de trabalho/emprego; a organização, departamento e equipa; as características da função; as características do colaborador e a sua relação com a organização e a liderança. Para o estudo que se pretende neste trabalho, importa realçar que, no que diz respeito ao mercado de trabalho/emprego, um fator apontado é o facto de as organizações contratarem talentos e não investirem na formação dos seus colaboradores, o que os faz procurar oportunidades mais vantajosas

no mercado; relativamente à organização, departamento e equipa, o facto de existirem poucas ou nenhuma oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o que impossibilita ou dificulta a progressão na carreira, também leva a que os Colaboradores abandonem voluntariamente o seu local de trabalho (Gomes et al., 2008).

2.4. Modelo conceptual e hipóteses

2.4.1. Desenvolvimento de Competências e Engagement

Oportunidades relacionadas com a aprendizagem e o desenvolvimento apresentam uma relação positiva com o *engagement*, em estudos apresentados por diversos autores. Oportunidades de aprendizagem, num clima positivo, têm também um impacto positivo (Bakker & Bal, 2010; Eldor & Harpaz, 2016, cit in Saks, 2019). Sarti (2014), no estudo que fez com cuidadores de pessoas em cuidados continuados, verificou que estas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento são, inclusive, o fator que mais promove o *engagement* dos colaboradores.

Salanova et al. (2003, cit in Schaufeli & Bakker, 2004) realizaram um estudo com estudantes universitários em que o grupo tinha uma tarefa para desempenhar num determinado espaço de tempo. O estudo demonstrou que o grupo mostrou níveis superiores de *engagement* quando sentia ter competência para desempenhar a tarefa.

Bakker et al. (2008) afirmam que os estudos realizados mostram que recursos no trabalho, como o apoio de colegas e supervisores, o feedback sobre o desempenho, a variedade de tarefas a desempenhar, a autonomia e as oportunidades de formação e desenvolvimento estão positivamente associadas a níveis superiores de *engagement*.

Os recursos no trabalho referem-se a aspetos físicos, sociais ou organizacionais existentes no local de trabalho que reduzem o impacto da pressão que os colaboradores sentem nas tarefas a executar. Por esse motivo, são fundamentais para a realização das mesmas e para a prossecução dos objetivos. Em simultâneo, estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, contribuindo para níveis superiores de *engagement*, surtindo efeitos positivos no ambiente de trabalho e no sucesso de todos. (Luthans et al., 2008, cit in Bakker et al., 2008).

Ryu e Shim (2020) comprovaram, no estudo que realizaram, o efeito positivo que a liderança que promove o desenvolvimento dos colaboradores tem nos níveis de *engagement*. Além disso, concluíram que a perceção ao desenvolvimento de competência

tem um efeito mediador na relação entre a liderança que promove o desenvolvimento e o *engagement*. Muito relacionado com o sucesso da liderança no desenvolvimento dos seus colaboradores e com o aumento dos níveis de *engagement* está a capacidade de estabelecer relações de confiança. Caso esta relação não exista, as sugestões e conselhos dados podem não ser seguidos, nem valorizados, pelos colaboradores (Karagonlar et al., 2016, cit in Ryu & Shim, 2020). Por este motivo é tão importante medir a perceção do apoio ao desenvolvimento de competências, pois podem estar a ser utilizadas estratégias que não geram os resultados desejados.

Em suma, a bibliografia existente demonstra que os recursos existentes no local de trabalho, no qual se inclui o apoio ao desenvolvimento de competências, contribuem para níveis superiores de *engagement*, que, por sua vez, promovem atitudes mais positivas por parte dos colaboradores, mais saúde mental e um melhor desempenho.

2.4.2. Desenvolvimento de Competências, Engagement e Intenção de Saída

A formação e desenvolvimento é uma das práticas principais que possibilita a motivação dos colaboradores e que ajuda a prevenir a saída dos mesmos, oferecendo segurança, independência, continuidade e oportunidade de alcançar a satisfação na carreira (Aburumman et al., 2020). As pesquisas feitas demonstram que a perceção de apoio ao desenvolvimento e à formação está associada a elevados níveis de retenção dos colaboradores (Aguinis & Kraiger, 2009, cit in Fletcher et al., 2016). Além disso, estudos realizados por May et al. (2004, cit in Saks, 2019) demonstram que o apoio sentido na relação com a hierarquia e com os colegas está relacionado com o *engagement*.

Saks (2006) afirma que colaboradores com níveis mais elevados de *engagement* têm uma ligação mais forte à organização porque sentem o seu trabalho como significativo e gratificante. Por esse mesmo motivo, o autor conclui que esses colaboradores têm mais probabilidade de permanecer na organização, em comparação com os que apresentam níveis de *engagement* mais baixos. Devido a esta conexão pessoal entre os colaboradores, a organização e as suas funções, existe uma relação mutuamente benéfica que deve ser mantida, causando, conseqüentemente, a permanência dos colaboradores e, mais do que isso, a vontade de aí permanecer. Concluiu, por isso, que os níveis de *engagement* explicam o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*. Bailey et al. (2015, cit in Fletcher et al., 2016) validam a pressuposição do autor, apesar de verificarem algumas evidências de que os níveis de

engagement podem variar consoante os setores, mas demonstram que, em todos eles, os colaboradores com níveis mais elevados estão mais propensos a manterem-se na organização. A revisão do estudo de Saks 2006 concluiu também que dos antecedentes do *engagement* analisados, os dois mais significativos são a variedade de competências e a perceção de apoio da organização. Ou seja, o que o estudo indica é que, dando aos colaboradores a oportunidade de utilizar várias competências e tornando as suas funções mais interessantes e desafiantes, estes sentem-se mais *engaged*. O mesmo acontece quando percecionam o apoio da organização. Por este motivo, o autor sugere que o foco das organizações resida no desenho das funções, com especial atenção para a variedade de funções e iniciativas que demonstrem apoio por parte da organização. O estudo demonstra também que o *Engagement* tem particular importância na diminuição da Intenção de Saída dos colaboradores. Vance (2006, cit in Juhdi et al., 2013) conclui que colaboradores com altos níveis de *engagement* têm 5 vezes menos probabilidade de deixar voluntariamente a organização.

Juhdi et al. (2013) também investigaram os efeitos de práticas de recursos humanos nos níveis de *engagement* dos colaboradores e na Intenção de Saída, concluindo que as práticas de recursos humanos analisadas (gestão de carreira, adequação das tarefas ao perfil, remuneração, avaliação de desempenho e controlo do trabalho) demonstram uma variação significativa dos níveis de *engagement*. A prática com mais impacto é a gestão de carreira, o que está em concordância com Higgs (2007), pois este afirma que o desenvolvimento dos colaboradores é pertinente para desenvolver o *engagement*. No que diz respeito à relação entre a gestão de carreira e a Intenção de Saída, esta não demonstra ter impacto na Intenção de Saída dos colaboradores, no entanto, quando o *Engagement* entra como mediador desta relação, a gestão de carreiras torna-se significativa. Os autores concluem que os colaboradores ao terem apoio e conseguirem desenvolver-se, aumentam a perceção da sua empregabilidade e têm tendência a querer sair da organização na qual se encontram. No entanto, Juhdi et al. (2013) alertam para o facto de a maioria dos inquiridos do estudo que realizaram tinha entre 21-30 anos e que por este motivo podem encontrar-se num momento de exploração da sua carreira e, como tal, terem mais tendência a quererem sair da organização. O estudo realizado por Halbesleben e Wheeler (2008, cit in Juhdi et al., 2013) também não valida a relação positiva entre os níveis superiores de *Engagement* e a diminuição da intenção de saída dos colaboradores. No entanto, após análise da bibliografia citada, constata-se que esta conclusão está em minoria.

Assim, ao analisarmos estudos realizados por diversos autores, verificamos que não existe concordância entre as relações que se estabelecem entre o Desenvolvimento de Competências, o *Engagement* e a Intenção de Saída. No entanto, podemos observar que, na sua maioria, o Desenvolvimento de Competências tem uma relação positiva com o *Engagement* e uma relação negativa com a Intenção de Saída. Verifica-se igualmente que o *Engagement* tem também uma relação negativa com a Intenção de Saída.

2.4.3. Hipóteses do estudo

Conforme mencionado no capítulo introdutório, um dos objetivos deste estudo consiste na compreensão das relações existentes entre o Desenvolvimento de Competências, os níveis de *Engagement* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Dado o contexto pandémico que estamos a viver, considerou-se relevante incluir como variável de estudo o Medo da *Covid-19* (Ahorsu et al., 2020), por se considerar que pode impactar nos resultados do estudo. Estudos realizados demonstram que os medos associados à *Covid-19*, têm um efeito negativo na saúde mental (Bhuiyan et al., 2020; Wang et al., 2020). Desta forma torna-se possível medir o impacto que o medo de contrair o vírus tem no desenvolvimento de competências, nos níveis de *engagement* e na intenção de saída dos colaboradores. Posto isto, pretende-se medir a relação entre as quatro variáveis apresentadas, tal como representado na figura 1.

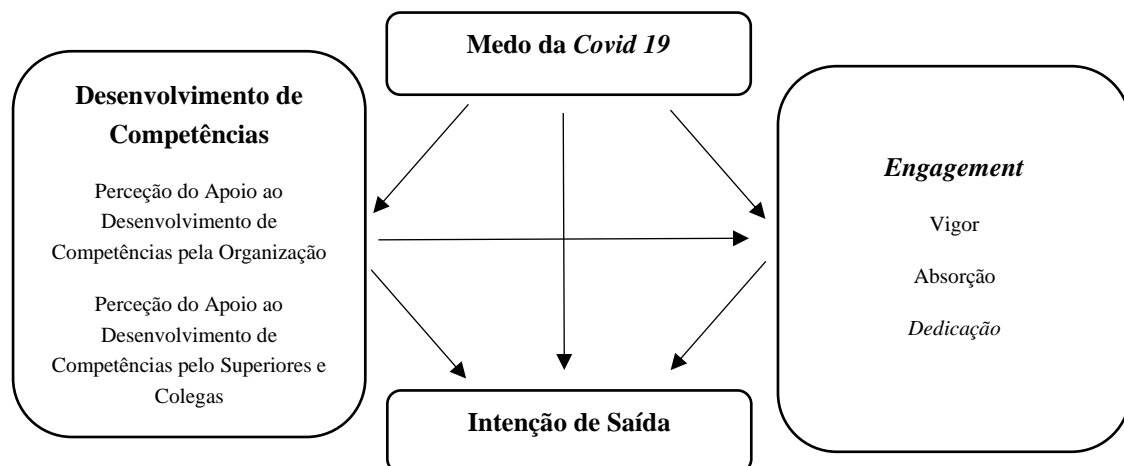


Figura 1 - Modelo Conceptual de Análise

Considerando a revisão da literatura e os efeitos negativos do medo de Covid-19 na atualidade, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A Percepção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências tem um efeito positivo no *Engagement* – quanto maior a percepção do apoio ao desenvolvimento de competências, mais elevado o nível de *Engagement*.

H2: A Percepção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências tem um efeito negativo na Intenção de Saída – quanto maior a percepção do apoio ao desenvolvimento de competências, menor é a intenção de saída.

H3: O *Engagement* tem um efeito negativo na Intenção de Saída – quanto mais elevado o nível de *Engagement*, menor é a intenção de saída.

H4: O *Engagement* tem um efeito mediador entre o Desenvolvimento de Competências e a Intenção de Saída.

H5: As variáveis de Medo da Covid-19 tem um efeito negativo no Desenvolvimento de Competências - quanto maior o medo, menor a percepção de apoio ao desenvolvimento de competências.

H6: As variáveis de Medo da Covid-19 tem um efeito negativo no *Engagement* - quanto maior o medo, menor o nível de *Engagement*.

H7: As variáveis de Medo da Covid-19 tem um efeito negativo na Intenção de Saída - quanto maior o medo, menor a Intenção de Saída.

3. Estudo empírico

Este capítulo tem como objetivo a descrição do método do estudo, que engloba a caracterização dos participantes, o instrumento utilizado e a análise da fiabilidade das escalas. Pretende também apresentar os resultados do estudo, nomeadamente a média e o desvio padrão na amostra total, as diferenças significativas em subgrupos da amostra e a análise de equações estruturais.

3.1. Método

Para a realização deste estudo optou-se pela realização de um inquérito por questionário. Este foi construído na plataforma *Qualtrics* e divulgado via *LinkedIn*, *Facebook*, *WhatsApp* e *Telegram*. Foi utilizada uma amostra por conveniência, tendo sido selecionadas pessoas da rede de contactos pessoal, que se encontram no mercado de trabalho nacional, a quem foi enviado o link da plataforma onde podiam responder ao questionário, bem com a explicação sobre um intuito do mesmo. Para a recolha dos dados pretendida, o questionário esteve disponível entre julho e agosto de 2020, durante sensivelmente 30 dias. Foram obtidas 156 respostas válidas. A análise de dados foi efetuada através dos programas SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e Smart_PLS (*Partial Least Squares*).

3.1.1. Participantes

A amostra total inclui 156 participantes, sendo 72,4% do género feminino e 27,6% do género masculino. Identificou-se que a maior parte dos inquiridos tinham idades compreendidas entre os 21 e 30 anos (45,5%), seguidos de 22,4% de idades entre os 41 e 50 anos, com 19,9% entre os 31 e 40 anos, 10,3% entre os 51 e 60 anos e, apenas uma percentagem de 1,9% de inquiridos entre os 61 e 66 anos.

No que diz respeito ao estado civil, 53,8% das respostas são de pessoas solteiras, 31,4% correspondem a pessoas casadas ou em união de facto, e 14,7% a pessoas divorciadas ou em separação de facto. Verificou-se também que a maioria dos inquiridos (64,7%) não tem filhos, face a 35,3% que tem filhos.

Em termos de habilitações literárias, destacam-se os inquiridos que possuem licenciatura (50,6%), seguindo-se os que possuem mestrado (28,8%), depois os que possuem do 10º ao 12º ano de escolaridade (16%), de seguida os que têm doutoramento (2,6%), ainda com 1,3% dos inquiridos realizaram do 7º ao 9ºano, e finalmente, com menos expressão, apenas um inquirido que possui do 1º ao 4º ano de escolaridade (0,6%).

No que concerne à experiência profissional, 38,5% contam com 1 a 5 anos no mercado de trabalho, 26,9% têm mais de 20 anos de experiência, 16% tem entre 6 e 10 anos, 13,5% entre 11 e 20 anos e, por último, apenas 5,1% tem menos de 1 ano de experiência.

Apurou-se também que 64,7% dos inquiridos se encontra a contrato sem termo, 19,2% têm contrato a termo, 12,2% são trabalhadores independentes e 3,8% são trabalhadores temporários.

Relativamente ao nível hierárquico que ocupam, 50% são trabalhadores qualificados, 20,5% são altamente qualificados, 14,7% são gestores intermédios, 7,7% são gestores de topo, 4,5% são gestores não qualificados e 2,6% são supervisores.

Pertencem ao setor privado 82,7% dos inquiridos e 17,3% ao setor público. A maioria trabalha em grandes empresas (44,9%), seguindo-se os que trabalham em microempresas (19,9%), em pequenas empresas trabalham 17,9% e, 17,3% em médias empresas. No que toca à área de atividade, destacam-se as 3 principais: em primeiro lugar, as atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares com 14,7%; seguidas pela área de educação com 13,5% e, em terceiro, a área de alojamento, restauração e similares com 10,3%.

Por último, sobre o valor do salário, líquido de impostos, dos inquiridos, averiguou-se que 39,1% possui um salário entre 901–1500€, 35,3% possui entre 600–900€, 8,3% encontra-se a receber entre 1501-2000€, 6,4% afirma receber mais de 2000€ e 3,2% menos de 600€ e, finalmente, 7,7% dos inquiridos optaram por não responder a esta questão.

3.1.2. Instrumento

O instrumento aplicado para a recolha de dados, tal como referido anteriormente foi um questionário. O questionário contou com 5 grupos de questões, com um total de 51 itens.

O primeiro bloco de questões dizia respeito a situações relacionadas com a Covid-19, que correspondem à tradução da escala *Fear of Coronavirus-19 Scale*, desenvolvida por Ahorsu et al. (2020), composta por sete afirmações sobre receios de saúde associados à Covid-19.

O segundo bloco correspondia a questões relacionadas com a perceção do apoio ao desenvolvimento de competências dos colaboradores, totalizando 12 questões, das quais 6 são focadas no apoio ao desenvolvimento de competências por parte da organização e, as restantes 6, no apoio ao desenvolvimento de competências por superiores e colegas. Neste caso foi utilizada uma escala já testada e validada em estudos anteriores, denominada *Perceived support for competency development* de De Vos et al. (2011).

O terceiro bloco visou medir o *engagement* no trabalho e foi constituído por 17 questões. Neste bloco foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement de Schaufeli e Bakker* (2003), que está dividida em três subescalas, as duas primeiras com 6 questões e a terceira com 5 questões, nomeadamente: absorção, vigor e dedicação. Segundo uma revisão feita por Bailey et al. (2017, cit in Saks, 2019) esta escala é utilizada em 86% dos estudos realizados sobre *engagement*.

O quarto bloco, constituído apenas por 3 questões tinha como objetivo medir a intenção de saída dos colaboradores e a escala utilizada foi extraída do *Michigan Organisational Assessment Questionnaire* (Cummann et al, 1979) utilizada por Naresh et al., (2001).

Finalmente, o quinto bloco, com um total de 12 questões, consistiu na recolha de dados demográficos que permitissem caracterizar a amostra, nomeadamente: género, idade, se tem ou não filhos, estado civil, habilitações literárias, anos de experiência profissional, vínculo contratual, nível hierárquico, setor da organização, dimensão da organização, área de atividade (segundo a lista CAE) e valor do salário líquido.

As escalas do segundo ao quarto bloco foram medidas através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, sendo as medidas as seguintes: 5 “Concordo totalmente”, 4 “Concordo”, 3 “Não discordo Nem concordo”, 2 “Discordo”, 1 “Discordo totalmente”.

3.1.3. Análise da fiabilidade das escalas

Analisar a fiabilidade das escalas, torna possível o passo seguinte, a análise dos resultados. Ao verificarmos que todas as escalas utilizadas são fiáveis, garantimos que

existe consistência entre as mesmas e, como tal, que os resultados apurados nos permitem obter conclusões válidas. Para este procedimento de análise e fiabilidade de escalas, analisou-se o *alfa Cronbach* de cada uma das escalas utilizadas no questionário. Para que a escala seja fiável o *alfa Cronbach*, além de ter de ser positivo, deve apresentar um valor de pelo menos 0,7. É necessário também analisar a correlação de cada item com a escala total, que deve ter um valor superior a 0,2 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Com esta análise, verificou-se que em todas as escalas utilizadas no questionário o *alfa Cronbach* apresenta um valor superior a 0,7 e todos os itens têm uma correlação com a escala correspondente, superior a 0,2.

Relativamente à escala *Fear of Coronavirus-19*, esta é composta por 7 itens e um *alfa Cronbach* de 0,790 (Tabela 1).

No que diz respeito à escala de Desenvolvimento de Competências Total, com 12 itens, apresenta um *alfa Cronbach* de 0,919 (Tabela 2). A escala Desenvolvimento de Competências – Organização, constituída por 6 itens, corresponde a um *alfa Cronbach* de 0,890 (Tabela 2.1) e, a escala Desenvolvimento de Competências – Superiores e Colegas, com os restantes 6 itens, corresponde a um *alfa Cronbach* de 0,840 (Tabela 2.2).

Do grupo de 17 questões que fazem parte da escala *Engagement* dos Colaboradores Total, o *alfa Cronbach* de 0,922 (Tabela 3). Esta escala, encontra-se dividida em 3 subescalas, em que o Vigor, com 6 itens, apresenta um *alfa Cronbach* de 0,815 (Tabela 3.1); a Absorção, também com 6 itens, tem um *alfa Cronbach* de 0,809 (Tabela 3.2) e a Dedicção, constituída por 5 itens, tem um *alfa Cronbach* de 0,842 (Tabela 3.3).

Finalmente a escala de Intenção de Saída do Colaborador Total, com 3 questões, apresenta um *alfa Cronbach* de 0,913 (Tabela 4).

3.2. Resultados

3.2.1. Média e desvio padrão na amostra total

Realizada a análise de fiabilidade de todas as escalas que compõem o questionário, analisaram-se as médias dos inquiridos a cada uma delas. Para o cálculo das médias (Tabela 5), somaram-se as respostas de cada um dos itens que compõem a escala e

dividiu-se pelo número total de itens. Considerou-se o ponto médio teórico de 3 para todas as escalas, visto terem todas um total de 5 pontos.

Podemos verificar que existem médias que se encontram abaixo do valor do ponto médio teórico, como é o caso da escala relativa ao medo da Covid-19 que apresenta uma média de 2,29, o que nos permite afirmar que o medo dos inquiridos à Covid-19 é baixo.

Apresenta também um valor abaixo do valor do ponto médio teórico a escala que mede a perceção do apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da organização, com um resultado de 2,97, que quando comparado com a perceção do suporte ao Desenvolvimento de Competências por parte dos superiores e colegas, cujo resultado é 3,34, nos permite afirmar que a maioria dos inquiridos sente que o desenvolvimento das suas competências é mais apoiado pelos superiores e colegas do que pela organização.

Finalmente, a escala que mede a intenção de saída dos inquiridos, que apresenta um valor de 2,677, novamente abaixo do valor do ponto médio teórico, leva-nos a concluir que a intenção de saída dos inquiridos das suas organizações é baixa.

3.2.2. Análise de diferenças significativas em subgrupos da amostra

Neste ponto, o objetivo é analisar se existem diferenças significativas entre os níveis das escalas de *Medo da Covid-19*, de *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências*, de *Engagement* e de *Intenção de Saída* entre os subgrupos da amostra. Para isso, realizou-se um teste de variância ANOVA, tendo como base as seguintes variáveis demográficas: género, idade, o estado civil, a parentalidade (se os inquiridos têm filhos), o nível de escolaridade, a experiência profissional, o vínculo contratual, o nível hierárquico, o setor da organização, a dimensão, a área da atividade profissional e o nível salarial.

As diferenças entre grupos são significativas quando $p \leq 0,05$, isto porque nos indica 95% de certeza ou mais que existem diferenças entre os subgrupos (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Considerando a primeira variável analisada, género, encontramos apenas uma diferença significativa, na escala *Medo da Covid-19* ($p=0,03$), em que o género feminino (2,3831) sente mais medo de contrair o vírus que o género masculino (2,0532), como indicado na Tabela 6.

Relativamente à variável idade, podemos verificar novamente uma diferença significativa na escala *Medo da Covid-19* ($p=0,037$), destacando-se a faixa etária entre os 61 - 66 anos (2,7143) como a que sente mais receio no que diz respeito ao vírus e à sua contração, pelo contrário, a faixa etária entre os 41 - 50 anos demonstra ser a menos receosa quanto ao vírus (2,0653), conforme a Tabela 7.

Analisando a variável da parentalidade, encontramos diferenças significativas em quatro escalas: *Medo da Covid-19*; *Engagement Total*, *Vigor* do grupo do *Engagement* e *Intenção de Saída*. Na escala do *Medo da Covid-19* ($p=0,024$), os inquiridos com filhos demonstram ter mais receio no que diz respeito ao vírus (2,4468), face aos inquiridos que não têm filhos (2,2079). Na escala *Engagement Total* ($p=0,041$) verificamos que os indivíduos com filhos apresentam níveis superiores de *Engagement* (3,6888) em comparação com os que não têm filhos (3,4665); o mesmo na subescala do *Engagement - Vigor* ($p=0,019$) em que quem tem filhos (3,6879) tem níveis de *engagement* mais elevados, comparativamente a quem não tem (3,4158). Por último na análise desta variável, destaca-se uma diferença significativa na escala da *Intenção de Saída* ($p=0,030$), com os inquiridos com filhos a demonstrar uma intenção de saída (2,4000) inferior a quem não tem filhos (2,8284), conforme podemos verificar na Tabela 8.

Relativamente à variável estado civil, existem diferenças significativas na escala de *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências Total* ($p=0,049$) em que os inquiridos eu afirmar estar divorciados se sentem menos apoiados no que diz respeito ao desenvolvimento das suas competências (2,7899), face aos que afirmar estar solteiros (3,2738). Na escala *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da Organização* ($p=0,046$), verificamos novamente que os indivíduos divorciados são quem sente menos apoio (2,5290) e os indivíduos solteiros quem sente mais apoio (3,0913), conforme demonstrado na Tabela 9.

No que diz respeito à variável do vínculo salarial, as diferenças significativas são visíveis na escala de *Engagement Total* ($p=0,003$), sendo os inquiridos que se encontram com contrato a termo os que apresentam menores níveis de *Engagement* (3,3765) e os trabalhadores independentes os que apresentam níveis mais elevados (4,0372). Podemos verificar esta situação em todas as escalas do grupo do *Engagement*, nomeadamente: escala de *Vigor* ($p=0,012$), inquiridos com contrato a termo apresentam o valor de *engagement* mais baixo (3,4333) e os trabalhadores independentes o valor mais elevado (4,0000); escala de *Absorção* ($p=0,001$), os inquiridos com contrato a termo com uma média de 3,1000 e trabalhadores independentes com 3,9298; finalmente a escala

Dedicação ($p=0,010$), quem se encontra com contrato a termo com um resultado de 3,6400 e trabalhadores independentes com 4,2105. Quando analisamos a escala de Intenção de saída, podemos observar uma diferença significativa ($p=0,027$), sendo os trabalhadores com contrato a termo quem manifesta maior intenção de saída da organização onde se encontra (3,1000) em oposição aos trabalhadores independentes que são quem apresenta menor intenção de saída (2,1053), como é possível analisar na Tabela 10.

A variável da hierarquia apresenta diferenças significativas na escala de *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da Organização* ($p=0,047$), sendo os trabalhadores não qualificados quem afirma sentir menos apoio no desenvolvimento das suas competências (2,3810) e os gestores de topo, pelo contrário, são quem afirma perceber maior apoio (3,5278). Dentro da mesma variável, observamos ainda diferenças significativas na escala *Engagement Total* ($p=0,000$), bem como em todas as escalas do grupo. Neste caso, os inquiridos que apresentam menor nível de *engagement* são os trabalhadores qualificados (3,2970) e os gestores de topo os que apresentam níveis superiores (4,0833). Na escala *Vigor*, a situação repete-se, com uma diferença significativa ($p=0,000$), quem apresenta níveis inferiores são os trabalhadores qualificados (3,2970) e os gestores de topo apresentam o nível de *Vigor* mais elevado (4,0833). Na escala *Absorção* ($p=0,000$) o cenário repete-se, trabalhadores qualificados com o nível de *Absorção* mais baixo (3,1261) e gestores de topo com o mais elevado (3,9167). Finalmente, do mesmo grupo, a escala de *Dedicação* com a mesma diferença significativa ($p=0,000$), sendo que neste caso os inquiridos que apresentam um valor mais baixo são os supervisores (3,2000) e, novamente, quem apresenta os valores mais elevados os gestores de topo (4,1667), conforme podemos analisar na Tabela 11.

Relativamente à variável do setor, apresentam diferenças significativas, a escala da *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências Total* ($p=0,023$), sendo os inquiridos que trabalham no setor público quem percebe menor apoio ao desenvolvimento das suas competências (2,8241) e quem está inserido no setor privado percebe um maior apoio (3,2280). As escalas do grupo apresentam ambas diferenças significativas, *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da Organização* ($p=0,042$), com o setor público a apresentar valores mais reduzidos (2,6296) e o setor privado valores mais elevados (3,0439). A escala *Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte de Superiores e Colegas* apresenta igualmente diferenças significativas ($p=0,025$) e mantém a mesma lógica, com o setor

público a afirmar sentir menor apoio (3,0185) face ao setor privado (3,4121). Ainda, a escala de *Intenção de Saída* apresenta diferenças significativas ($p=0,014$), sendo que neste caso o setor público apresenta uma menor intenção de saída (2,1728) e o setor privado uma intenção maior (2,7829), como pode ser observado na Tabela 12.

No que diz respeito à variável da dimensão da organização onde os inquiridos se encontram inseridos, verificamos apenas diferenças significativas na escala Absorção, do grupo do *Engagement* ($p=0,048$), apresentando níveis mais baixos quem se encontra em grandes empresas (3,2214) e níveis superiores, aqueles que se encontram em microempresas (3,6344), conforme podemos verificar na Tabela 13.

Na variável Área de Atividade, verificamos diferenças significativas na escala *Engagement Total* ($p=0,025$), sendo que é quem trabalha na área Eletricidade, gás, vapor de água quente e fria e a ar frio que apresenta o resultado mais baixo (2,8235) e quem trabalha na área de Indústrias Extrativas que apresenta o resultado mais elevado (4,8235). Dentro do grupo do *Engagement*, a escala de *Absorção* apresenta diferenças significativas ($p=0,035$) apresentando o resultado mais baixo quem trabalha na área Eletricidade, gás, vapor de água quente e fria e a ar frio (2,6667) e o resultado mais elevado quem está na área de Indústrias Extrativas (4,8333). Finalmente, também do grupo do *Engagement*, a escala *Dedicação* apresenta diferenças significativas ($p=0,015$) e destacam-se as áreas da Construção e das Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais com os níveis mais baixos (3,0000) e a área de Indústrias Extrativas com os níveis mais elevados (5,0000), como pode ser observado na Tabela 14.

Por último, analisando a variável de nível salarial, podemos verificar que a escala *Engagement Total* apresenta diferenças significativas ($p=0,031$), sendo que quem se encontra na faixa salarial entre 901€ - 1500€ apresenta o menor nível de *Engagement* (3,4012) e quem se encontra a receber uma remuneração superior a 2000€ apresenta o nível mais elevado (3,9412). Dentro do grupo do *Engagement*, a escala de *Vigor* apresenta diferenças significativas ($p=0,033$), destacando-se com um resultado inferior de *Vigor* quem se encontra a receber uma remuneração inferior a 600€ (3,2000) e com um resultado superior quem tem uma remuneração superior a 2000€ (3,9833). Finalmente, a escala *Absorção* ($p=0,022$), com um resultado inferior quem se encontra na faixa salarial entre 901€ - 1500€ (3,1967) e um resultado superior quem se encontra na faixa salarial entre 1501 € - 2000 € (3,8590), conforme podemos verificar na Tabela 15.

3.2.3. Análise de equações estruturais

3.2.3.1. Modelos de medida

As análises iniciais com o PLS revelaram alguns problemas de fiabilidade que levaram à exclusão de alguns itens. A Tabela 16 mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo.

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair et al., 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 17 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os Alphas de Cronbach e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al., 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Sarstedt et al., 2014). Como pode ser verificado na Tabela 17, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes t com recurso ao *bootstrapping* (Tabela 16). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3.29$; $p < 0,01$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela 18 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode-se concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

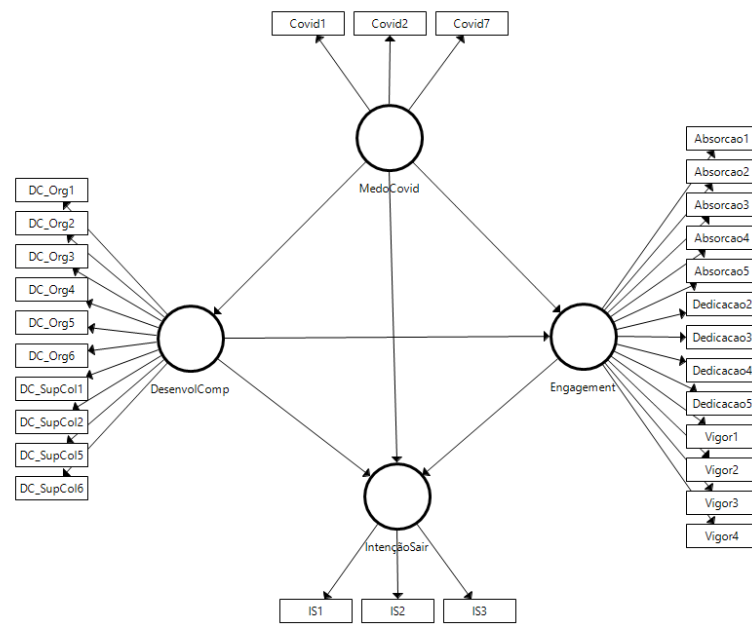


Figura 2 Modelo Estrutural Inicial

3.2.3.2. Modelo estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2), de modo a analisar as relações em estudo (Henseler et al., 2009).

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Tabela 19). Concluiu-se que, das seis relações diretas em estudo, três não eram significativas, apresentando valores de t inferiores a 1,96 ($p > 0,05$). As três relações não significativas diziam respeito a todas as relações relativas à variável MedoCovid, pelo que a mesma foi apagada do modelo. As relações significativas incluem uma relação positiva entre Desenvolvimento de Competências e *Engagement* ($\beta = 0,465$, $p < 0,01$), duas relações negativas, sendo uma entre Desenvolvimento de Competências e Intenção de Sair ($\beta = -0,195$, $p = 0,008$ e entre *Engagement* e Intenção de Sair ($\beta = -0,540$, $p < 0,01$). Dado que o Desenvolvimento de Competências tem efeito sobre o *Engagement* e o *Engagement* tem efeito sobre a Intenção de Sair, analisou-se se o *Engagement* mediava a relação entre Desenvolvimento de Competências e Intenção de Sair. O procedimento *bootstrapping* revelou que este papel de mediação é significativo ($\beta = -0,246$, $p < 0,01$).

Também se analisou a dimensão dos efeitos diretos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que o efeito entre o Desenvolvimento de

Competências e *Engagement* é médio, entre Desenvolvimento de Competências e Intenção de sair é fraco, e entre *Engagement* e Intenção de sair é forte.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 20,8% do *Engagement* e 42,6% da Intenção de Sair.

Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al, 2011).

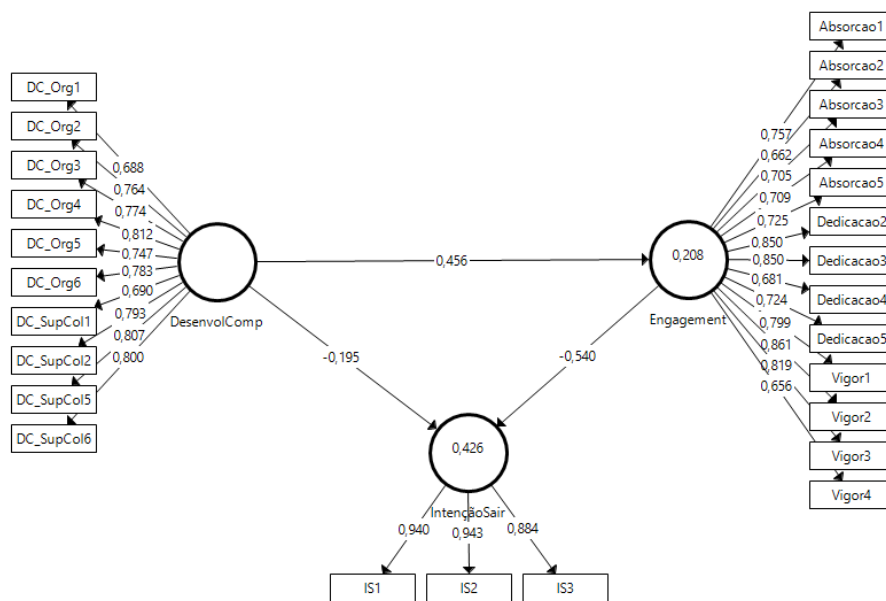


Figura 3 Modelo Estrutural Final

4. Conclusão

Este capítulo pretende apresentar as principais conclusões e contribuições do presente estudo, bem como identificar as limitações que podem ser consideradas em estudos futuros.

4.1. Sumário dos Resultados e Contribuições

Esta secção pretende analisar os principais resultados deste estudo, tendo em conta os objetivos definidos inicialmente.

No que diz respeito ao primeiro objetivo, foram analisadas as médias de cada uma das escalas em estudo na amostra total. A maioria das respostas dos inquiridos apresentam médias que se encontram acima do ponto médio teórico da escala respetiva, não se verificando esta situação na escala de Medo da Covid-19 (resultado de 2,29 para um ponto médio teórico de 3), da Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências por parte da organização (resultado de 2,97 para um ponto médio teórico de 3) e da Intenção de Saída (resultado de 2,677 para um ponto médio teórico de 3). Estes resultados permitem-nos concluir que o medo dos inquiridos à Covid-19 é baixo, que sentem pouco apoio por parte da organização no desenvolvimento das suas competências e que a intenção de saírem das suas organizações é baixa.

Em relação ao segundo objetivo, analisaram-se as seguintes diferenças significativas entre os diferentes subgrupos da amostra:

Relativamente ao género, o género feminino apresenta significativamente mais medo da Covid-19, no que diz respeito a contrair o vírus e as possíveis consequências.

No que diz respeito à idade, as diferenças significativas encontradas também dizem respeito apenas à escala de medo da Covid-19, concluindo-se que os inquiridos na faixa etária dos 61 – 66 anos são quem tem mais medo da Covid-19. Este resultado pode ser resultado de as pessoas desta idade serem consideradas grupo de risco e, normalmente terem mais problemas de saúde associados. A faixa etária dos 41 – 50 são quem demonstra ter menos medo, uma possível explicação pode ser o facto de considerarem mais preocupante a possível rutura da economia.

Quanto à variável da parentalidade, encontra-se uma diferença significativa na escala de medo da Covid-19, concluindo-se que os indivíduos com filhos demonstram ter

mais medo do vírus. Encontram-se também diferenças significativas na escala de *engagement*, em que os indivíduos com filhos apresentam níveis mais elevados de *engagement*, nomeadamente na escala de vigor. E, finalmente na escala de intenção de saída, os inquiridos com filhos apresentam uma menor intenção de sair das suas organizações. Uma possível interpretação destes resultados pode estar associada à preocupação que os pais têm com a saúde dos seus filhos, o que os leva a níveis de medo superiores. Além disso, a responsabilidade associada à parentalidade pode ser responsável pela baixa intenção de saída dos locais de trabalho, preservando a estabilidade.

Quando analisada a variável do estado civil, conclui-se que existem diferenças significativas da perceção do apoio ao desenvolvimento de competências, nomeadamente no apoio sentido por parte da organização, destacando-se os inquiridos divorciados como os que se sentem menos apoiados e os inquiridos solteiros como os que se sentem mais apoiados. Uma possível leitura é o facto de que os indivíduos solteiros são geralmente mais jovens e encontram-se no início de carreira, o que os leva a receberem mais formação e, como tal, a perceberem um apoio maior por parte da organização.

Analisando a variável do vínculo salarial, detetam-se diferenças significativas na escala de *engagement* e de intenção de saída. Os inquiridos com contrato a termo são quem apresenta um nível menor de *engagement* e uma maior intenção de saída e os inquiridos que afirmam ser trabalhadores independentes quem apresenta um nível mais elevado de *engagement* e uma menor intenção de saída. Uma possível leitura analítica destes resultados poderá indicar que os trabalhadores independentes escolheram esta opção, quer seja temporariamente ou por tempo indefinido, o que os leva a estarem com níveis de *engagement* mais elevados e a quererem manter-se nesta condição. Por outro lado, os inquiridos com contratos a termo não tiveram opção de escolha, levando-os a níveis de *engagement* mais baixos e, apesar de manterem esta condição encontram-se à procura de novas oportunidades.

A análise da variável da posição hierárquica ocupada pelos inquiridos, demonstra diferenças significativas na escala de perceção de apoio ao desenvolvimento de competências por parte da organização, sendo que os trabalhadores não qualificados são quem sente menos apoio e os gestores quem sente mais. Na escala de *engagement*, no que diz respeito ao vigor e à absorção, são os trabalhadores qualificados quem apresenta os níveis mais baixos e novamente os gestores a destacarem-se com os níveis mais altos, sendo que na dedicação, apesar de os gestores continuarem a apresentar níveis mais elevados, quem apresenta um valor mais baixo são os supervisores.

No que diz respeito ao setor no qual os inquiridos trabalham, observam-se diferenças significativas na escala de apoio ao desenvolvimento de competências, quer por parte da organização, quer por parte de superiores e colegas, sendo o setor público quem manifesta sentir menos apoio. Também a escala de intenção de saída apresenta diferenças significativas, e neste caso quem se encontra no setor público demonstra menos intenção de saída, comparativamente com quem se encontra no setor privado. Ou seja, a conclusão que retiramos é que apesar de o setor público perceber menos apoio no desenvolvimento das suas competências, pretende manter-se na organização.

Verificaram-se também diferenças significativas quando analisámos a variável da dimensão da organização na escala de absorção, inserida do grupo do *engagement*, com os inquiridos em grandes empresas a apresentar os níveis mais baixos e os inquiridos em microempresas com os níveis mais elevados. Uma possível leitura dos resultados obtidos corresponde ao facto de poder ser mais difícil os colaboradores concentrarem-se em ambientes onde se encontram mais pessoas a trabalhar e, ambientes maiores poderem contribuir para que haja mais despersonalização.

Finalmente, na variável de nível salarial encontramos diferenças significativas na escala do *engagement*, sendo os inquiridos com remunerações superiores a 2000€ quem apresenta o nível mais elevado em oposição a quem se encontra na faixa salarial entre os 901€ e os 1500€. Este resultado permite-nos concluir que remunerações mais elevadas, contribuem para níveis *engagement* superiores. Além disso, na escala de vigor, quem apresenta remunerações mais elevadas, volta a apresentar valores mais elevados, mas são os inquiridos que indicam receber menos de 600€ quem apresenta valores mais baixos. Uma possível leitura é o facto de remunerações mais baixas estarem associadas a níveis mais baixos de motivação, por isso, os Colaboradores sentem-se com menos energia. Além disso, no que diz respeito à absorção, quem apresenta valores mais elevados encontra-se na faixa etária entre 1500€ e 2000€ e valores mais baixos quem tem uma remuneração entre 901€ e 1500€, o que pode indicar que valores mais altos de remuneração correspondem a tipos de trabalho onde precisa de existir mais concentração e foco.

Relativamente ao terceiro e último objetivo definido, do total de 6 relações diretas analisadas, apenas 3 se revelaram significativas. Com base na análise das relações, importa verificar as hipóteses definidas.

A hipótese 1 (H1) previa um efeito positivo entre o apoio ao Desenvolvimento de Competências e o *Engagement*, o que é comprovado pelos resultados, existe uma relação

positiva entre as variáveis. Assim, a H1 é confirmada. Ou seja, pode afirmar-se que quando os colaboradores sentem que existe apoio ao desenvolvimento das suas competências, os seus níveis de *Engagement* aumentam, tal como verificado nos estudos anteriormente referidos (Salanova et al. 2003; Saks, 2006; Higgs, 2007; Bakker et al., 2008; Bakker & Bal, 2010; Juhdi et al., 2013; Sarti, 2014; Eldor & Harpaz, 2016).

A hipótese 2 (H2) previa um efeito negativo entre o apoio ao Desenvolvimento de Competências e a Intenção de Saída e os resultados demonstram exatamente isso, existe uma relação negativa. Desta forma a H2 é confirmada. Este resultado significa que quando os Colaboradores se sentem mais apoiados no desenvolvimento das suas competências têm menos intenção de sair das organizações onde se encontram a trabalhar (Aguinis & Kraiger, 2009; Hee et al., 2016; Busari et al., 2017; Gadi & Kee, 2018).

A hipótese 3 (H3) previa um efeito negativo do *Engagement* na Intenção de Saída, algo que é comprovado pelos resultados. A H3 é confirmada, o que significa que os Colaboradores que apresentam níveis de *Engagement* mais elevados têm menos intenção de sair das suas organizações. Esta hipótese também se encontra em conformidade com os estudos referidos (Saks, 2006; Vance, 2006; Bailey et al., 2015).

Uma vez comprovado o efeito entre o Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* e o efeito entre o *Engagement* e a Intenção de Saída, analisou-se se o *Engagement* mediava a relação entre o Desenvolvimento de Competências e a Intenção de Saída, o que leva à confirmação da hipótese 4 (H4). Os resultados confirmam o papel de mediação do *Engagement*, sendo que o efeito entre o Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* é médio, entre o Desenvolvimento de Competências e Intenção de Sair é fraco, e entre o *Engagement* a Intenção de Sair é forte.

A hipótese 5 (H5) previa um efeito negativo das variáveis do Medo da *Covid-19* no Desenvolvimento de Competências, a hipótese 6 (H6) previa um efeito negativo das variáveis do medo da *Covid-19* no *Engagement* e a hipótese 7 (H7) previa um efeito negativo do medo da *Covid-19* na Intenção de Saída. Os resultados demonstraram que nenhuma das relações era significativa, o que leva a que nenhuma das hipóteses acima referidas se confirme.

Os resultados indicam que, no modelo estrutural final, o Desenvolvimento de Competências e o *Engagement* explicam 42,6% da Intenção de Saída dos colaboradores e que o Desenvolvimento de Competências explica 20,8% do *Engagement*.

4.2. Limitações e propostas para investigações futuras

A primeira limitação do estudo relaciona-se com o número reduzido de inquiridos. Tratando-se de um universo de trabalhadores por conta de outrem no mercado de trabalho português, a amostra é relativamente pequena. Além disso, importa referir o facto de pessoas de diferentes áreas terem respondido, sendo que esta disparidade de áreas não distribuídas de forma equitativa leva a que exista uma maior representatividade de algumas áreas em detrimento de outras. Desta forma, os resultados refletem uma pequena percentagem de opiniões de profissionais muito diversificados. Em futuros estudos seria interessante ter uma amostra mais representativa de profissionais de uma única área para que os resultados possam ser mais conclusivos.

Como segunda limitação, indicamos o facto de neste estudo ter sido apenas analisado o impacto de uma prática de recursos humanos, o Desenvolvimento de Competências, no *Engagement* e na Intenção de Saída. Acreditando que existem outras práticas que podem impactar estas duas variáveis, consideramos que em futuros estudos possam ser analisadas mais práticas no contexto organizacional português.

Percecionámos como terceira limitação, não terem sido tidas em consideração características individuais de cada inquirido no presente estudo, que podem impactar a forma como vê a implementação das práticas de recursos humanos e a sua recetividade às mesmas. Como tal, uma das propostas para futuros estudos é que possam ter em consideração a relação que existe entre as práticas de recursos humanos e as expectativas e necessidades de cada inquirido.

Finalmente, como quarta e última limitação, levantamos o tema dos questionários extensos, respondidos de forma online poderem reter menos a atenção dos inquiridos, o que pode influenciar as respostas. Desta forma, seria pertinente que um futuro estudo pudesse considerar também entrevistas aos inquiridos, não só pelo facto de as respostas serem mais fidedignas, mas também pelos *inputs* que podem surgir.

Apesar das limitações identificadas, este estudo contribui com dados muito importantes para o contexto organizacional português. Sendo a retenção uma das maiores preocupações atualmente, podemos afirmar que se a estratégia da organização e do departamento de recursos humanos for no sentido de investir no desenvolvimento dos colaboradores e em iniciativas que promovam o *engagement*, estarão dados passos relevantes no sentido de reter os colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, *10*(3), 641–652.
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*. Publicação online Antecipada.
- Albrecht, S. L. ., Bakker, A. B. ., Gruman, J. A., Macey, W. H. ., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *2*(1), 261–280.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, *38*(3), 215–226.
- Bakker, A. B. ., Schaufeli, W. B. ., Leiter, M. P. ., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, *22*(3), 187–200.
- Bhuiyan, A. K. M. I., Sakib, N., Pakpour, A. H., Griffiths, M. D., & Mamun, M. A. (2020). COVID-19-Related Suicides in Bangladesh Due to Lockdown and Economic Factors: Case Study Evidence from Media Reports. *International Journal of Mental Health and Addiction*. Publicação online Antecipada.
- Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(April), 63–71.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 79(2), 438–447.
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2016). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error'. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54–74.
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: The role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450–475.

- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J., & Mitchell, T. R. (2017). On The Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover On The Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221.
- Litten, J. P., Vaughan, A. G., & De-Mello-E-Souza Wildermuth, C. (2011). The fabric of engagement: The engagement and personality of managers and professionals in human and developmental disability services. *Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation*, 10(3), 189–210.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M., & Castanheira, F. (2018). Competences development and affective Commitment: mediation through employability and moderation by generation. *European Journal of Management Studies*, 23(2), 123–149.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Dunzer, R. A. (2017). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1–21.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 79–91.
- Ryu, G., & Shim, D.-C. (2020). Developmental leadership, skill development, and work engagement. *International Review of Public Administration*, 25(1), 64–79.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business

- researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Sarti, D. (2014). Job Resources as Antecedents of Engagement at Work: Evidence From a Long-Term Care Setting. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 213–237.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale Preliminary*.
- Shahid, A. (2019). The Employee Engagement Framework: High Impact Drivers and Outcomes. *Journal of Management Research*, 11(2), 45.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Mental health in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 113(5), 311–312.

ANEXO I – Instrumento

O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos lecionado pelo Instituto Superior Técnico de Economia e Gestão. Pretende-se conhecer o impacto que o Desenvolvimento de Competências tem nas Organizações, como tal as questões colocadas visam saber opiniões e sentimentos em diversas áreas. As suas respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas para fins académicos.

Não existem respostas certas nem erradas.

O questionário demora cerca de 10 minutos a preencher.

Agradeço desde já a sua colaboração, essencial para a realização deste trabalho.

1- Analisando a situação atual vivida devido à COVID-19, qual o seu grau de concordância quanto aos sentimentos ou comportamentos listados de seguida?

| | Discordo Totalmente (1) | Discordo (2) | Não discordo Nem concordo (3) | Concordo (4) | Concordo Totalmente (5) |
|---|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Tenho muito medo do COVID-19. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pensar no COVID-19 faz-me sentir desconfortável. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso no COVID-19. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho medo de perder a vida por causa do COVID-19. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quando vejo notícias e histórias sobre o COVID-19 nos media, fico nervoso(a) ou ansioso(a). (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Não consigo dormir porque
estou preocupado(a) com a
possibilidade de apanhar
COVID-19. (6)

O meu coração dispara ou
palpita quando penso que vou
apanhar COVID-19. (7)

2- Nesta parte do questionário encontrará questões relacionadas com as ações realizadas pela sua organização atual no âmbito do desenvolvimento de competências.

| | Discordo Totalmente (1) | Discordo (2) | Não discordo Nem concordo (3) | Concordo (4) | Concordo Totalmente (5) |
|--|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico). (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira. (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira. (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro. (10) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades. (11) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado. (12) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3- Nesta parte do questionário encontrará questões relacionadas com a sua ligação ao seu local de trabalho e a forma como se sente.

| | Discordo Totalmente (1) | Discordo (2) | Não discordo Nem concordo (3) | Concordo (4) | Concordo Totalmente (5) |
|--|----------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. (1) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade. (2) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O tempo passa a voar quando estou a trabalhar. (3) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| No meu trabalho sinto-me com força e energia. (4) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. (5) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta". (6) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O meu trabalho inspira-me. (7) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. (8) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. (9) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. (10) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estou imerso(a) no meu trabalho. (11) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos. (12) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O meu trabalho é desafiante para mim. (13) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar. (14) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sou uma pessoa com muita resistência mental (não me deixo abater) no meu trabalho. (15) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| É-me difícil desligar do meu trabalho. (16) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem. (17) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

4- Nesta parte do questionário encontrará questões relacionadas com a sua intenção de manter o seu trabalho atual.

| | Discordo Totalmente (1) | Discordo (2) | Não discordo Nem concordo (3) | Concordo (4) | Concordo Totalmente (5) |
|--|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu penso frequentemente, em despedir-me. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5- Dados Sociodemográficos

Género

- Masculino
- Feminino

Idade

- < 21 anos
- 21 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- 51 - 60 anos
- 61 - 66 anos
- > 66 anos

Tem filhos?

- Sim
- Não

Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado / União de Facto
- Viúvo(a)
- Divorciado(a) / Separação de Facto

Escolaridade (Habilitações Literárias)

- 1º a 4º ano de Escolaridade
- 5º a 6º ano de Escolaridade
- 7º a 9º ano de Escolaridade
- 10º a 12º ano de Escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Experiência Profissional

- < 1 ano
- 1 - 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 20 anos
- > 20 anos

Vínculo Contratual atual

- Contrato Sem Termo
- Contrato a Termo
- Contrato Temporário
- Trabalhador Independente (Recibos Verdes)

Nível hierárquico que ocupa na organização onde trabalha

- Trabalhadores não qualificados
- Trabalhadores qualificados
- Trabalhadores altamente qualificados
- Supervisores
- Gestores intermédios
- Gestores de topo

Setor da organização onde trabalha

- Setor Público
- Setor Privado

Dimensão da organização onde trabalha

- Microempresa (< 10 colaboradores)
- Pequena empresa (< 50 colaboradores)
- Média empresa (< 250 colaboradores)
- Grande empresa (250 ou > 250 colaboradores)

Área de atividade da organização onde trabalha

▼ Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (1) ... Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais (21)

Valor do seu salário, líquido de impostos (Esta questão é opcional)

- Inferior a 600 €
- 600 € - 900 €
- 901 € - 1500 €
- 1501 € - 2000 €
- Superior a 2000 €

ANEXO II – Tabelas Estatísticas**Tabela 1 – Fiabilidade da Escala *Fear of Coronavirus-19***

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alpha de Cronbach 7 itens |
|---|------------------------------------|---|---------------------------|
| Tenho muito medo do COVID-19. | ,607 | ,744 | ,790 |
| Pensar no COVID-19 faz-me sentir desconfortável. | ,591 | ,747 | |
| As minhas mãos ficam húmidas ou trémulas quando penso no COVID-19. | ,427 | ,781 | |
| Tenho medo de perder a vida por causa do COVID-19. | ,507 | ,767 | |
| Quando vejo notícias e histórias sobre o COVID-19 nos media, fico nervoso(a) ou ansioso(a). | ,548 | ,757 | |
| Não consigo dormir porque estou preocupado(a) com a possibilidade de apanhar COVID-19. | ,374 | ,786 | |
| O meu coração dispara ou palpita quando penso que vou apanhar COVID-19. | ,595 | ,748 | |

Tabela 2 – Fiabilidade da Escala Desenvolvimento de Competências Total

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 12 itens |
|--|------------------------------------|---|---------------------------|
| A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências. | ,600 | ,915 | 0,919 |
| Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las. | ,719 | ,910 | |
| O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho. | ,616 | ,914 | |
| A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas. | ,714 | ,910 | |
| O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções. | ,737 | ,909 | |
| Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho. | ,514 | ,918 | |
| Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas | ,455 | ,921 | |

| | | | |
|---|------|------|--|
| competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico). | | | |
| O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira. | ,738 | ,909 | |
| A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira. | ,770 | ,907 | |
| Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro. | ,726 | ,910 | |
| Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades. | ,697 | ,911 | |
| Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado. | ,717 | ,910 | |

Tabela 2.1 - Fiabilidade da Escala Desenvolvimento de Competências - Organização

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 6 itens |
|---|------------------------------------|---|--------------------------|
| A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências. | ,550 | ,893 | 0,890 |
| Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las. | ,754 | ,863 | |
| A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas. | ,749 | ,864 | |
| A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira. | ,743 | ,865 | |
| Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades. | ,736 | ,866 | |
| Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado. | ,711 | ,870 | |

Tabela 2.2 - Fiabilidade da Escala Desenvolvimento de Competências - Superiores e Colegas

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 6 itens |
|--|------------------------------------|---|--------------------------|
| O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho. | ,580 | ,822 | 0,840 |
| O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções. | ,796 | ,778 | |
| Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho. | ,516 | ,832 | |
| Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico). | ,445 | ,851 | |
| O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira. | ,760 | ,784 | |
| Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro. | ,643 | ,809 | |

Tabela 3 - Fiabilidade da Escala *Engagement* Total

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 17 itens |
|---|------------------------------------|---|---------------------------|
| No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. | ,727 | ,914 | 0,922 |
| Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade. | ,414 | ,922 | |
| O tempo passa a voar quando estou a trabalhar. | ,712 | ,915 | |
| No meu trabalho sinto-me com força e energia. | ,781 | ,913 | |
| Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. | ,780 | ,913 | |
| Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta". | ,616 | ,917 | |
| O meu trabalho inspira-me. | ,804 | ,912 | |
| Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. | ,754 | ,913 | |
| Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. | ,657 | ,916 | |
| Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. | ,628 | ,917 | |
| Estou imerso(a) no meu trabalho. | ,673 | ,916 | |

| | | | |
|---|------|------|--|
| Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos. | ,629 | ,917 | |
| O meu trabalho é desafiante para mim. | ,670 | ,916 | |
| “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar. | ,699 | ,915 | |
| Sou uma pessoa com muita resistência mental (não me deixo abater) no meu trabalho. | ,359 | ,924 | |
| É-me difícil desligar do meu trabalho. | ,229 | ,929 | |
| No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem. | ,342 | ,923 | |

Tabela 3.1 - Fiabilidade da Escala *Engagement* – Vigor

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 6 itens |
|---|------------------------------------|---|--------------------------|
| No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. | ,752 | ,746 | 0,815 |
| No meu trabalho sinto-me com força e energia. | ,757 | ,746 | |
| Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. | ,706 | ,754 | |
| Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos. | ,530 | ,803 | |
| Sou uma pessoa com muita resistência mental (não me deixo abater) no meu trabalho. | ,404 | ,821 | |
| No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem. | ,364 | ,824 | |

Tabela 3.2 - Fiabilidade da Escala *Engagement* – Absorção

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 6 itens |
|---|------------------------------------|---|--------------------------|
| O tempo passa a voar quando estou a trabalhar. | ,649 | ,762 | 0,809 |
| Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta". | ,608 | ,770 | |
| Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. | ,610 | ,770 | |
| Estou imerso(a) no meu trabalho. | ,650 | ,763 | |
| “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar. | ,663 | ,760 | |
| É-me difícil desligar do meu trabalho. | ,298 | ,844 | |

Tabela 3.3 - Fiabilidade da Escala *Engagement* – Dedicção

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 5 itens |
|--|------------------------------------|---|--------------------------|
| Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade. | ,478 | ,850 | 0,842 |
| Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. | ,706 | ,793 | |
| O meu trabalho inspira-me. | ,769 | ,774 | |
| Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. | ,607 | ,821 | |
| O meu trabalho é desafiante para mim. | ,693 | ,798 | |

Tabela 4 - Fiabilidade da Escala Intenção de Saída Total

| Itens | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído | Alfa de Cronbach 3 itens |
|--|------------------------------------|---|--------------------------|
| Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano. | ,876 | ,833 | 0,913 |
| Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano. | ,885 | ,824 | |
| Eu penso frequentemente, em despedir-me. | ,723 | ,956 | |

Tabela 5 – Média e Desvio Padrão da Amostra

| | Média | Desvio Padrão |
|---|--------|---------------|
| Covid_Total | 2,2921 | ,63315 |
| DesenvolvimentoCompetências_Total | 3,1581 | ,84381 |
| DesenvolvimentoCompetências_Organização_Total | 2,9722 | ,96513 |
| DesenvolvimentoCompetências_Organização_SuperioresColegas_Total | 3,3440 | ,83423 |
| Engagement_Total | 3,5449 | ,64897 |
| Engagement_Vigor_Total | 3,5118 | ,69357 |
| Engagement_Absorcao_Total | 3,3900 | ,73238 |
| Engagement_Dedicacao_Total | 3,7705 | ,72265 |
| IntençãoSaída_Total | 2,6774 | 1,17892 |

Tabela 6 – Diferenças por género

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------|-----------|--------|-------|------|
| Medo Covid-19 | Feminino | 2,3831 | 8,887 | ,003 |
| | Masculino | 2,0532 | | |

Tabela 7 – Diferenças por idade

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------|--------------|--------|-------|------|
| Medo Covid-19 | 21 - 30 anos | 2,2897 | 2,617 | ,037 |
| | 31 - 40 anos | 2,3502 | | |
| | 41 - 50 anos | 2,0653 | | |
| | 51 - 60 anos | 2,6071 | | |
| | 61 - 66 anos | 2,7143 | | |

Tabela 8 – Diferenças por parentalidade: tem filhos?

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------------|-----|--------|-------|------|
| Medo Covid-19 | Sim | 2,4468 | 5,204 | ,024 |
| | Não | 2,2079 | | |
| Engagement_Total | Sim | 3,6888 | 4,265 | ,041 |
| | Não | 3,4665 | | |
| Engagement_Vigor | Sim | 3,6879 | 5,642 | ,019 |
| | Não | 3,4158 | | |
| IntençãoSaída_Total | Sim | 2,4000 | 4,818 | ,030 |
| | Não | 2,8284 | | |

Tabela 9 – Diferenças por estado civil

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------|------------------------------------|--------|-------|------|
| DesenvolComp_Total | Solteiro(a) | 3,2738 | 3,083 | ,049 |
| | Casado(a) / União de Facto | 3,1327 | | |
| | Divorciado(a) / Separação de Facto | 2,7899 | | |
| DesenvolComp_Org | Solteiro(a) | 3,0913 | 3,150 | ,046 |
| | Casado (a)/ União de Facto | 2,9762 | | |
| | Divorciado(a) / Separação de Facto | 2,5290 | | |

Tabela 10 – Diferenças por vínculo contratual

| | | Média | Z | Sig. |
|----------------------|--|--------|-------|------|
| Engagement_Total | Contrato Sem Termo | 3,4956 | 4,917 | ,003 |
| | Contrato a Termo | 3,3765 | | |
| | Contrato Temporário | 3,6569 | | |
| | Trabalhador Independente (Recibos Verdes) | 4,0372 | | |
| Engagement_Vigor | Contrato Sem Termo | 3,4422 | 3,801 | ,012 |
| | Contrato a Termo | 3,4333 | | |
| | Contrato Temporário | 3,5278 | | |
| | Trabalhador Independente (Recibos Verdes) | 4,0000 | | |
| Engagement_Absorção | Contrato Sem Termo | 3,3779 | 5,465 | ,001 |
| | Contrato a Termo | 3,1000 | | |
| | Contrato Temporário | 3,3333 | | |
| | Trabalhador Independente (Recibos Verdes) | 3,9298 | | |
| Engagement_Dedicação | Contrato Sem Termo | 3,7010 | 3,899 | ,010 |
| | Contrato a Termo | 3,6400 | | |

| | | | | |
|---------------------|--|--------|-------|------|
| | Contrato Temporário | 4,2000 | | |
| | Trabalhador Independente (Recibos Verdes) | 4,2105 | | |
| IntençãoSaída_Total | Contrato Sem Termo | 2,6832 | 3,131 | ,027 |
| | Contrato a Termo | 3,1000 | | |
| | Contrato Temporário | 2,2778 | | |
| | Trabalhador Independente (Recibos Verdes) | 2,1053 | | |

Tabela 11 – Diferenças por nível hierárquico

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------------|--------------------------------------|--------|-------|------|
| DesenvolComp_Org | Trabalhadores não qualificados | 2,3810 | 2,314 | ,047 |
| | Trabalhadores qualificados | 2,8718 | | |
| | Trabalhadores altamente qualificados | 2,8854 | | |
| | Supervisores | 2,8750 | | |
| | Gestores intermédios | 3,3406 | | |
| | Gestores de topo | 3,5278 | | |
| Engagement_Total | Trabalhadores não qualificados | 3,3095 | 6,273 | ,000 |
| | Trabalhadores qualificados | 3,2970 | | |
| | Trabalhadores altamente qualificados | 3,7292 | | |
| | Supervisores | 3,3750 | | |
| | Gestores intermédios | 3,7246 | | |
| | Gestores de topo | 4,0833 | | |
| Engagement_Vigor | Trabalhadores não qualificados | 3,3095 | 4,881 | ,000 |
| | Trabalhadores qualificados | 3,2970 | | |
| | Trabalhadores altamente qualificados | 3,7292 | | |
| | Supervisores | 3,3750 | | |
| | Gestores intermédios | 3,7246 | | |
| | Gestores de topo | 4,0833 | | |
| Engagement_Absorção | Trabalhadores não qualificados | 3,2381 | 5,659 | ,000 |
| | Trabalhadores qualificados | 3,1261 | | |

| | | | | |
|----------------------|--------------------------------------|--------|-------|------|
| | Trabalhadores altamente qualificados | 3,7135 | | |
| | Supervisores | 3,5417 | | |
| | Gestores intermédios | 3,5797 | | |
| | Gestores de topo | 3,9167 | | |
| Engagement_Dedicação | Trabalhadores não qualificados | 3,5714 | 5,162 | ,000 |
| | Trabalhadores qualificados | 3,5513 | | |
| | Trabalhadores altamente qualificados | 4,0688 | | |
| | Supervisores | 3,2000 | | |
| | Gestores intermédios | 4,0522 | | |
| | Gestores de topo | 4,1667 | | |

Tabela 12 – Diferenças por setor

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------------|---------|--------|-------|------|
| DesenvolComp_Total | Público | 2,8241 | 5,258 | ,023 |
| | Privado | 3,2280 | | |
| DesenvolComp_Org | Público | 2,6296 | 4,199 | ,042 |
| | Privado | 3,0439 | | |
| DesenvolComp_SupCol | Público | 3,0185 | 5,102 | ,025 |
| | Privado | 3,4121 | | |
| IntençãoSaída_Total | Público | 2,1728 | 6,179 | ,014 |
| | Privado | 2,7829 | | |

Tabela 13 – Diferenças por dimensão da organização

| | | Média | Z | Sig. |
|---------------------|---|--------|-------|------|
| Engagement_Absorção | Microempresa (< 10 colaboradores) | 3,6344 | 2,689 | ,048 |
| | Pequena empresa (< 50 colaboradores) | 3,4881 | | |
| | Média empresa (< 250 colaboradores) | 3,4444 | | |
| | Grande empresa (250 ou > 250 colaboradores) | 3,2214 | | |

Tabela 14 – Diferenças por área da atividade

| | | Média | Z | Sig. |
|-------------------------------|--|--------|-------|------|
| Engagement_Total | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 4,2059 | 1,808 | ,025 |
| | Indústrias Extrativas | 4,8235 | | |
| | Indústrias Transformadoras | 3,6667 | | |
| | Eletricidade, gás, vapor de água quente e fria e a ar frio | 2,8235 | | |
| | Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento gestão de resíduos e despoluição | 3,2941 | | |
| | Construção | 2,9765 | | |
| | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 3,1872 | | |
| | Transporte e armazenagem | 3,4118 | | |
| | Alojamento, restauração e similares | 3,3860 | | |
| | Atividades de informação e de comunicação | 3,0490 | | |
| | Atividades financeiras e de seguros | 3,2574 | | |
| | Atividades imobiliárias | 3,6471 | | |
| | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 3,6419 | | |
| | Atividades administrativas e de serviços de apoio | 3,3725 | | |
| | Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória | 3,5441 | | |
| | Educação | 3,7955 | | |
| | Atividades de saúde humana e apoio social | 3,2824 | | |
| | Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas | 3,9265 | | |
| Outras atividades de serviços | 3,7831 | | | |

| | | | | |
|--|---|--------|-------|------|
| | Atividade das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio | 3,3529 | | |
| | Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 3,0000 | | |
| Engagement_Absorção | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 4,2500 | 1,735 | ,035 |
| | Indústrias Extrativas | 4,8333 | | |
| | Indústrias Transformadoras | 3,8889 | | |
| | Eletricidade, gás, vapor de água quente e fria e ar frio | 2,6667 | | |
| | Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento gestão de resíduos e despoluição | 3,1667 | | |
| | Construção | 2,8333 | | |
| | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 3,0000 | | |
| | Transporte e armazenagem | 3,1667 | | |
| | Alojamento, restauração e similares | 3,2500 | | |
| | Atividades de informação e de comunicação | 2,8056 | | |
| | Atividades financeiras e de seguros | 3,1458 | | |
| | Atividades imobiliárias | 3,3333 | | |
| | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 3,4493 | | |
| | Atividades administrativas e de serviços de apoio | 3,2222 | | |
| | Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória | 3,5833 | | |
| | Educação | 3,6270 | | |
| | Atividades de saúde humana e apoio social | 3,0167 | | |
| | Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas | 3,5833 | | |
| | Outras atividades de serviços | 3,6667 | | |
| | Atividade das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio | 3,0000 | | |
| Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 2,8333 | | | |
| Engagement_Dedicação | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 4,5000 | 1,934 | ,015 |
| | Indústrias Extrativas | 5,0000 | | |
| | Indústrias Transformadoras | 3,6667 | | |

| | | | | |
|--|---|--------|--|--|
| | Eletricidade, gás, vapor de água quente e fria e a ar frio | 3,2000 | | |
| | Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento gestão de resíduos e despoluição | 3,2000 | | |
| | Construção | 3,0000 | | |
| | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 3,3273 | | |
| | Transporte e armazenagem | 3,2000 | | |
| | Alojamento, restauração e similares | 3,5375 | | |
| | Atividades de informação e de comunicação | 3,2333 | | |
| | Atividades financeiras e de seguros | 3,5250 | | |
| | Atividades imobiliárias | 4,0000 | | |
| | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 3,9304 | | |
| | Atividades administrativas e de serviços de apoio | 3,7333 | | |
| | Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória | 3,8500 | | |
| | Educação | 4,0571 | | |
| | Atividades de saúde humana e apoio social | 3,6800 | | |
| | Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas | 4,2500 | | |
| | Outras atividades de serviços | 4,0063 | | |
| | Atividade das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio | 3,4000 | | |
| | Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais | 3,0000 | | |

Tabela 15 - Diferenças por salário

| | | Média | Z | Sig. |
|------------------|-------------------|--------|-------|------|
| Engagement_Total | Inferior a 600 € | 3,4824 | 2,743 | ,031 |
| | 600 € - 900 € | 3,4524 | | |
| | 901 € - 1500 € | 3,4012 | | |
| | 1501 € - 2000 € | 3,8597 | | |
| | Superior a 2000 € | 3,9412 | | |
| Engagement_Vigor | Inferior a 600 € | 3,2000 | 2,699 | ,033 |
| | 600 € - 900 € | 3,4091 | | |
| | 901 € - 1500 € | 3,3852 | | |
| | 1501 € - 2000 € | 3,7692 | | |

| | | | | |
|---------------------|-------------------|--------|-------|------|
| | Superior a 2000 € | 3,9833 | | |
| Engagement_Absorção | Inferior a 600 € | 3,4000 | 2,952 | ,022 |
| | 600 € - 900 € | 3,3485 | | |
| | 901 € - 1500 € | 3,1967 | | |
| | 1501 € - 2000 € | 3,8590 | | |
| | Superior a 2000 € | 3,7000 | | |

Tabela 16 - Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores

| Construto | Indicadores | Média | Desvio Padrão | Cargas Fatoriais | Bootstrap (pseudo teste t) | P |
|--------------|-------------|-------|---------------|------------------|----------------------------|-------|
| MedoCovid | Covid1 | 3,019 | 1,053 | 0,868 | 4,016 | 0,000 |
| | Covid2 | 3,288 | 1,044 | 0,699 | 2,691 | 0,007 |
| | Covid7 | 1,776 | 0,917 | 0,806 | 3,401 | 0,001 |
| DesenvolComp | DC_Org1 | 3,615 | 1,003 | 0,688 | 13,530 | 0,000 |
| | DC_Org2 | 3,019 | 1,232 | 0,764 | 16,677 | 0,000 |
| | DC_Org3 | 3,000 | 1,246 | 0,775 | 18,245 | 0,000 |
| | DC_Org4 | 2,865 | 1,199 | 0,812 | 27,750 | 0,000 |
| | DC_Org5 | 2,526 | 1,258 | 0,748 | 16,624 | 0,000 |
| | DC_Org6 | 2,808 | 1,231 | 0,784 | 17,894 | 0,000 |
| | DC_SupCol1 | 3,301 | 1,179 | 0,689 | 13,130 | 0,000 |
| | DC_SupCol2 | 3,442 | 1,087 | 0,792 | 23,917 | 0,000 |
| | DC_SupCol5 | 3,397 | 1,147 | 0,806 | 29,322 | 0,000 |
| | DC_SupCol6 | 3,5 | 1,077 | 0,800 | 24,169 | 0,000 |
| Engagement | Absorção1 | 3,571 | 0,988 | 0,756 | 17,839 | 0,000 |
| | Absorção2 | 3,244 | 1,07 | 0,661 | 10,935 | 0,000 |
| | Absorção3 | 3,538 | 1,021 | 0,706 | 13,260 | 0,000 |
| | Absorção4 | 3,391 | 0,951 | 0,709 | 15,949 | 0,000 |
| | Absorção5 | 3,429 | 0,934 | 0,724 | 13,075 | 0,000 |
| | Dedicação2 | 3,59 | 0,967 | 0,850 | 34,948 | 0,000 |
| | Dedicação3 | 3,494 | 1,016 | 0,850 | 32,687 | 0,000 |
| | Dedicação4 | 3,987 | 0,816 | 0,683 | 12,480 | 0,000 |
| | Dedicação5 | 3,647 | 1,037 | 0,725 | 14,919 | 0,000 |
| | Vigor11 | 3,551 | 0,956 | 0,798 | 26,463 | 0,000 |
| | Vigor2 | 3,538 | 0,936 | 0,860 | 41,884 | 0,000 |
| | Vigor3 | 3,058 | 1,076 | 0,819 | 21,945 | 0,000 |
| | Vigor4 | 3,276 | 1,18 | 0,657 | 10,856 | 0,000 |
| IntençãoSair | IS1 | 2,942 | 1,272 | 0,940 | 99,203 | 0,000 |
| | IS2 | 2,782 | 1,297 | 0,944 | 79,855 | 0,000 |
| | IS7 | 2,308 | 1,249 | 0,884 | 39,328 | 0,000 |

Tabela 17 - Fiabilidade e validade convergente

| Variáveis Latentes | Alpha de Cronbach | Fiabilidade compósita | Variância media extraída (AVE) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------------|
| MedoCovid | 0,738 | 0,836 | 0,631 |
| DesenvolComp | 0,922 | 0,934 | 0,588 |
| Engagement | 0,937 | 0,945 | 0,573 |
| IntençãoSair | 0,913 | 0,945 | 0,852 |

Tabela 18 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância media extraída

| | (1) | (2) | (3) | (4) |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 MedoCovid | 0,794 | | | |
| 2 DesenvolComp | 0,099 | 0,767 | | |
| 3 Engagement | -0,058 | 0,456 | 0,757 | |
| 4 IntençãodeSair | 0,028 | -0,441 | -0,629 | 0,923 |

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE

Tabela 19 - Efeitos diretos e indiretos – Relações significativas

| | | β | Teste t | p- | f^2 |
|----|---|---------|---------|-------|-------|
| H1 | Desenvolvimento Competências -> <i>Engagement</i> | 0,456 | 6,592 | 0,000 | 0,263 |
| H2 | Desenvolvimento de Competências -> Intenção Sair | -0,195 | 2,664 | 0,008 | 0,052 |
| H3 | <i>Engagement</i> -> Intenção Sair | -0,540 | 8,376 | 0,000 | 0,403 |
| H4 | Desenvol Comp-> <i>Engagement</i> ->Intenção Sair | -0,246 | 5,098 | 0,000 | ---- |