



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO NA
INTENÇÃO DE *TURNOVER*

ANA CATARINA FAIA DOS SANTOS

OUTUBRO 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO NA
INTENÇÃO DE *TURNOVER*

ANA CATARINA FAIA DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO 2023

Agradecimentos

Somos a soma das pessoas que nos rodeiam e por isso este trabalho é fruto, não só, da minha dedicação e resiliência, mas também do apoio ímpar daqueles que me acompanharam ao longo destes últimos meses.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pela orientação exímia, pela sua disponibilidade e dedicação desde o primeiro momento, bem como pela motivação e estímulo para fazer sempre mais e melhor.

Aos meus pais, pela importância que sempre deram à minha educação a par da autonomia para seguir aquilo que mais me preenchesse e fizesse feliz, sem esquecer o amor incondicional que tranquiliza e traz perspectiva nos momentos mais difíceis. À minha irmã, que acredita em mim mais do que ninguém e que me motiva a ser melhor e a superar-me a cada desafio.

Ao Duarte, pelo apoio e amor sem igual, por me fazer sentir capaz de ser e fazer tudo aquilo que ambiciono.

Aos meus amigos, por serem uma inspiração, pela motivação e pelo apoio.

A todos, o meu sincero obrigada!

Resumo

Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente é reter os seus colaboradores. O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e o *turnover* é uma realidade que está cada vez mais presente e que tem impactos significativos nas empresas tanto a nível financeiro como social. Muitos fatores podem estar na origem da intenção de *turnover* de um colaborador, neste estudo será analisado o impacto da satisfação com a formação nas intenções dos mesmos de deixar a empresa na qual se encontram atualmente.

O presente estudo pretende compreender de que forma é que a satisfação com a formação impacta a intenção de *turnover* dos colaboradores, com a perspetiva de poder contribuir para uma mais profunda compreensão da atual força de trabalho e das suas motivações, promovendo novos estudos e investigações futuras.

Com este objetivo em mente foi realizado um questionário que contou com a participação de 260 indivíduos, todos estes a trabalhar no setor privado no momento de resposta. Os resultados extraídos permitem compreender a importância de customizar os planos de formação de acordo com as necessidades de cada grupo. Para além disso, foi possível apurar que a satisfação com a formação estabelece uma relação assimétrica significativa com as intenções de *turnover*.

Palavras-chave: Formação, satisfação com a formação, *turnover*, intenção de *turnover*.

Abstract

One of the main challenges that companies face today is retaining their employees. The labor market is increasingly competitive, and turnover is a reality that is increasingly present and has significant impact on companies both financially and socially. Many factors may be at the origin of an employee's turnover intention, throughout this study we'll be analyzing the impact of training satisfaction on employees' turnover intention.

The current study intends to understand how training satisfaction impacts employees' turnover intentions, looking forward to contributing to a deeper understanding of the current workforce and its motivations, promoting further studies and future investigations.

With this goal in mind, a questionnaire was conducted counting with a total of 260 participants, all of whom working in the private sector at the time of the response. The results extracted allow us to understand that it is crucial to consider the specifics of each employee group when drawing training programs to achieve training satisfaction. In addition, it was observed that training satisfaction establishes a significant asymmetric relationship with turnover intentions.

Key words: Training, Training satisfaction, Turnover, Turnover intentions

Índice

Introdução.....	8
Capítulo 1: Revisão de Literatura.....	10
1.1. Enquadramento teórico.....	10
1.2. Satisfação com a formação.....	11
1.3. Intenção de <i>turnover</i>	13
1.4. A relação entre a Satisfação com a formação e a Intenção de <i>turnover</i>	15
Capítulo 2: Metodologia.....	18
2.1. Metodologia de análise.....	18
2.2. Amostra e Método de Recolha de dados.....	19
2.3. Elaboração do questionário.....	20
Capítulo 3: Análise Empírica.....	22
3.1. Caracterização da amostra.....	22
3.2. Análise das Componentes Principais e da Fiabilidade dos dados.....	24
3.3. Análise Descritiva.....	25
3.4. Validação dos pressupostos – Teste da hipótese.....	26
3.5. A Relação entre a Satisfação com a Formação e a Intenção de <i>Turnover</i>	27
3.5.1 Relação entre as Componentes Principais.....	27
3.5.2. Relação entre as Componentes Principais e os Dados Sociodemográficos..	28
3.5.3. Relação entre as Componentes Principais e a Experiência.....	29
Capítulo 4: Discussão dos resultados.....	30
5. Principais conclusões, limitações e recomendações para futura investigação.....	33
5.1. Conclusões.....	33
5.2. Limitações do estudo.....	34
5.3. Recomendações para estudos futuros.....	35
Bibliografia.....	36

Anexo 1 – Questionário	39
Anexo 2 – Pressupostos do modelo de regressão	42

Índice de tabelas

Tabela I – Dados sociodemográficos da amostra	23
Tabela II – Experiência profissional da amostra	23
Tabela III – Comunalidades do construto satisfação com a formação	24
Tabela IV – Estatística descritiva das componentes principais	25
Tabela V – Significância dos preditores na variável dependente “Intenção de Turnover”	27
Tabela VI – Correlação entre as componentes principais e as variáveis sociodemográficas	28
Tabela VII – Conclusão das hipóteses em estudo.....	33

Introdução

O *turnover* é um dos maiores desafios com que as empresas se deparam (Kurdi, Alshurideh & Al afaishat, 2020). Os colaboradores são os ativos mais importantes das empresas (Chiat & Panatik, 2019), no entanto, estes são cada vez mais móveis (Schmidt, 2007). No sentido de combater esta tendência, as empresas procuram encontrar e desenvolver estratégias que permitam reter os seus colaboradores, um exemplo disto é a aposta na formação (Thanerou, Saks & Moore, 2007). A retenção tem um forte impacto na longevidade das organizações uma vez que os colaboradores representam uma contribuição vital para atingir e manter o sucesso das mesmas (Das & Baruah, 2013). Para além disso, na sequência da incapacidade das empresas de reter os seus colaboradores, estas estão não só a perder o conhecimento das pessoas chave que saem (Kurdi et al. 2020), como a suportar custos elevados associados ao processo de *turnover* (Carter, Dudley, Lyle & Smith, 2019).

No presente estudo a atenção recairá sobre os sentimentos dos colaboradores em relação à formação, mais especificamente no papel que os mesmos desempenham na problemática do *turnover*. A perspetiva que orientará este estudo é que a satisfação com a formação pode ser utilizada enquanto estratégia para promover sentimentos positivos em relação à empresa (Schmidt, 2007), bem como para construir uma relação mais estreita com o trabalho (Rahman, Susanti & Rojuaniah, 2021). Ultimamente, esta maior satisfação dos colaboradores traduz-se na redução das intenções de *turnover* dos mesmos (Ismail, 2016; Memon, Salleh, Mirza, Cheah, Ting, Ahmad & Tariq, 2020b). Com o objetivo de compreender o impacto que a satisfação com a formação pode ter nas intenções de *turnover* dos colaboradores, e como forma de orientar o presente estudo, foi elaborada a seguinte questão de partida – A satisfação com a formação por parte dos colaboradores contribui positivamente para uma redução das intenções de *turnover* dos mesmos?

Ao longo do tempo têm vindo a ser realizados estudos teóricos que confirmam a relevância da satisfação com a formação recebida no local de trabalho para a intenção de permanência na empresa por parte dos colaboradores (Schmidt, 2004; Koster, Grip & Fourage, 2011; Huang & Su, 2016; Ismail, 2016). O presente estudo pretende contribuir para a literatura previamente existente, trazendo uma perspetiva do impacto da satisfação com a formação nas intenções de *turnover* no contexto nacional.

A compreensão desta matéria pressupõe uma consideração dos conteúdos que a constituem, que será realizada numa primeira fase através de uma revisão de literatura em tema de satisfação com a formação e intenção de *turnover* e, posteriormente, das relações que têm vindo a ser estabelecidas entre estes conceitos. Numa terceira fase será exposta a metodologia de investigação, tornando claro os instrumentos utilizados e processos realizados. Em seguida serão revistas as especificidades da amostra, bem como será realizada a análise e a exposição dos resultados. Para terminar, serão apresentadas as principais conclusões retiradas, os contributos e limitações do estudo, bem como recomendações para futura investigação.

Capítulo 1: Revisão de Literatura

No presente capítulo serão abordados os conceitos chave deste estudo: Satisfação com a formação e a Intenção de *turnover*, bem como outros considerados relevantes para a execução do estudo apresentado previamente. No decorrer do presente capítulo irão ser utilizados alguns termos da língua inglesa por os mesmos não terem uma tradução direta para o português, com o objetivo de não comprometer a amplitude do tema.

1.1. Enquadramento teórico

O presente estudo assenta na *Social Exchange Theory*, que confere uma perspetiva notável em temas da gestão (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). Embora existam várias nuances acerca das trocas sociais, as mais recentes estão em sintonia no que respeita à relevância das ações de um ator em relação a um indivíduo alvo e à resposta, positiva ou negativa, deste último, de forma recíproca tanto em termos de atitudes como de comportamentos. Do conjunto destas interações, surge uma relação, isto é, o processo de troca social tem início quando um ator – usualmente o supervisor/ líder/ representante da organização, tem o primeiro contacto com o indivíduo alvo – usualmente um colaborador (Cropanzano *et al.*, 2017) e é reforçada mutuamente através de um equilíbrio entre as trocas – definidas por Homans (1958) como troca de bens materiais e imateriais entre pessoas, criando uma relação de interesse mútuo (Homans, 1958). Cropanzano *et al.* (2017), afirma que em resposta a uma primeira ação positiva os indivíduos tendem a responder de forma empática, reforçando atitudes e comportamentos positivos.

Em termos organizacionais, Wang, Long, Zhang & He (2018), trazem luz à importância de que a entidade empregadora – representada pelos seus supervisores e líderes, estabeleça relações positivas com os seus colaboradores. Os autores acrescentam ainda que manter uma relação baseada em trocas sociais promove sentimentos de reciprocidade, gratidão e confiança, incentivando o investimento nos colaboradores e passando aos mesmos a mensagem de que a organização os valoriza, promovendo uma relação positiva e duradoura (Wang *et al.*, 2018).

Segundo Memon *et al.* (2020b), a aposta na formação por parte da organização gera sentimentos positivos nos seus colaboradores, transmitindo que esta está a investir em si e no seu desenvolvimento, levando a que os mesmos sintam que têm o dever de

retribuir, o que se traduz numa menor intenção destes de deixar a empresa (Ismail, 2016; Koster *et al.*, 2011).

1.2. Satisfação com a formação

A formação, em conformidade com Landy (1980), são as atividades organizadas pela empresa para aumentar o conhecimento e as competências, ou para alterar atitudes e comportamentos sociais dos seus colaboradores, em consistência com os objetivos da organização e com os requisitos da função. Assim, formação distingue-se de educação na medida em que os seus objetivos são mais concisos, específicos e práticos (Landy, 1980). Schmidt (2007) acrescenta a esta definição, apresentando a componente sistemática da formação, no sentido em que esta procura contribuir para o desenvolvimento e, como tal, decorre de forma sistemática e metódica procurando dar uma resposta contínua às necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento de conhecimentos que surgem ao longo do processo normal de evolução dos colaboradores.

É possível distinguir dois tipos de formação (Becker, 1993): geral e específica. Nesta linha de raciocínio, a formação geral é toda aquela que torna o colaborador mais produtivo não só na empresa onde se encontra, mas em todas as outras, promovendo a sua atratividade para o mercado de uma forma geral. Por outro lado, a formação específica é aquela que, tal como o nome indica, é específica daquela empresa e que vai tornar o colaborador mais interessante internamente, não contribuindo para o aumento da sua atratividade a nível externo (Becker, 1993).

Em suma, a formação pode ser vista como uma oportunidade para os colaboradores desenvolverem competências para as suas funções atuais e/ ou promoverem o seu desenvolvimento, melhorarem o seu desempenho e aumentarem as suas probabilidades de progressão e promoção (Ismail, 2016). Por conseguinte, a formação funciona como um meio para a promoção dos sentimentos de progressão e sucesso dos colaboradores, sendo assim um fator determinante no desenho de atitudes positivas e motivações dos colaboradores (Schmidt, 2009; Tharenou *et al.*, 2007).

Para além dos claros motivos pelos quais os colaboradores beneficiam do acesso à formação – desenvolvimento pessoal e profissional, esta também se traduz em benefícios para as organizações. Existem variados motivos pelos quais as organizações promovem a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, nomeadamente: promover o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, tornando-os mais

capacitados e produtivos; reduzir o *gap* entre as competências dos colaboradores e as necessárias para que reúnam as competências expectáveis para desempenharem as suas funções de forma exímia, ou apenas para tornar a empresa mais atrativa interna e externamente (Alshawabkeh, 2020). Ainda assim, por vezes as organizações debatem-se sobre a melhor forma de promover a formação dos seus colaboradores. Segundo Alshawabkeh (2020), alguns dos erros mais frequentes prendem-se com o facto de as organizações não concederem a devida relevância e brio ao processo de levantamento de necessidades e enquadramento das mesmas, realizando formações nas quais os colaboradores não percebem valor. Para além disso, as organizações por vezes não reconhecem que existem outros fatores relevantes a ter em conta, como a motivação e a confiança, que distam entre o conceito de satisfação com a formação e a intenção de *turnover* contribuindo novamente para o desenho de planos de formação que não geram os resultados ambicionados (Alshawabkeh, 2020).

Schmidt (2007), define a satisfação com a formação como a extensão em que os colaboradores gostam ou não do conjunto de atividades planeadas e organizadas pela empresa com o objetivo de desenvolver conhecimentos, competências e atitudes requeridas pela mesma, com o propósito de gerar uma maior eficiência dos colaboradores nas suas funções e tarefas, bem como para promover a cultura e posicionamento da empresa. Schmidt (2007) ressalva que a satisfação com a formação é medida tendo por base o plano de formação proposto pela empresa no seu todo e não através de momentos de formação específicos e independentes, a medição deste conceito deve focar-se nos sentimentos dos indivíduos em relação à formação que estão a receber de uma perspetiva geral. Importa ainda clarificar que a satisfação com a formação é um conceito que engloba os sentimentos dos colaboradores, não só em relação à qualidade da formação recebida, como à sua própria perspetiva e atitude proativa em relação às oportunidades de formação e ainda em relação ao apoio que sentem da parte da empresa (Schmidt, 2004).

Em sintonia com o conceito previamente explanado, de acordo com Giangreco, Sebastiano & Peccei, (2009) e Cheng & Waldenberger, (2013), a satisfação com a formação pode ser percebida tendo em conta 3 aspetos centrais: as crenças dos colaboradores em relação à eficácia da formação, o parecer dos colaboradores em relação à utilidade da formação e as suas perceções em relação ao sucesso do formador. A eficácia da formação aborda diversos temas, desde a frequência das formações à qualidade das infraestruturas e dos materiais de apoio; a utilidade da formação foca aspetos como o equilíbrio entre a componente teórica e prática da formação e a perceção do sucesso do

formador tem em atenção, por um lado, o domínio dos tópicos da formação por parte do mesmo e, por outro lado, a escolha do mesmo de estilos de formação e metodologias adequadas ao tema e aos colaboradores (Giangreco *et al.*, 2009). Existem, posteriormente, diversos fatores que contribuem para a satisfação com a formação: o alinhamento com as necessidades de formação percebidas pelo colaborador, o sentimento de que a quantidade de formação recebida é adequada e satisfatória, a percepção e confiança do próprio de estar apto a utilizar os conteúdos aprendidos no seu dia-a-dia e a aplicabilidade efetiva destes conhecimentos à função que desempenham (Schmidt, 2004). Para além destes parâmetros, Schmidt (2004) em linha com Alshawabkeh (2020), reforçam que importa também ter em conta os sentimentos dos colaboradores e entender os fatores que distam entre a satisfação com a formação e a intenção de permanecer na empresa. Nesse sentido, é essencial prestar atenção à percepção e predisposição dos colaboradores à formação, elaborando planos de formação com objetivos claros, acompanhados de planos de incentivo e recompensa de forma a encorajar uma participação motivada e proativa (Schmidt, 2004; Alshawabkeh, 2020).

As empresas que oferecem aos seus colaboradores oportunidades de formação adequadas às suas necessidades e motivações, têm uma maior capacidade para gerar sentimentos positivos no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, contam com pessoas mais satisfeitas de uma forma geral (Schmidt, 2007; Ismail, 2016; Wang *et al.*, 2018). Colaboradores que estão satisfeitos de forma geral, e em particular com a sua formação, apresentam uma maior tendência para aplicar os conhecimentos adquiridos, colocar em prática atitudes e comportamentos positivos e para se envolverem mais no trabalho, decrescendo a probabilidade de os mesmos procurarem outros desafios profissionais (Rahman *et al.*, 2021).

1.3. Intenção de *turnover*

O *turnover* é um dos maiores desafios que as empresas têm vindo a enfrentar ao longo dos tempos (Huang & Su, 2016; Kurdi *et al.*, 2020) e pode ser definido como a rotatividade dos colaboradores no mercado de trabalho, seja esta entre diferentes empresas e/ ou funções e também entre os estados empregado e desempregado (Ongori, 2007).

É possível distinguir dois tipos de *turnover*: Voluntário e involuntário, tendo estes diferentes características e conseqüências (Shaw, Delery, Henkins & Gupta, 1998; Sun &

Wang, 2016). O *turnover* voluntário reflete a decisão de um colaborador de deixar a organização, enquanto o *turnover* involuntário traduz a escolha do empregador de terminar a sua relação com o colaborador (Shaw *et al.*, 1998). Huang & Su (2016) e Ekhsan (2019), destacam a predisposição dos colaboradores para deixar a sua empresa atual e abraçar novos desafios no conceito de intenção de *turnover*, ou seja, existe uma vontade consciente e verdadeira dos mesmos de deixar a empresa na qual se encontra atualmente (Ismail, 2016), estando assim a intenção de *turnover* sempre relacionada com o *turnover* voluntário. Associada à decisão de um colaborador de deixar a empresa na qual se encontra podem estar fatores relacionados com a atratividade da empresa atual ou com a existência de outras oportunidades interessantes no mercado de trabalho (Shaw *et al.*, 1998; Ekhsan, 2019). Ainda assim Michaels & Spector (1982), não encontraram evidências de que a existência de outras oportunidades no mercado de trabalho afetam diretamente as intenções de *turnover*, colocando em hipótese que este fenómeno esteja associado ao *turnover* numa ótica de reforço comportamental. Michaels & Spector (1982) sugerem que uma pessoa que tem a intenção de deixar a sua empresa atual apenas cumpra efetivamente essa vontade quando tiver alinhada uma nova oportunidade; ou seja, uma pessoa pode tomar a decisão de deixar a sua empresa atual quando recebe uma nova proposta por oposição a fazê-lo seguindo a sua crença de que encontrará uma outra oportunidade. Na parte que as empresas conseguem controlar, isto é, a sua própria atratividade, é expectável que o seu investimento nos colaboradores se traduza em resultados positivos, como a intenção dos seus colaboradores de permanecerem nas mesmas (Shaw *et al.*, 1998; Koster *et al.*, 2011).

O *turnover* é um problema bastante real e impactante para as empresas, tanto a nível operacional como financeiro e também social (Chiat & Panatik, 2019). A nível operacional importa compreender que a saída de uma pessoa com conhecimento e experiência pode resultar em atrasos no funcionamento normal da atividade da empresa pois os novos colaboradores precisarão de tempo para se adaptarem às novas tarefas e dinâmicas de trabalho (Chiat & Panatik, 2019). Mais ainda, a saída de um colaborador traduz-se também na perda de conhecimento tácito (Huang & Su, 2016), podendo impactar a concretização dos objetivos organizacionais da empresa (Memon, Salleh & Baharom 2016). A nível financeiro o *turnover* tem associado custos relacionados com a saída do colaborador, como possíveis compensações e outros encargos legais e, por outro lado, custos relativos à necessidade de recrutamento e de formação para as pessoas que venham cumprir as posições que ficam então em aberto (Chiat & Panatik, 2019; Koster,

et al., 2011). Por fim, Chiat & Panatik (2019), mencionam ainda a dimensão social deste fenómeno, trazendo luz à realidade de que a saída de um colaborador pode gerar também uma descida da moral da equipa, impactando a sua predisposição e produtividade, ainda que momentaneamente.

De acordo com Ismail (2016), a intenção de *turnover* é um indicador fidedigno de *turnover* real, o que leva a que muitas empresas considerem mais interessante compreender as intenções de *turnover* ao invés de estudar os casos de *turnover* anteriores, pois esta análise permite que a vontade e predisposição de deixar a empresa seja reconhecida e abordada com antecipação, deixando margem para melhorias e resolução dos motivos que fundamentam esta decisão.

1.4. A relação entre a Satisfação com a formação e a Intenção de *turnover*

Os colaboradores têm cada vez mais mobilidade no mercado de trabalho, o que conduz a que mudem frequentemente de empresa, função ou até carreira (Schmidt, 2007). A aprendizagem e o desenvolvimento constantes são um requisito base e a sua adoção permite às empresas desenvolver nos seus colaboradores sentimentos e atitudes positivas em relação a si, pois sentem que a mesma os valoriza (Schmidt, 2007; Ismail, 2016; Wang *et al.*, 2018). Nesta linha de raciocínio, Schmidt (2007) acrescenta ainda que os sentimentos que os colaboradores desenvolvem em relação à empresa serão transportados para o ambiente de trabalho e terão impacto na tomada de decisões em relação à sua carreira, podendo a formação ser um meio para reduzir as intenções de *turnover* dos colaboradores, uma vez que surge associada a atitudes e sentimentos positivos (Ismail, 2016).

À luz da *Social Exchange Theory* as relações – trocas sociais, que se estabelecem entre as empresas e os seus colaboradores estão, essencialmente, baseadas em obrigações implícitas (Koster *et al.*, 2011), confiança, gratidão e reciprocidade (Wang *et al.*, 2018). Em concordância com o princípio de que esta relação se baseia na mutualidade, os colaboradores são movidos a preservar uma relação equilibrada com a empresa, na medida em que as ações de ambas as partes se reforçam mutuamente (Homans, 1958; Memon, Salleh, Mirza, Cheah, Ting & Ahmad, 2020a; Sun & Wang, 2016).

A satisfação com a formação impulsiona o desenvolvimento e contribui para que os colaboradores consigam alcançar os seus objetivos concedendo-lhes os meios para adquirirem as competências necessárias, contribuindo, ultimamente, para um aumento dos seus níveis de motivação e compromisso para com a empresa (Memon *et al.*, 2020b).

Para além disso, as empresas que promovem e apoiam o desenvolvimento dos seus colaboradores conseguem estabelecer uma relação com os mesmos mais organicamente (Koster *et al.*, 2011); passando a mensagem de que os valorizam criam uma conexão psicológica e cognitiva mais estreita, promovendo o compromisso para com a empresa (Memon *et al.*, 2020b). Colaboradores mais comprometidos com a empresa, têm uma menor probabilidade de deixar a mesma (Memon *et al.*, 2020b). Em complemento, a *Social Exchange Theory* reforça que, na relação que se baseia na troca social, a forma dos colaboradores de retribuir o cuidado e atenção da empresa com o seu desenvolvimento e empregabilidade geral pode passar por uma baixa intenção de, voluntariamente, deixar a empresa na qual se encontram atualmente (Ismail, 2016; Koster *et al.*, 2011). Esta relação é reforçada também pelo investimento na formação geral, podendo esta até ter o efeito oposto ao proposto por Becker (1993), pois uma empresa que está disposta a investir no desenvolvimento de competências gerais e na empregabilidade dos seus colaboradores é uma empresa atrativa e pode tornar-se uma entidade empregadora mais desejada (Koster *et al.*, 2011).

Compendiado, de acordo com Koster *et al.* (2011), Memon *et al.* (2020b) e Chand e Markova (2018), os colaboradores que se sentem apoiados no seu próprio desenvolvimento são mais comprometidos com a empresa na qual se encontram e revelam menores intenções de sair da mesma, mantendo uma relação de reciprocidade, em sintonia com a perspetiva da *Social Exchange Theory*, reforçando o pensamento de que a satisfação com a formação tem uma relação negativa com o *turnover* (Ismail, 2016; Memon *et al.*, 2020b), sendo essa uma das estratégias mais relevantes para prever a intenção de *turnover* dos colaboradores (Memon *et al.*, 2016). Neste sentido, em sintonia com as ligações que têm vindo a ser estabelecidas entre os conceitos satisfação com a formação e intenção de *turnover*, aliado ao propósito do presente estudo de compreender a relação entre os mesmos na força de trabalho atual, coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: A satisfação com a formação por parte dos colaboradores contribui positivamente para uma redução das intenções de *turnover* dos mesmos.

Tendo em consideração que a satisfação com a formação é um conceito abrangente e que tem em conta não só os sentimentos dos colaboradores em relação à qualidade da formação recebida, mas também os sentimentos dos mesmos e respetiva

proatividade em relação a oportunidades de formação e ainda a perspectiva destes em relação ao apoio que recebem das suas empresas na ótica da formação (Schmidt, 2007), este estudo procura compreender qual o impacto de cada uma destas dimensões nas intenções de *turnover* dos colaboradores, estabelecendo para tal as seguintes hipóteses de investigação:

H2: A satisfação com a qualidade da formação recebida contribui positivamente para a redução das intenções de *turnover* dos colaboradores.

H3: Os sentimentos dos colaboradores e a sua proatividade em relação a oportunidades de formação contribui positivamente para a redução das suas intenções de *turnover*.

H4: A perspectiva dos colaboradores em relação ao apoio que recebem das suas empresas na ótica da formação contribui positivamente para a redução das suas intenções de *turnover*.

No sentido das hipóteses previamente colocadas, importa compreender que dentro da força de trabalho existe bastante diversidade em múltiplos aspetos. A diversidade em tema de género, idade ou classe social, idealmente, não deve apresentar motivo de divergência na satisfação com a formação, uma vez que as decisões em relação à formação não devem ser tomadas tendo em conta essas particularidades, mas devem sim ter como propósito ir ao encontro das necessidades de cada pessoa como indivíduo único com as suas próprias especificidades (Schmidt, 2009). Neste sentido, a questão da idade é algo cada vez mais relevante uma vez que assistimos ao envelhecimento da força de trabalho. Ao longo dos seus percursos profissionais as prioridades e necessidades dos colaboradores alteram-se. Os autores Chand & Markova (2018) distinguem três estados da relação dos indivíduos com a formação ao longo das suas carreiras: “crescimento e desenvolvimento”, em que os indivíduos estão focados em atingir o seu máximo potencial; “manutenção”, onde o foco está na manutenção dos seus níveis de competências; “regulamentação e perda”, quando estão a trabalhar em níveis mais reduzidos. Neste sentido, os autores Chand e Markova (2018) sugerem que à medida que a idade avança as pessoas estão, tendencialmente, num dos últimos dois estados – na manutenção ou no trabalho com menos recursos. Por este motivo, os colaboradores com mais idade são muitas vezes estereotipados de modo que, posteriormente, o seu acesso à

formação seja condicionado, embora constituam das camadas que mais a procura e dela necessita para que se consigam manter a par da inovação constante da realidade atual (Chand & Markova, 2018). Importa destacar que esta nova realidade traz também vantagens às empresas pois, com a customização dos planos de formação (Schmidt, 2009), é possível construir uma força de trabalho diversificada, não só em termos de idade, mas também com diferentes experiências e conhecimentos, promovendo a criatividade, inovação e subsistência das organizações ao longo do tempo (Chand & Markova, 2018).

O ponto de divergência que o autor Schmidt (2009) encontra em tema de satisfação com a formação face à idade e senioridade dos colaboradores prende-se com o facto de que aqueles que estão a entrar no mercado de trabalho ou a iniciar uma nova função apresentam, tendencialmente, índices de satisfação com a formação superiores. Esta disparidade na satisfação com a formação pode ser justificada pelo facto de estas pessoas, por estarem a iniciar uma experiência nova, se encontrarem mais motivadas e estimuladas, o que se traduz em sentimentos de estima e gratidão, que posteriormente se exprimem na forma de opiniões positivas em relação ao apoio e formação recebidos (Schmidt, 2009). Quando um colaborador já se encontra na empresa há um período mais prolongado e já não está nesta fase, intitulada pelo autor como “período lua-de-mel” (Schmidt, 2009), acaba por haver uma normalização destas oportunidades e, consequentemente, um menor entusiasmo nesse sentido.

A idade pode ainda ser um fator importante no que respeita à predisposição dos indivíduos de deixar as empresas onde se encontram. As pessoas mais jovens podem ter uma maior tendência para trocar de empresas por terem menos responsabilidades financeiras e/ ou familiares, bem como por apresentarem uma maior facilidade de adaptação a novos cargos e funções (Lin, Huang, Li, Chang & Hsu, 2022). O presente estudo pretende também trazer luz a estas temáticas, procurando compreender de que forma os fatores sociodemográficos podem impactar a satisfação com a formação.

Capítulo 2: Metodologia

2.1. Metodologia de análise

No presente estudo existe uma variável independente, a satisfação com a formação, composta por 3 construtos – qualidade da formação recebida, sentimentos dos

colaboradores e apoio recebido pela empresa; e uma variável dependente, a intenção de *turnover*. Os dados foram analisados segundo um método de análise quantitativo, com o objetivo de compreender de forma objetiva como é que a satisfação dos colaboradores com a formação impacta a intenção de *turnover* dos mesmos.

A decisão de optar por uma metodologia quantitativa surge do facto de esta permitir uma maior precisão no estudo no que diz respeito às definições dos conceitos satisfação com a formação e intenções de *turnover* consideradas, uma vez que estas já foram previamente definidas, não ficando tão dependentes do contexto e, consequentemente, das ideias e definições pré-concebidas dos inquiridos. Esta vantagem estende-se ainda às relações causais estabelecidas entre os conceitos.

A convicção de que esta seria a metodologia indicada para conduzir o estudo previamente descrito é reforçada pela aplicação da mesma em diversos estudos previamente realizados em ambos os conceitos, bem como na relação que estabelecem, de que são exemplos Memon *et al.* (2016), Schmidt (2004), Huang & Su (2016), Ismail (2016), Koster *et al.* (2011) e Memon *et al.* (2020b).

A análise e tratamento dos dados recolhidos no presente estudo foi realizada através do *software IBM SPSS Statistics*.

2.2. Amostra e Método de Recolha de dados

Numa primeira fase procedeu-se à recolha de dados secundários, através da leitura e análise de artigos científicos acerca das temáticas em análise com o objetivo de suportar o presente estudo.

Posteriormente, em paridade com o inicialmente referido no presente capítulo, a metodologia selecionada para o estudo vigente foi a quantitativa e para tal optou-se por uma amostra por conveniência, composta por profissionais do setor privado nacional. Para tal foi realizada uma recolha de dados primários por meio de um questionário estruturado desenvolvido através da ferramenta *Google forms*, posteriormente partilhado através das redes sociais LinkedIn e Instagram através de mensagem direta, com contextualização do estudo e link de acesso ao questionário. Este questionário esteve sujeito a um teste piloto que contou com 15 respostas que permitiram garantir a adequabilidade das questões colocadas, bem como que a tradução das questões do seu idioma original (inglês) para o idioma do estudo (português) estavam a permitir retirar conclusões nas áreas espectáveis, garantindo que esta tradução foi realizada com sucesso

no seu âmbito. O inquérito esteve disponível entre os dias 10 de abril e 4 de maio de 2023, contanto com um total de 260 respostas, todas elas válidas. Ao longo do período de recolha, as respostas recebidas foram acompanhadas de forma próxima para garantir que as conclusões se mantinham em linha com o proposto pelos estudos realizados previamente com as questões nos seus idiomas originais (inglês).

2.3. Elaboração do questionário

Numa primeira secção foram mensurados os dados sociodemográficos, recorrendo a escalas nominais e ordinais, bem como a senioridade e o tempo de experiência na empresa em que os inquiridos se encontram no momento através de escalas ordinais.

Posteriormente, por forma a estimar a Satisfação com a Formação e a Intenção de *turnover* dos participantes foram utilizadas escalas previamente testadas por outros autores:

Satisfação com a formação

A satisfação com a formação foi medida de acordo com a escala de Schmidt (2004) que avalia 3 dimensões, com 4 questões em cada: Qualidade da formação recebida – A formação vai de encontro às necessidades do colaborador, a quantidade de formação recebida é satisfatória, capacidade para utilizar os conteúdos aprendidos no trabalho e aplicabilidade da formação à função; Sentimentos do colaborador em relação à formação – Procura oportunidades de formação, vê a formação como um desafio constante, procura proactivamente oportunidades para se desenvolver, procura saber quais os objetivos estabelecidos para a posição atual e posições futuras; Apoio da empresa na formação – a formação é planeada e tem um propósito claro, o departamento/ organização oferece oportunidades de formação, interesse do departamento/ organização em desenvolvimento pessoal e profissional, a formação é encorajada e premiada. De acordo com Huang et al. (2016), foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos e a análise foi realizada somando o valor de todas as respostas, isto é, os inquiridos que têm um resultado mais elevado, serão os que se sentem mais satisfeitos com a formação.

Intenção de *turnover*

A intenção de *turnover* foi medida de acordo com uma escala de Michaels & Spector (1982) que avalia o conceito através de 3 questões: com que frequência é que os

inquiridos consideravam seriamente deixar a empresa na qual se encontram, se têm intenções de desistir da sua função e se já planearam sair da empresa. Em harmonia com Huang et al. (2016), foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos e a análise foi realizada somando o valor de todas as respostas, isto é, os inquiridos que têm um resultado mais elevado serão os que têm uma maior intenção de *turnover*.

Assim, o questionário conta com um total de 4 secções que agregam 21 questões de resposta obrigatória. A primeira secção, isenta de questões, tem como propósito clarificar o âmbito do estudo. A segunda secção está dedicada ao levantamento de dados sociodemográficos (género, idade, nível de educação e rendimento mensal líquido) e indicadores de experiência profissional (senioridade e tempo na empresa atual). A terceira secção é dedicada ao construto Satisfação com a Formação, tendo início com uma breve clarificação do mesmo, seguida de 12 questões com escala de Likert de 7 sendo (1) “Discordo totalmente” e (7) “Concordo totalmente”. Por fim, a quarta secção concentra-se na Intenção de *turnover*, começando igualmente por uma breve clarificação do conceito, seguida de 3 questões com escala de Likert de 7 pontos em que (1) “Nunca” e (7) “Sempre”.

Por forma a garantir a clareza do questionário desenvolvido e compreender o tempo necessário para preencher o mesmo foi realizado um questionário teste que consistiu na disponibilização do questionário a um número restrito de participantes (15 pessoas), conduzindo à realização de algumas alterações que permitiram aumentar a compreensibilidade das questões e, conseqüentemente, aumentar a fidelidade dos dados recolhidos posteriormente.

O questionário pode ser consultado na íntegra no Anexo 1.

Capítulo 3: Análise Empírica

3.1. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 260 inquiridos, todos eles a trabalhar atualmente no setor privado. A maioria dos inquiridos pertence ao sexo feminino (68,1%), sendo os restantes do sexo masculino. Em relação à idade dos inquiridos, estes encontram-se maioritariamente entre os 18 – 29 anos (63,1%), seguidos do intervalo dos 44 – 53 anos (16,9%) e posteriormente dos 30 – 43 anos (14,2%), tendo os restantes uma idade superior a 53 anos. Em termos de habilitações literárias, a maior parte dos inquiridos (57,7%) conta com Licenciatura, seguidos daqueles que possuem o grau de Mestrado (22,7%) e dos que têm o Ensino Secundário (17,3%), tendo os restantes selecionado outras opções. Relativamente ao rendimento mensal líquido, a maioria dos inquiridos auferem entre 675€ - 1350€ (63%), seguindo-se os inquiridos com um rendimento de 1350€ – 2700€ (28%), logo depois os que auferem entre 0 – 675€ (5,8%), posteriormente os que auferem entre 2700€ - 5400€ (2,7%) e, por fim, um inquirido com um rendimento superior a 5400€ (0,4%); 3 inquiridos optaram por não revelar este dado.

No que diz respeito ao tempo de experiência profissional, 37,7% dos inquiridos tem mais de 7 anos de experiência profissional, 34,2% tem entre 1 e 3 anos, 16,9% tem entre 3 e 7 anos de experiência profissional e os restantes têm menos de 1 ano. Já no que concerne o tempo de experiência na empresa atual tem uma maior expressão o número de inquiridos no seu 1º ano na empresa (38,9%), imediatamente seguido daqueles que se encontram na mesma empresa entre 1 e 3 anos (31,5%), estando os restantes nas suas empresas atuais há mais de 3 anos.

É possível analisar todos estes dados de forma mais detalhada nas Tabelas I e II, respetivamente.

TABELA I
DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Características da Amostra	Variáveis	%	Nº (260)
Sexo	Feminino	68,1	177
	Masculino	31,9	83
Idade	Menos 18 anos	0	0
	18 – 29 anos	63,1	164
	30 – 43 anos	14,2	37
	44 – 53 anos	16,9	44
	Mais de 53 anos	5,8	15
Habilitações Literárias	Ensino secundário	17,3	45
	Licenciatura	57,7	150
	Mestrado	22,7	59
	Doutoramento	0	0
	Outro	2,3	6
Rendimento mensal líquido	0 – 675€	5,8	15
	675 – 1350€	63	162
	1350 – 2700€	28	72
	2700 – 5400€	2,7	7
	Superior a 5400€	0,4	1
	Prefere não responder	0,1	3

TABELA II
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA AMOSTRA

Características da Amostra	Variáveis	%	Nº (260)
Tempo de experiência profissional	Menos de 1 ano	11,2	29
	1 a 3 anos	34,2	89
	3 a 7 anos	19,6	44
	Mais de 7 anos	37,7	90
Tempo na empresa atual	1º ano	38,9	101
	1 a 3 anos	31,5	82
	Mais de 3 anos	29,6	77

3.2. Análise das Componentes Principais e da Fiabilidade dos dados

A análise de componentes principais permite analisar as relações estabelecidas entre uma multiplicidade de variáveis e, conseqüentemente, reduzir o volume de dados a ser trabalhados e minorar as perdas de informação. Numa primeira instância foi realizada a análise à componente “Satisfação com a formação” que é composta por 12 variáveis. Nesta componente o teste KMO revelou um valor de 0,908 – meritório, que confirma a adequabilidade da componente principal, o que é posteriormente confirmado pelo teste de Bartlett (Sig. = 0,000). Posteriormente, procurou garantir-se que as comunalidades apresentavam um valor superior 0,5 por forma a garantir a fiabilidade do modelo explicativo. Todas as variáveis em causa apresentam comunalidades superiores ao valor de referência, conforme pode ser observado na tabela III.

TABELA III
COMUNALIDADES DO CONSTRUTO SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO

Variável	Comunalidades
TS_Necessidades	0,725
TS_Quantidade	0,746
TS_Capacidade	0,588
TS_Adequacao	0,687
TS_ProcuraOp	0,777
TS_Desafio	0,747
TS_Proativo	0,790
TS_Objetivos	0,571
TS_Planeamento	0,745
TS_Departamento	0,778
TS_Desenvolvimento	0,766
TS_Premios	0,675

Foi realizada a mesma análise para a componente “Intenção de *turnover*”, composta por 3 variáveis. Nesta componente o teste KMO revelou um valor de 0,690 – que se encontra no limite superior do nível medíocre, confirmando a adequabilidade da componente principal, que foi posteriormente confirmada pelo teste Bartlett (Sig. < 0,001). Também nesta componente, todas as variáveis em causa apresentam

comunalidades superiores aos valores de referência: TI_Considera (0,912), TI_Desistir (0,724), TI_Planeamento (0,907). Por fim, foi realizada a análise de fiabilidade das componentes. Por forma a garantir a consistência interna da análise é necessário que o Alfa de Cronbach seja superior a 0,7, o que pode ser verificado em ambas: Satisfação com a formação (0,921) e Intenção de *turnover* (0,909).

3.3. Análise Descritiva

Uma vez assegurada a adequabilidade e consistência das componentes principais foi realizada uma análise descritiva, em particular da média e desvio padrão (tabela IV).

TABELA IV

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Variável	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Satisfação com a formação	5,299	1,155
Qualidade da formação recebida	5,162	1,409
TS_Necessidades	5,085	1,632
TS_Quantidade	4,592	1,836
TS_Capacidade	5,596	1,429
TS_Adequacao	5,373	1,580
Sentimentos dos colaboradores	5,772	1,074
TS_ProcuraOp	5,608	1,364
TS_Desafio	5,789	1,294
TS_Proativo	5,781	1,265
TS_Objativos	5,912	1,157
Apoio da organização	4,965	1,595
TS_Planeamento	5,065	1,667
TS_Departamento	4,912	1,842
TS_Desenvolvimento	5,231	1,758
TS_Premios	4,654	1,894
Intenção de <i>Turnover</i>	3,144	1,604
TI_Considera	3,308	1,732
TI_Desistir	2,931	1,679
TI_Planeamento	3,192	1,814

De uma forma geral os valores relativos à componente “Satisfação com a formação”, identificados com a sigla “TS” registaram médias entre 4 e 6. O item que registou uma média mais elevada foi “TS_Objativos” (5,912) com um desvio padrão de 1,157; seguido do “TS_Desafio” (5,789) com um desvio padrão de 1,294; posteriormente “TS_Proativo” (5,781) e um desvio padrão de 1,265; em seguida “TS_ProcuraOp” (5,608) e um desvio padrão de 1,364. O item com uma média mais reduzida é “TS_Quantidade” (4,592) e um desvio padrão de 1,836.

Os valores relativos à componente “Intenção de *turnover*”, identificadas através da sigla “TI” apresentaram médias relativamente baixas, tendo sido a mais reduzida a “TI_Desistir” (2,931) com um desvio padrão de 1,679.

Em suma, a Satisfação com a formação apresenta valores ligeiramente acima do ponto médio da escala, e a Intenção de *turnover* valores ligeiramente abaixo do ponto médio da escala.

3.4. Validação dos pressupostos – Teste da hipótese

Para o presente estudo foi colocada a seguinte hipótese: “A satisfação com a formação tem um efeito negativo na intenção de *turnover*.”, por forma a testar a mesma foi realizada uma regressão linear múltipla, tendo garantidos os pressupostos da normalidade, da probabilidade normal dos erros, a homocedasticidade, a não autocorrelação, a média do erro esperado e a inexistência de multicolineariedade.

Uma vez assegurado o pressuposto da normalidade (Anexo 2), seguiu-se a probabilidade normal do erro através do gráfico P – P Normal de regressão resíduos padronizados, disponibilizado no Anexo 2, que permite observar os dados alinhados numa diagonal do fundo esquerdo do gráfico para o topo direito, demonstrando que não existem desvios significativos e que, como tal, o pressuposto está assegurado. No que respeita à autocorrelação foi realizado o teste de Durbin-Watson que revela nesta amostra o valor de 2,115 situando-se dentro do intervalo de referência (1 a 3), assegurando o pressuposto da não autocorrelação. Já a média do erro esperado corresponde a 1,469. Ultimamente, foi realizada a validação do pressuposto da multicolineariedade, através dos valores de tolerância e valores VIF, todos eles se encontram dentro do intervalo de referência (0,1 a 10), sendo possível confirmar o pressuposto da não multicolineariedade.

3.5. A Relação entre a Satisfação com a Formação e a Intenção de *Turnover*

Uma vez validados todos os pressupostos, é possível passar à Regressão linear múltipla, tendo considerado a variável “Intenção de *Turnover*” (IND_TI) como variável dependente e as variáveis “Qualidade de formação Recebida” (SF_SQualidade), “Sentimentos dos colaboradores” (SF_Sentimentos) e “Apoio da empresa” (SF_ApoioEmpresa) como variáveis independentes. Uma vez que o teste ANOVA apresentou valor de $F = 17,495$ e $p < 0,001$, inferior a 0,05, pode concluir-se que se trata de uma Regressão Linear Múltipla estatisticamente significativa, em que as variáveis independentes têm poder explicativo de 16% (R^2 Ajustado = 0,160) da variação total da variável dependente.

É possível verificar que o apoio da empresa tem um impacto significativo na previsão de intenção de *turnover* dos colaboradores ($\beta = -0,421$; $t = -4,223$; $p < 0,01$). Contrariamente, as variáveis “Qualidade da formação recebida” – SF_Qualidade ($\beta = -0,009$; $t = -0,087$; $p = 0,930$) e “Sentimentos dos colaboradores” – SF_Sentimentos ($\beta = 0,050$; $t = 0,781$; $p = 0,435$) não são preditores estatisticamente significativos na Intenção de *Turnover*. Assim, é possível concluir que entre as variáveis independentes em estudo, apenas uma – “Apoio da empresa” – SF_ApoioEmpresa, é significativa e, nesse sentido, com capacidade preditiva da variável dependente. É possível observar estes dados de forma organizada na tabela V.

TABELA V

SIGNIFICÂNCIA DOS PREDITORES NA VARIÁVEL DEPENDENTE “INTENÇÃO DE *TURNOVER*”

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	4,871	,516		9,446	<,001		
	SF_Qualidade	-,010	,118	-,009	-,087	,930	,304	3,294
	SF_Sentimentos	,074	,095	,050	,781	,435	,800	1,249
	SF_ApoioEmpresa	-,424	,100	-,421	-4,223	<,001	,326	3,070

a. Variável Dependente: IND_IT

3.5.1 Relação entre as Componentes Principais

Por forma a aprofundar a compreensão da relação entre as duas Componentes Principais e as suas variáveis, foi realizada uma correlação de Pearson entre as mesmas. É possível observar que existem correlações significativas entre todas as variáveis, uma

vez que esta é verificada no nível 0,01 e todas cumprem o mesmo. A correlação entre as componentes principais, “Satisfação com a Formação” (IND_TS) e “Intenção de *Turnover*” (IND_TI) é - 0,360.

A correlação entre a Componente Principal “Intenção de *Turnover*” e a Qualidade da formação recebida (SF_Qualidade) é significativa (- 0,335), bem como acontece com os restantes construtos da satisfação com a formação – Sentimentos dos colaboradores (SF_Sentimentos: - 0,110) e o Apoio da empresa percebido pelos colaboradores (SF_ApoioEmpresa: - 0,412), observável na tabela VI.

TABELA VI

CORRELAÇÃO ENTRE AS COMPONENTES PRINCIPAIS E AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

		IND_IT	IND_TS	SF_Qualidade	SF_Sentimentos	SF_ApoioEmpresa	SD_Idade	SD_Genero	SD_Educacao	SD_Salario	EXP_Senioridade	EXP_Tempo
Correlação de Pearson	IND_IT	1,000	-,360	-,335	-,110	-,412	-,055	,121	,174	-,132	,000	,011
	IND_TS	-,360	1,000	,923	,664	,910	-,081	-,114	-,015	,131	-,124	-,092
	SF_Qualidade	-,335	,923	1,000	,447	,821	-,138	-,108	-,015	,109	-,193	-,130
	SF_Sentimentos	-,110	,664	,447	1,000	,374	,101	,020	-,038	,100	,088	,043
	SF_ApoioEmpresa	-,412	,910	,821	,374	1,000	-,122	-,166	,005	,121	-,159	-,113
	SD_Idade	-,055	-,081	-,138	,101	-,122	1,000	,083	-,209	,253	,722	,567
	SD_Genero	,121	-,114	-,108	,020	-,166	,083	1,000	-,003	-,199	,054	,013
	SD_Educacao	,174	-,015	-,015	-,038	,005	-,209	-,003	1,000	,067	-,229	-,186
	SD_Salario	-,132	,131	,109	,100	,121	,253	-,199	,067	1,000	,240	,276
	EXP_Senioridade	,000	-,124	-,193	,088	-,159	,722	,054	-,229	,240	1,000	,647
	EXP_Tempo	,011	-,092	-,130	,043	-,113	,567	,013	-,186	,276	,647	1,000

3.5.2. Relação entre as Componentes Principais e os Dados Sociodemográficos

Por forma a compreender de forma mais aprofundada as relações entre as Componentes principais e as variáveis sociodemográficas, procedeu-se à análise das correlações estabelecidas entre as mesmas.

Numa primeira instância foi realizada uma comparação de médias para todas as variáveis, sendo que não foram verificadas diferenças significativas entre os diferentes géneros, idades, níveis de educação ou de rendimentos no que respeita à satisfação com a formação dos colaboradores ou às suas intenções de *turnover*.

Posteriormente foi realizada uma correlação de Pearson entre a variável “Idade” (onde Até 43 anos = 0; Mais de 44 anos = 1), Intenção de *turnover* e o construto Satisfação com a formação e as 3 componentes que o constituem, tendo os construtos das variáveis Satisfação com a formação apresentado fortes correlações. Para além disso, a variável

“Idade”, apresenta também fortes correlações com a variável “Educação” (- 0,209) e “Salário” (0,253).

Na correlação com a variável “Gênero” (Masculino = 1; Feminino = 2), ambas as componentes principais apresentaram correlações significativas (“IND_IT” = 0,121; “IND_TS” = - 0,114), a variável “SF_ApoioEmpresa” também apresentou uma correlação forte (- 0,166). No que respeita às variáveis sociodemográficas, chama à atenção a relação com a variável “Salário”, com uma correlação significativa (- 0,199). Na variável “Educação” é possível verificar uma correlação forte com a “IND_IT” (0,174) e a nível sociodemográfico com a variável “Senioridade” (- 0,229).

3.5.3. Relação entre as Componentes Principais e a Experiência

Posteriormente, por forma a compreender melhor as relações estabelecidas entre as Componentes Principais, Satisfação com a Formação e Intenção de *Turnover*, e a experiência dos inquiridos – tempo de experiência profissional (senioridade, em que Menos de 1 ano = 1; 1 a 3 anos = 2; 3 a 7 anos = 3; Mais de 7 anos = 4) e tempo de experiência na empresa atual (1º ano = 1; 1 a 3 anos = 2; Mais de 3 anos = 3), foram realizadas correlações de Pearson. No primeiro foi identificada uma correlação significativa com as variáveis “SF_Qualidade” e “SF_ApoioEmpresa” que se inserem no construto Satisfação com a formação (“SF_Qualidade” = - 0,193 e “SF_ApoioEmpresa” = - 0,159, sendo ambas significativas a partir do nível 0,01). As restantes correlações estabelecidas com a variável “Senioridade” apresentaram valores mais fracos.

Nas variáveis sociodemográficas, recorrendo a correlação de Pearson, é possível identificar uma forte correlação entre a senioridade e a educação (- 0,229), bem como o salário (0,240).

No que respeita à relação estabelecida entre o tempo de experiência que os inquiridos possuem na empresa onde se encontram atualmente e as Componentes Principais, as correlações com maior significância voltam a ser a “SF_Qualidade” (- 0,130) e “SF_Apoio” (- 0,113), sendo que todas as restantes se mostraram fracas. Nas variáveis sociodemográficas, o tempo de experiência na empresa atual tem uma forte correlação com a idade (0,567), com a senioridade (0,647), com a educação (- 0,186) e com o salário (0,276).

Capítulo 4: Discussão dos resultados

Este trabalho final de mestrado trouxe luz ao impacto da satisfação com a formação sobre as intenções de *turnover* dos colaboradores, pretendendo assim responder à questão de partida apresentada no primeiro capítulo, isto é, procurando compreender se a satisfação com a formação tem um impacto positivo nas intenções dos colaboradores de permanecer na empresa na qual se encontram no momento.

Tal como é mencionado por Schmidt (2009), foi possível verificar no presente estudo que temáticas como a idade, género e classe social, em termos médios, não têm um impacto significativo na satisfação com a formação, sugerindo que os planos elaborados são customizados, embora com espaço para melhorias identificado.

Os dados recolhidos permitem observar que as inquiridas apresentam uma maior tendência para deixar a empresa na qual se encontram atualmente, bem como estão menos satisfeitas com a formação que recebem de forma generalizada. São também as inquiridas que apresentem menores indícios de satisfação com o apoio recebido por parte das empresas na ótica da formação e desenvolvimento.

No que respeita à relação entre a idade e as componentes principais, o estudo realizado demonstra que, tendencialmente, quanto mais velhos os inquiridos, mais percecionam a formação recebida como sendo de fraca qualidade e o apoio das suas empresas como insuficiente, reforçando a importância de customizar os planos de formação de acordo com as necessidades e motivações específicas de cada grupo (Chand & Markova, 2018). No entanto, os sentimentos em relação à formação estabelecem uma correlação positiva significativa com a idade, sugerindo que os membros mais velhos são mais proativos na sua formação. Lin *et al.* (2022), antecipam ainda que a idade pode prestar um contributo relevante para as intenções de *turnover* dos colaboradores, no sentido em que indivíduos mais seniores terão mais responsabilidades financeiras/ sociais e como tal menor disposição para realizar trocas. Ainda assim, este estudo não permite apoiar esta linha de pensamento primária, não tendo apresentado uma correlação direta significativa entre a idade dos inquiridos e as suas intenções de *turnover*. No entanto, segundo o estudo realizado, quanto maior a idade dos inquiridos, maior o seu salário e quanto maior o rendimento líquido mensal do inquirido, menor a sua intenção de *turnover*.

No que diz respeito à educação, o presente estudo sugere que à medida que o tempo que um individuo dedicou à sua formação e, conseqüentemente, quanto maior o

grau de educação do mesmo, maior a sua intenção de *turnover*. Para além disso, também é possível verificar que, tendencialmente, quanto maior a idade dos colaboradores, menor o grau de educação que possuem.

Schmidt (2009), sugere também que pessoas com menor senioridade e/ou que estão à curtos períodos nas suas atuais empresas podem tender a sentir-se mais satisfeitas com a formação, face àquelas que se encontram na empresa por mais tempo visto que estas últimas não estarão tão suscetíveis ao efeito “lua de mel” (Schmidt, 2009). Esta perspetiva é comprovada neste estudo pois, de acordo com os dados recolhidos, quanto maior a Satisfação com a formação dos inquiridos, menor a sua senioridade. Embora não de forma tão significativa, o mesmo se verifica com o tempo a que os inquiridos estão na sua empresa atual, quanto menor este é, maior a Satisfação com a formação. Estes resultados vêm suportar a relevância de traçar planos de formação alinhados com as necessidades de colaboradores com maior senioridade, por forma a acompanhar as suas motivações e garantir a atratividade interna das organizações para as suas populações, de forma generalizada (Chand & Markova, 2018).

De acordo com Schmidt (2007), a satisfação com a formação reflete-se na medida em que os colaboradores gostam, ou não, do conjunto de atividades planeadas e organizadas pela empresa com foco no desenvolvimento e promoção da eficiência dos colaboradores e cultura e posicionamento da empresa. Embora sem forte apreciação, o estudo demonstra que os inquiridos estão tendencialmente de acordo com os itens apresentados e, como tal, relativamente satisfeitos com a qualidade da formação que recebem, trazendo apenas algum destaque para o facto de os inquiridos de forma generalizada discordarem que recebem uma quantidade de formação adequada. Apesar de identificada esta maioria, este estudo permite concluir que a satisfação com a qualidade da formação recebida se apresenta irrelevante em relação às intenções de *turnover* dos inquiridos, não confirmando a segunda hipótese estabelecida. O autor Schmidt (2007), em sintonia com Alshawabkeh (2020), foca ainda que a satisfação com a formação deve considerar os sentimentos dos colaboradores em relação à formação em si, por forma a compreender melhor aspetos como a predisposição dos mesmos à formação ou as suas atitudes proativas neste sentido. Os resultados apurados revelam sentimentos positivos dos inquiridos em relação à formação, uma vez que os mesmos afirmam conhecer os objetivos para as suas funções atuais e futuras, ver a formação como um desafio constante, procurar oportunidades de desenvolvimento de forma proativa e procurar oportunidades de formação (Schmidt, 2007). Ainda assim, os sentimentos dos colaboradores em relação

à formação apresentam-se insignificantes enquanto preditores da intenção de *turnover*, não confirmando a terceira hipótese estabelecida. No que respeita à perspetiva em relação ao apoio da empresa ao desenvolvimento dos colaboradores, embora sem grande expressão, os valores são positivos, sugerindo que os inquiridos se sentem apoiados e recompensados pelas suas empresas, este é também um fator considerado imprescindível por Koster *et al.* (2011), Chand & Markova (2018), Memon *et al.* (2020b) e Schmidt (2007). O presente estudo permite afirmar que quanto mais significativo o apoio percebido, menor a intenção de *turnover* dos colaboradores, confirmando a quarta hipótese proposta - A perspetiva dos colaboradores em relação ao apoio que recebem das suas empresas na ótica da formação contribui positivamente para a redução das suas intenções de *turnover*.

De acordo com Chand & Markova (2018), Ismail (2016), Schmidt (2007) e Wang *et al.* (2018), o foco no desenvolvimento dos colaboradores por parte das empresas, permite desenvolver nos primeiros sentimentos positivos, reforçando a intenção dos mesmos de permanecer nas suas empresas atuais. No presente estudo, de uma forma generalizada, os inquiridos apresentaram intenções bastante reduzidas de deixar as suas funções atuais.

De acordo com Koster *et al.* (2011) e Wang *et al.* (2018), segundo a *Social Exchange Theory*, as trocas sociais estabelecidas entre a empresa e os seus colaboradores assentam em obrigações implícitas, confiança, gratidão e reciprocidade, sendo que estes se reforçam mutuamente (Homans, 1958; Memon *et al.* 2020a; Sun & Wang, 2016). Neste sentido, uma das formas de retribuir a empresa por investir em si, demonstra-se através de menores intenções de *turnover* por parte dos colaboradores (Chand & Markova, 2018; Ismail, 2016; Koster *et al.* 2011; Schmidt, 2009).

O presente estudo identificou um comportamento assimétrico entre a satisfação com a formação e as intenções de *turnover*, isto é, quando uma aumenta a outra diminui, confirmando a primeira hipótese proposta, sugerindo que à medida que a satisfação com a formação aumenta, a intenção dos colaboradores de deixar a sua empresa atual diminui.

TABELA VII

CONCLUSÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO

H1	Confirmada. A satisfação com a formação por parte dos colaboradores contribui positivamente para uma redução das intenções de <i>turnover</i> dos mesmos.
H2	Não confirmada. A satisfação com a qualidade da formação recebida não é significativa enquanto preditor da intenção de <i>turnover</i> .
H3	Não confirmada. Os sentimentos dos colaboradores e a sua proatividade em relação a oportunidades de formação não são significativos enquanto preditores da intenção de <i>turnover</i> .
H4	Confirmada. A perspectiva dos colaboradores em relação ao apoio que recebem das suas empresas na ótica da formação contribui positivamente para a redução das suas intenções de <i>turnover</i> .

5. Principais conclusões, limitações e recomendações para futura investigação

5.1. Conclusões

Face aos resultados apresentados, é possível confirmar a questão de partida colocada: A satisfação com a formação por parte dos colaboradores contribui positivamente para uma redução das intenções de *turnover* dos mesmos, uma vez que as duas componentes principais – Satisfação com a formação e Intenção de *Turnover*, têm uma relação diretamente oposta. Isto é, quando um aumenta o outro diminui, sugerindo que quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, menores serão as suas intenções de *turnover* (Chand & Markova, 2018; Ismail, 2016; Schmidt, 2007).

A satisfação com a formação integra em si a qualidade percebida da formação recebida, os sentimentos dos colaboradores e o apoio da organização em temas de desenvolvimento (Schmidt, 2007). De acordo com os resultados apurados é o apoio por parte da organização que tem uma maior expressão quando associado à redução das intenções de *turnover*, reforçando a ideia de que os colaboradores que se sentem apoiados e recompensados pelas suas organizações relevam menores intenções de deixar as

mesmas (Chand & Markova, 2018; Koster *et al.*, 2011; Memon *et al.*, 2020b; Schmidt, 2007).

Estas conclusões vêm suportar a ideia transmitida pela *Social Exchange Theory* de que dentro de uma organização se estabelecem relações recíprocas entre os representantes da mesma – neste caso pessoas que ocupam cargos superiores na hierarquia e atuam como uma personificação da mesma, e os seus colaboradores (Koster *et al.*, 2011; Wang *et al.*, 2018), trazendo luz à necessidade de manter o equilíbrio, correspondendo cada parte às ações da outra (Homans, 1958; Memon *et al.*, 2020a). Este equilíbrio nas relações é construído de forma mais orgânica quando as empresas promovem o desenvolvimento dos seus colaboradores (Koster *et al.*, 2011), pois estes recebem a mensagem de que estão a ser cuidados e, em retorno, os seus níveis de compromisso crescem e as suas intenções de deixar a organização na qual se encontram atualmente diminuem (Memon *et al.* 2020b).

Para garantir o previamente explanado importa também compreender a diversidade da força de trabalho atual, garantindo que também os aspetos sociodemográficos são tidos em consideração na elaboração de planos de formação customizados e adaptados às características e necessidades de cada grupo (Chand & Markova, 2018; Schmidt, 2009).

Em síntese, as organizações que investem na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores têm uma maior facilidade em estabelecer relações de forma natural com os mesmos (Koster *et al.*, 2011) e gerar sentimentos positivos no ambiente de trabalho (Schmidt, 2007; Ismail, 2016; Wang *et al.*, 2018). Ultimamente, isto irá traduzir-se numa menor predisposição para procurar outros desafios profissionais e, conseqüentemente, de deixar as empresas nas quais se encontram atualmente – intenção de *turnover* reduzida (Rahman *et al.*, 2021).

5.2. Limitações do estudo

Apesar da perspetiva que o presente estudo acrescenta, este encontrou algumas limitações a considerar em futuras investigações, estando estas fortemente associadas às características da amostra e sua recolha. Primeiramente, o facto de o estudo utilizar uma amostra não probabilística por conveniência traduziu-se numa maior facilidade de acesso aos dados, mas também traz luz à ausência de critérios estatísticos na definição da amostra e, como tal, não é possível realizar uma generalização dos resultados apurados com rigor

estatístico. A maioria dos inquiridos eram do sexo feminino e encontravam-se numa camada jovem, entre os 18 – 29 anos, podendo estas características por si ter também toldado os resultados obtidos. É também de referir que o presente estudo tratou o mercado de trabalho, com foco no setor privado, de forma abrangente, isto é, sem foco por setores de atividade, o que pode enviesar os resultados. Para além disso, embora contribuindo para a perspetiva desta temática ao nível nacional, é possível que não sejam tidas em consideração localizações mais desenvolvidas em temas de oportunidades de formação e retenção.

Em tema dos resultados obtidos, a amostra apresentou resultados genericamente acima da média na temática da Satisfação com a Formação e genericamente abaixo na Intenção de *turnover*, não permitindo retirar conclusões de elevada significância.

5.3. Recomendações para estudos futuros

Com o objetivo de contribuir para o presente estudo será interessante cumprir algumas lacunas. Nomeadamente, e com foco num estudo mais completo, poderá ser interessante compreender de forma mais profunda os impactos dos fatores sociodemográficos nos conceitos satisfação com a formação e intenção de *turnover*, com o objetivo de explorar as diversas vertentes das realidades dos inquiridos e, conseqüente, o impacto na sua perspetiva e sentimentos. Neste sentido, um maior foco nas diferenças geracionais através de uma amostra abrangente e mais diversificada será também interessante, por forma a analisar a perspetiva das mesmas acerca dos conceitos em estudo e identificar potenciais diferenças e/ ou semelhanças.

Poderá também revelar-se interessante realizar o mesmo estudo com foco na realidade internacional, procurando compreender de que forma o mercado português se posiciona em termos da correlação estabelecida entre a satisfação com a formação e intenções de *turnover*.

Bibliografia

- Alshawabkeh, R. O. (2020). The Impact of Employee Training Methods on Employee Wellbeing: The Mediating Effect of Employee Training Satisfaction and the Moderating Role of Employee Age. *Test Engineering & Master*, 83, 6452-6467.
- Becker, S. G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2019). Who's the boss? The effect of strong leadership on employee turnover. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 159(2019), 323-343.
- Chand, M., & Markova, G. (2018). The European Union's aging population: challenges for human resource management. *Wiley Periodicals*, 1(11), 1-11.
- Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 4(1), 16-38.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Das, B. L., & Baruah, D. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 08-16.
- Ekhsan, M. (2019). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55.
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96-111.
- Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. *Chicago Journals*, 63(6), 597-606.
- Huang, W.-R., & Su, C.-H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48 (1), 42-52.
- Ismail, H. N. (2016). Training and turnover: The mediating role of commitment. *ABL*, 46(1), 62-92.

- Koster, F., Grip, A., & Fourage, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The international Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418.
- Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & Al afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(2020), 3981-3900.
- Landy, J. F. (1980). In *Psychology of work behavior* (Vol. 4, pp. 250-333). Homewood, [Illinois] : Dorsey Press.
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., Li, H.-X., Chang, T.-W., & Hsu, Y.-C. (2022). Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 51(1), 24-47.
- Memon, A. M., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020a). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Emerald Insight*, 58(6), 1053-1066.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020b). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *Internationa Journal of Manpower*, 42(1), 21 - 50.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Rahman, M., Susanti, E., & Rojuaniah. (2021). The Role of Training Satisfaction and Work Engagement on Employee's OCB. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(4), 44-54.
- Schmidt, S. W. (2004). The Relationship Between Satisfaction With On-The-Job Training And Overall Job Satisfaction. *18(4)*, pp. 481 - 498.

- Schmidt, S. W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Schmidt, S. W. (2009). Employee demographics and job training satisfaction: the relationship between dimensions of diversity and satisfaction with job training. *Human Resource Development International*, 12(3), 297-312.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Sun, R., & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 1-18.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human resource management review*, 17(2007), 251-273.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2018). A Social Exchange Perspective of Employee - Organization Relationships and Employee Unethical Pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of business ethics*, 159(2), 473-489.

Anexo 1 – Questionário

Sou aluna do mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Este questionário foi realizado no âmbito do meu trabalho final de mestrado, com o objetivo de perceber de que forma a satisfação com a formação fornecida por uma empresa influencia a intenção de turnover dos seus colaboradores.

Este questionário tem uma duração aproximada de X minutos, as respostas são anónimas e confidenciais e serão utilizadas apenas para o âmbito académico.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e cooperação!

Dados Pessoais:

Género:

- Masculino
- Feminino
- Outro

Idade:

- Menos de 18 anos
- 18 – 29 anos
- 30 – 43 anos
- 44 – 53 anos
- Mais de 53 anos

Habilitações literárias:

- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Tempo de experiência profissional:

- Menos de 1 ano

- _ 1 a 3 anos
- _ 3 a 7 anos
- _ Mais de 7 anos

Tempo na empresa atual:

- _ 1º ano
- _ 2 a 3 anos
- _ Mais de 3 anos

Satisfação com a formação:

A satisfação com a formação refere-se à extensão em que os colaboradores gostam ou não do conjunto de atividades planeadas e organizadas pela empresa de uma forma geral.

A satisfação com a formação

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua perspetiva do plano de formação fornecido pela sua empresa.

Selecione a resposta que mais se adequa à sua situação e que melhor o/a descreve, de acordo com a seguinte escala: 1 "Discorda totalmente"; 2 "Discorda"; 3 "Discorda levemente"; 4 "Não concorda nem discorda"; 5 "Concorda levemente"; 6 "Concorda"; 7 "Concorda fortemente"

1. A formação vai de encontro às minhas necessidades.
2. A quantidade de formação que recebo é satisfatória.
3. Tenho capacidade para utilizar os conteúdos aprendidos no meu trabalho.
4. Os conteúdos aprendidos adequam-se à minha função

Sentimentos em relação à formação

As seguintes afirmações estão relacionadas com os seus sentimentos em relação à formação.

Selecione a resposta que mais se adequa à sua situação e que melhor o/a descreve, numa escala de 1 a 7 onde 1 significa que discorda totalmente e 7 que concorda totalmente.

1. Procuro oportunidades de formação.
2. Vejo a formação como um desafio constante.

3. Procuo proativamente oportunidades para me desenvolver.
4. Procuo saber quais são os objetivos estabelecidos para a minha posição atual e posições futuras.

Apoio da empresa na formação

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua perspetiva do apoio que a sua empresa fornece no âmbito da formação.

Selecione a resposta que mais se adequa à sua situação e que melhor o/a descreve, numa escala de 1 a 7 onde 1 significa que discorda totalmente e 7 que concorda totalmente.

1. A formação é planeada e tem um propósito claro.
2. O meu departamento oferece oportunidades de formação.
3. Existe interesse no desenvolvimento pessoal e profissional.
4. A formação é encorajada e premiada.

Intenção de turnover

A intenção de *turnover* é a predisposição dos colaboradores de deixar a sua atual empresa para ir para outra, isto é, a vontade consciente e verdadeira de um colaborador de deixar a empresa na qual se encontra atualmente.

Intenção de turnover

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua intenção de deixar a empresa na qual se encontra atualmente.

Selecione a resposta que mais se adequa à sua situação e que melhor o/a descreve, de acordo com a seguinte escala: 1 "Nunca"; 2 "Muito raramente"; 3 "Raramente"; 4 "Ocasionalmente"; 5 "Frequentemente"; 6 "Muito frequentemente"; 7 "Sempre"

1. Considero seriamente deixar a empresa onde me encontro atualmente.
2. Considero desistir da minha função.
3. Planeio sair da empresa.

Anexo 2 – Pressupostos do modelo de regressão

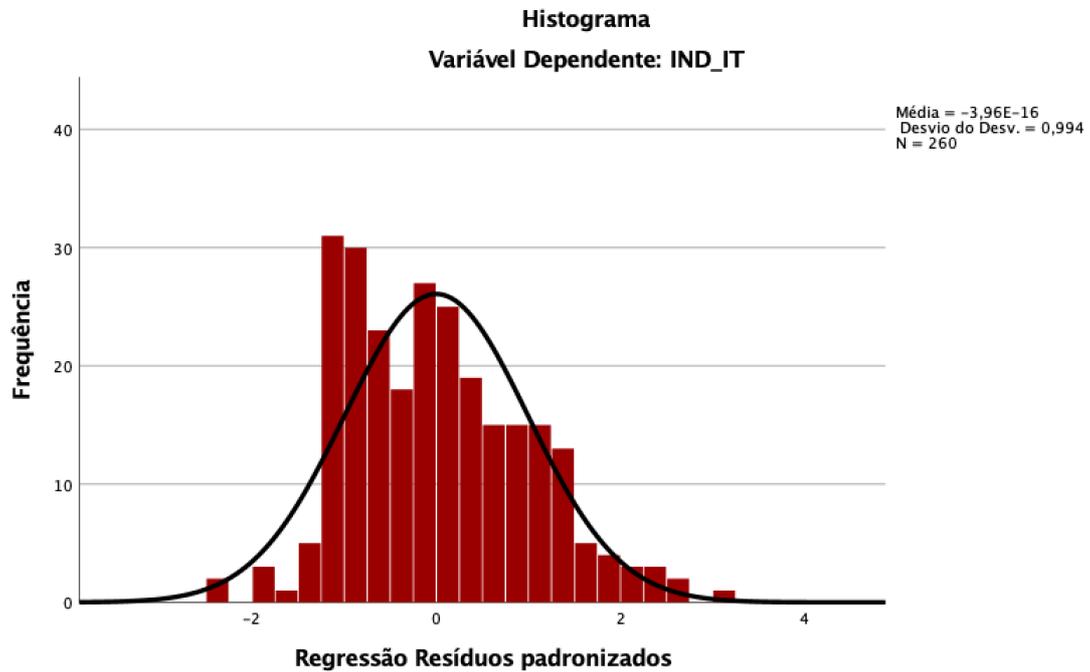


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

