



# Coimbra Business Review

COIMBRA BUSINESS SCHOOL | ISCAC  
volume | number 2  
2024

COIMBRA BUSINESS SCHOOL | ISCAC  
volume | number 2  
2024



# Coimbra Business Review



## Impressão

Registo  
ISSN 2183 - 3915  
Deposito Legal 515879/23  
Tiragem - 300 Unidades

Correspondência  
CBR@iscac.pt

## Próximo número

Mestrado em Contabilidade e  
Gestão Pública

## Assessoria de Redação

**Coordenação**  
Ana Paula Lopes

**Design e Paginação**  
Ricardo de Castro | FIG- Indústrias Gráficas, SA

Os dados e opiniões inseridos na presente publicação são de exclusiva responsabilidade dos seus autores.

A reprodução, total ou parcial, desta publicação, por fotocópia ou qualquer outro meio, mecânico ou eletrónico, sem prévia autorização escrita dos autores e dos editores, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

# Número 2

## Diretor

**António Calheiros**

Diretor do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

## Conselho Científico

**Joana Leite**

Diretora do Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão

**Maria Elisabete Neves**

Diretora do Mestrado em Análise Financeira

**Georgina Morais**

Diretora do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

**Fátima Conde**

Diretora do Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública

**Cidália Lopes**

Diretora do Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial

**Fernanda Alberto**

Diretora do Mestrado em Controlo de Gestão

**Mário Sacramento**

Diretor do Mestrado em Gestão de Empresas Agrícolas

**Maria da Conceição Marques**

Diretora do Mestrado em Gestão Empresarial

**Ana Cristina Amaro**

Diretora do Mestrado em Inteligência Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento

**Anabela Marcos**

Diretora do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais

**Isabel Pedrosa**

Diretora do Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão

**Pedro Melanda**

Diretor do Mestrado em Solicitadoria

# Editorial

É com grande satisfação que apresentamos este número da Coimbra Business Review, dedicado ao tema da gestão de pessoas e com o propósito de divulgar e mostrar algum do trabalho de investigação realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School | ISCAC.

O mestrado em Gestão de Recursos Humanos procura oferecer formação que desenvolva e aprofunde os conhecimentos de gestão de pessoas e do comportamento organizacional. Esta formação tanto prepara os seus estudantes para exercer funções técnicas na área da gestão de pessoas, como para exercer quaisquer outras funções com uma maior sensibilidade para a importância das pessoas, valorizando e potenciando o seu contributo. Os conteúdos lecionados proporcionam uma compreensão transversal do contexto da gestão de pessoas, promovendo pensamento estratégico, fornecendo instrumentos teórico-científicos de análise e reflexão e desenvolvendo competências técnicas específicas das várias áreas de acção operacional.

Os textos que compõem esta revista resultam de dissertações de mestrado. Não representam a diversidade dos trabalhos realizados pelos estudantes do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, resultando a sua escolha essencialmente do momento em que ocorre esta publicação. Verifica-se uma amplitude de temas focados. Estudam-se outputs desejados e indesejados da vida organizacional: felicidade, satisfação, burnout, significado, comprometimento, qualidade de vida no trabalho, rotatividade... Analisam-se os impactos de diversas diferenças individuais como a inteligência emocional, a idade e a geração a que se pertence. Procura-se compreender de que forma práticas e comportamentos (presentismo, comportamentos de cidadania, trabalho temporário, high involvement work practices, etc.) são gerados e que impactos produzem.

Os trabalhos apresentados ilustram a relevância crescente da área da gestão de pessoas e a diversidade de temas que influenciam as pessoas em contexto organizacional e que, por isso mesmo, preocupam os gestores. Estes temas demonstram a maturidade da área da gestão de pessoas e a sua capacidade para se consolidar como ciência autónoma dentro da Gestão. Promove-se uma análise crítica baseada em investigação original, constituindo uma contribuição sólida e científica para a gestão de pessoas, identificando tendências e propondo modelos que ajudem a lidar com a complexidade e ambiguidade da vida organizacional.

**Wander Carvalho e António Calheiros**  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

# Índice

A Importância do Bem-Estar no Trabalho, nos  
Comportamentos de Cidadania Organizacional e na  
Intenção de Rotatividade

Sandra Borges e Margarida Freitas Oliveira

---

Implicações da Inteligência Emocional na  
Qualidade de Vida no Trabalho dos Indivíduos  
das Diferentes Gerações

Ana Sanches, Ana Pinto e Sara Nunes

---

Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos  
na Administração Pública Portuguesa:  
O Caso do Ensino Superior

Rosa Martins, Miguel Lira e Clara Viseu

---

Impacto do Trabalho Temporário nas Empresas:  
O Cenário na Região Centro de Portugal

Micaela Varela Cardoso, Clara Viseu e Miguel Lira

---

O Impacto das Práticas de High-Involvement no  
Comprometimento Organizacional:  
Uma Análise sob a Perspetiva da Teoria AMO e do  
Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen

Rita Lemos, Ana Pinto e Sara Nunes

---

Satisfação no Trabalho e Burnout em Trabalhadores  
Temporários e Permanentes na Indústria Automóvel

Inês Ferreira e António Calheiros

---

Trabalho com Significado, Presentismo e  
Felicidade no Trabalho

António Paulo Portovedo Loureiro e António Calheiros

---

# A Importância do Bem-Estar no Trabalho, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e na Intenção de Rotatividade

The Importance of Well-Being at Work, Organizational Citizenship Behaviors and Turnover Intention



**Sandra Borges<sup>a</sup>, Margarida Freitas Oliveira<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2017048554@alumni.iscac.pt

<sup>b</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, msoliveira@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0001-7340-3546**

**Resumo** Num contexto empresarial competitivo e incerto, as empresas têm de, permanentemente, saber reinventar-se na procura de vantagens competitivas diferenciadoras, que podem partir muitas vezes do seu próprio ambiente interno, das suas pessoas. Pessoas que se sentem bem no seu trabalho tendem a ser mais resilientes, criativas e melhores cidadãos organizacionais, convertendo-se numa fonte de vantagem competitiva para qualquer organização. O principal objetivo deste estudo é compreender a importância do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores. Para o efeito, realizou-se um estudo de natureza quantitativa, através da utilização de um inquérito por questionário que obteve uma amostra de 290 respostas. Os resultados fornecem evidências estatísticas de que, o bem-estar no trabalho influencia significativamente os comportamentos de cidadania organizacional e reduz a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Com este estudo reconhece-se o papel estratégico que o bem-estar dos trabalhadores assume nas organizações, mostrando que os gestores devem incentivar e valorizar a adoção de práticas que visem a criação de ambientes de trabalho saudáveis e de bem-estar na procura de melhores resultados.

**Palavras-chave** Trabalho. Bem-estar no trabalho. Comportamentos de Cidadania Organizacional. Intenção de Rotatividade.

**Abstract** In a competitive and uncertain business context, companies must permanently know how to reinvent themselves in the search for differentiating competitive advantages, which can often come from their own internal environment, from their people. People who feel good about their work tend to be more resilient, creative and better organizational citizens, becoming a source of competitive advantage for any organization. The main objective of this study is to understand the importance of well-being at work, organizational citizenship behaviors and workers' turnover intentions. For this purpose, a quantitative study was carried out, using a questionnaire survey that obtained a sample of 290 responses. The results provide statistical evidence that well-being at work significantly influences organizational citizenship behaviors and reduces workers' turnover intentions. This study recognizes the strategic role that workers' well-being plays in organizations, showing that managers must encourage and value the adoption of practices aimed at creating healthy work environments and well-being in the search for better results.

**Keywords** Work. Well-being at work. Organizational Citizenship Behaviors. Turnover Intention.

# Introdução

Uma grande parte da vida é passada a trabalhar. O trabalho ocupa uma parcela significativa do tempo que cada indivíduo dispõe, o que faz deste uma variável de grande importância na vida das pessoas. Para além de ser a maior fonte de rendimento, o trabalho ajuda a definir a posição e o papel que o indivíduo tem na sociedade, a sua identidade, o enriquecimento das redes de relações sociais e contribui para uma melhor qualidade de vida, por meio do desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade (Bryson & Freeman, 2009; Gonçalves, 2019). Desta forma, as características do contexto organizacional são muito importantes para o bem-estar dos trabalhadores, permitindo compreender porque em algumas organizações os trabalhadores sentem bem-estar, apresentando-se satisfeitos e motivados, enquanto noutras, os trabalhadores se sentem desmotivados e insatisfeitos. Colaboradores que se sentem bem no seu trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento e comprometimento com o trabalho, a serem mais resilientes, criativos, física e mentalmente mais saudáveis, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva das organizações (Rego, 2003; Cunha et al., 2016). Neste sentido, as empresas começam a preocupar-se cada vez mais em estimular e promover o bem-estar no local de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Quando as organizações se preocupam em proporcionar o bem-estar aos seus trabalhadores, estes demonstram cooperação voluntária e espontânea no desempenho das atividades diárias, havendo uma relação de troca social entre o trabalhador e a organização para além das obrigações formais das tarefas (Pauli et al., 2017; Yildiz, 2019), ou seja, exibem comportamentos de cidadania organizacional. A manifestação dos comportamentos de cidadania organizacional dá-se, sobretudo, por meio de contribuições individuais à manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são desempenhadas as tarefas na organização (Organ, 2018). Os comportamentos de cidadania organizacional são universalmente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018).

De acordo com Organ (2018) esforços têm de ser feitos para ir mais além e identificar mais variáveis preditoras de comportamentos de cidadania organizacional, bem como estudos que testem novas relações e ligações. Assim, compreender o papel que o bem-estar no trabalho desempenha nos comportamentos de cidadania organizacional, reveste-se de particular importância.

A intenção de rotatividade é um assunto muito importante e muito atual para as organizações contemporâneas. Identificar os fatores que interferem na intenção de rotatividade antecipando e reduzindo essas possibilidades por

parte dos trabalhadores, é crucial. Quando identificadas, essas variáveis podem ajudar a reter os trabalhadores diminuindo assim a rotatividade motivada pela vontade de deixar a organização (Chang et al., 2013). Neste sentido, compreender a influência do bem-estar no trabalho na intenção de rotatividade dos trabalhadores, como se pretende aferir no presente estudo, enfatiza mais um argumento de relevância e pertinência.

O presente estudo tem como principal objetivo compreender a influência do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores, cuja literatura teoricamente reconhece importância (Siqueira, 2009; Rego, 2003; Paschoal & Tamayo, 2008; Bufquin, 2017; Gonçalves, 2019) bem como as empresas, permanecendo a necessidade de mais estudos empíricos (Siqueira & Padovam, 2008). Pretende-se responder à seguinte questão de investigação: Qual a influência do bem-estar no trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores?

Para o efeito, após esta introdução que apresenta o estudo e sua importância, expõe-se uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo com a respetiva formulação de hipóteses de investigação. Seguidamente, apresenta-se a metodologia, isto é, define-se a população e o método de amostragem, caracteriza-se a amostra, descrevem-se os instrumentos de recolha de dados e apresentam-se os procedimentos utilizados ao longo da realização da investigação. Na secção dos resultados e discussão efetua-se uma análise estatística acompanhada de uma discussão tendo em conta a revisão de literatura explanada. Por fim, são apresentadas as conclusões, implicações e sugestões para investigações futuras.

## 1. Revisão da literatura

### 1.1 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho (BET) é um conceito complexo, na medida em que, pode assumir diferentes significados de pessoa para pessoa. De acordo com Diener e Seligman (2004), o BET é uma procura constante e equilibrada entre a vida profissional e a pessoal, que se adquire ao longo da vida, com conquistas, desafios, sucessos, vitórias e autorrealização.

Ao longo dos anos, o conceito de BET tem vindo a modificar-se, ancorando-se nas últimas décadas numa nova perspetiva de investigação assente na psicologia positiva que surgiu no final de 1990 por Martin Seligman e focaliza o seu estudo nas emoções positivas e nos traços de carácter positivos que ajudam o desenvolvimento e bom

funcionamento das pessoas, grupos e instituições (Seligman et al., 2005). Esta perspectiva de estudo do BET dá ênfase às experiências positivas como a alegria, a esperança e a felicidade, bem como, às características individuais positivas, como o carácter, a força e a virtude (Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, o BET pode ser visto como um estado mental positivo pela oportunidade de o trabalhador viver os seus momentos próprios de uma forma interligada com sentimentos positivos que surgem no ambiente de trabalho e que provocam satisfação. A percepção de equilíbrio entre as suas competências, a harmonia profissional e as exigências colocadas pela própria atividade que executa gera o grau de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo para com o trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Portanto, o BET está relacionado aos sentimentos e sensações positivas que o ser humano nutre ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização (Siqueira, Orengo & Peiró, 2014). Assim, o ambiente de trabalho é um fator determinante do bem-estar dos trabalhadores. Se as relações entre os trabalhadores e a organização forem boas, de respeito e compreensão mútua, são capazes de melhorar a atuação da organização dando origem a uma maior sensação de bem-estar e satisfação do colaborador para com o trabalho e a organização, fazendo com que este aumente o grau do seu envolvimento e realização pessoal com a atividade que executa. Deste modo, o BET é um estado psicológico de carácter multidimensional que integra elos afetivos positivos com o trabalho, como o envolvimento e o compromisso e satisfação. Elos estes, que têm implicações na produtividade e na saúde dos trabalhadores, podendo também ter uma forte influência no ambiente de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008; Siqueira, 2009). É nesta linha que, Siqueira e Padovam (2008) definem a sua visão de BET, um dos construtos teóricos mais evidenciados na literatura, contendo elementos indispensáveis referentes ao bem-estar em contexto organizacional composto por três dimensões: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A dimensão satisfação no trabalho pode ser definida como o grau de contentamento que o trabalho reproduz no trabalhador, tendo por base cinco áreas: as relações interpessoais, as relações com as chefias, a remuneração recebida e benefícios, a oportunidade de progressão na carreira e as tarefas realizadas. Se o trabalhador está satisfeito com estas áreas, ele desfruta de um estado emocional positivo ou de prazer, de um sentimento agradável fruto do trabalho que realiza (Wagner & Hollenbeck, 2009; Siqueira, Orengo & Peiró, 2014).

Segundo Colbert et al. (2016) o bem-estar ocorre essencialmente do amor e do afeto que as pessoas recebem e dão uns aos outros nas relações sociais que estabelecem. No trabalho, os trabalhadores têm maior satisfação e afeto

positivo quando as relações sociais são mais positivas. Contrariamente, atribuem menor satisfação no trabalho e maior afeto negativo quando estas relações, são mais negativas. Para estes autores, os relacionamentos não apenas têm capacidade de aumentar a satisfação no trabalho, como de promover as ideias dos trabalhadores, promovendo emoções positivas no trabalho e na vida pessoal, beneficiando a organização como um todo.

O envolvimento com o trabalho é um estado mental, no qual o trabalhador ao realizar a tarefa se envolve totalmente, sentindo-se cheio de energia e entusiasmo pelo trabalho. Quando o trabalhador está envolvido com o trabalho de forma autêntica, ele aumenta a sua presença, não só física, mas também cognitiva e emocional, levando-o a um desempenho pleno, ou seja, colaboradores envolvidos esforçam-se mais na execução das suas tarefas, porque se identificam mais. Quanto mais envolvido o colaborador estiver no seu local de trabalho, mais despertará um sentimento de pertença com a organização ao desempenhar as tarefas, atingindo um estado de fluxo (Siqueira & Gomide Jr, 2004). Nestas circunstâncias, o trabalho representa uma atividade que cria fluxo (*flow*), despertando no indivíduo um maior envolvimento e transformando a atividade numa experiência positiva. O estado de fluxo ocorre se existirem três condições: uma meta a ser alcançada; se o indivíduo conseguir vencer os desafios impostos por essa tarefa; e se houver feedback pela atividade realizada (Siqueira & Padovam, 2008). Trata-se, portanto, de uma condição de interação especialmente particular restrita à subjetividade pessoal entre o indivíduo e a tarefa. É o que acontece, por exemplo com o trabalho que é desenvolvido por metas e objetivos em que é dada autonomia de agir, assumindo logo à partida uma maior responsabilidade e envolvimento para com o trabalho e organização. O colaborador ao executar as tarefas que lhe permitem entrar num estado de fluxo vivencia uma sensação agradável, de plena realização das suas potencialidades, conseguindo atingir metas pessoais e profissionais (Siqueira, 2009).

O comprometimento organizacional afetivo refere-se ao vínculo emocional e à identificação do trabalhador com a organização. São sentimentos positivos e negativos que o trabalhador pode ter em relação à entidade empregadora, desejando manter-se vinculado a ela (Siqueira, 2009). Ocorre quando há uma identificação do trabalhador com os objetivos e as metas da organização internalizando os valores organizacionais, causando um sentimento de pertença. O comprometimento organizacional afetivo traz uma visão na qual as relações estabelecidas pelo indivíduo com a empresa estão assentes sobre o tipo de interação que ele possui e que permite nutrir um sentimento positivo pela mesma estando, por isso, associado a importantes benefícios organizacionais como maior produtividade e de-



sempenho (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019; Serhan et al., 2022). A literatura revela que outros construtos têm sido desenvolvidos para medir o BET (Paschoal & Tamayo, 2008; Dessen & Paz, 2010), no entanto, aquele que tem sido mais reconhecido e aceite é o Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET-13) de Siqueira, Orengo e Peiró (2014). Trata-se de uma escala desenvolvida com base na proposição teórica do construto de bem-estar no trabalho de Siqueira e Padovam (2008) descrito. Após análises psicométricas, esta escala demonstrou ser uma ferramenta de alta qualidade para avaliar o bem-estar no trabalho por meio de apenas duas dimensões ou fatores chave: “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho” ao invés de se aplicarem medidas específicas para medir as componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Assim, o fator “compromisso e satisfação” contém vínculos positivos para com a organização (compromisso afetivo) e também com a chefia, salário, promoções e tarefa. O fator “envolvimento com o trabalho” é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspetos importantes. Estes dois fatores ou dimensões são formas de vínculos através dos quais o trabalhador pode experimentar sentimentos e sensações positivas (Siqueira, Orengo & Peiró, 2014), considerados suficientes para compreender o BET no contexto organizacional, por meio de uma escala de medida de fácil compreensão e de rápida resposta. Por conseguinte, o presente estudo está interessado na aplicação desta escala, uma vez que pretende compreender no contexto organizacional, a influência do BET nos comportamentos de cidadania organizacional e na intenção de rotatividade dos trabalhadores.

## 1.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para além do desempenho de funções técnicas e específicas, o contexto organizacional de trabalho é uma conjugação de circunstâncias nas quais os indivíduos manifestam comportamentos discricionários que podem ser positivos ao contexto organizacional (Becton et al., 2017). Entre esses, destacam-se os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), os quais são manifestados pelos indivíduos e podem proporcionar benefícios aos seus colegas de trabalho e à organização.

Os CCO são amplamente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018) e manifestam-se, sobretudo, por meio de contribuições individuais à manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual são desempenhadas as tarefas na organização (Organ,

2018). Assim, os CCO podem ser entendidos como atos de troca social, oferecidos de maneira voluntária pelo trabalhador (Pauli et al., 2017). Segundo Yildiz (2019) os CCO demonstram a colaboração voluntária e espontânea dos trabalhadores e o seu envolvimento com atividades diárias. São, por isso, gestos espontâneos e cooperativos, não prescritos nas obrigações formais da tarefa, tendo a sua origem no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização e incluem: atividades de cooperação com os demais membros da organização; ações protetoras do sistema ou subsistema (ações que visam salvar a vida da organização e o que a ela pertence); sugestões criativas para melhoria organizacional; auto-formação para maior responsabilidade organizacional; e criação de clima favorável para a organização.

A literatura destaca os estudos pioneiros de Siqueira (2003) no que concerne ao desenvolvimento e validação de uma Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) posteriormente aprimorada por Porto e Tamayo (2003) e, mais recentemente, melhorada quanto à precisão das suas medidas por Bastos et al. (2014) reduzindo-a a três dimensões: (1) sugestões criativas, que são ações que contêm propostas inovadoras para a organização, apresentando soluções às chefias para problemas encontrados no ambiente de trabalho; (2) divulgação da imagem organizacional, que são conjuntos de ações divulgadas em ambiente externo, promovendo voluntariamente a imagem da organização fora do ambiente de trabalho, defendendo-a de ameaças externas e contribuindo assim, para uma boa reputação; e (3) cooperação com os colegas, que são ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização contemplando gestos voluntários de ajuda a um colega quando este tem problemas relacionados com o trabalho, demonstrando a capacidade do trabalhador de lidar com conflitos interpessoais, facilitando as relações entre trabalhadores, com o objetivo de manter um ambiente de trabalho harmonioso (Bastos et al., 2014).

Perante o exposto fica evidente que, os CCO desempenham um papel estratégico nas organizações, no sentido em que os trabalhadores podem promover ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que ultrapassam, muitas vezes, os requisitos formais exigidos para determinado nível e/ou cargo. Comportamentos estes, que podem proporcionar vários benefícios às organizações, como a produtividade, melhor desempenho, aumento da eficiência e flexibilidade perante mudanças constantes (Ferdus & Kabir, 2018). Estes comportamentos devem, portanto, ser incentivados e valorizados pelos gestores das empresas de forma contínua, podendo estar relacionados ao bem-estar, influenciando a empresa em geral (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018).

### 1.3 A importância do bem-estar no trabalho e os CCO

Uma vez que os CCO são o conjunto de ações voluntárias dos trabalhadores, que não fazem parte dos seus papéis formais, nem são formalmente recompensadas (Siqueira, 2003; Organ, 2018; Yildiz, 2019), parece evidente que, o contexto social é relevante para a ocorrência de tais comportamentos que acabam por beneficiar todo o sistema organizacional.

Segundo Siqueira (2003) colaboradores satisfeitos e envolvidos com o seu trabalho e que mantêm laços afetivos com seu empregador têm maiores probabilidades de se comportarem como cidadãos organizacionais (manifestando comportamentos de cidadania organizacional), contribuindo para o desenvolvimento da organização, na medida em que, apresentam resultados mais satisfatórios em tarefas atípicas, pois tal atitude foge da formalidade do seu desempenho profissional obrigatório e é pautado pela vontade de desenvolver um trabalho que gera satisfação organizacional e para si mesmo. Pelo contrário, trabalhadores que sentem altos níveis de *stress*, insatisfação ou desequilíbrio entre vida pessoal e profissional é possível que os seus CCO sejam comprometidos.

Face ao exposto, parece existir uma relação entre o BET e os CCO. Um ambiente de trabalho saudável e que promova o BET dos funcionários tende a incentivar e fortalecer os CCO, enquanto que um ambiente negativo pode comprometer esses comportamentos. Segundo Organ (2018) mais estudos são necessários desenvolver para ir mais além e identificar relações e testar ligações para o aparecimento de CCO. Assim, compreender a influência do BET por meio dos seus fatores chave “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho” nos CCO como é objetivo deste estudo, reveste-se de extrema importância, pelo que se formula a seguinte hipótese de investigação:

*H1: O bem-estar no trabalho nos seus fatores compromisso e satisfação (H1a) e envolvimento com o trabalho (H1b) influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional*

### 1.4 Intenção de rotatividade

A rotatividade é um assunto muito importante e muito atual para as organizações, uma vez que provoca um elevado número de consequências negativas como: elevados custos financeiros, quebra de produtividade, diminuição da motivação dos trabalhadores, redução da eficiência, eficácia, compromisso e má imagem organizacional (Wang et al., 2020). Consequentemente, as empresas têm investido em estudos para identificarem os fatores que levam à intenção de rotatividade, antecipando e reduzindo essas possibilidades. Assim, intenção de rotatividade e rotatividade são

dois conceitos distintos. A rotatividade é a quantidade de trabalhadores que deixam uma organização num período específico em relação ao número médio de trabalhadores que permanecem na organização no mesmo período de tempo. Já a intenção de rotatividade, refere-se a uma vontade ou desejo deliberado e consciente do trabalhador de abandonar a organização onde trabalha e pode dever-se a motivos relacionados com o salário, com a satisfação laboral, as oportunidades de promoção dentro da organização, a natureza do trabalho desempenhado, a relação com o superior hierárquico e também a avaliação de desempenho (Hung et al., 2018). A intenção de rotatividade é um processo cognitivo definido como um desejo consciente de deixar a organização num futuro próximo e não a saída real do colaborador (Cho et al., 2009), constituindo o preditor mais consciente para a rotatividade.

### 1.5 A importância do bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade

As pessoas satisfeitas no trabalho são as que pensam menos em sair da organização, têm menos faltas ao trabalho, melhor desempenho e produtividade, mais comprometimento e envolvimento com a organização (Siqueira & Padovam, 2008). Entendendo-se assim que, quanto mais satisfeito e comprometido afetivamente o colaborador estiver com o seu meio organizacional menos ele pensa em deixar a organização. Também Steil et al. (2016) afirmam que os antecedentes da intenção do trabalhador deixar a sua organização estão relacionados com: antecedentes pessoais, isto é, características da pessoa como sexo, idade, estado civil e nível educacional; antecedentes ocupacionais, ou seja, características do trabalho em si e a relação do trabalhador para com o trabalho, como por exemplo, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a liberdade de julgamento, o envolvimento e o uso da imaginação no trabalho; antecedentes organizacionais que estão relacionados com as características do ambiente organizacional interno, como as práticas adotadas pela organização na gestão das equipas e suas políticas, cultura, promoção, benefícios, políticas de qualidade de vida e clima de trabalho; e antecedentes ambientais, relacionados a fenómenos e estímulos presentes no ambiente externo à organização, que podem influenciar o seu funcionamento, como oportunidades de trabalho fora da organização, ciclo económico, taxa de desemprego ou mudança de governo. Estes mesmos autores referem que, quando identificadas estas variáveis podem ajudar a reter os trabalhadores diminuindo assim a sua intenção de rotatividade. De acordo com o explanado fica evidente que o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo terá um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores. Por

consequente, investir no BET pode ser fundamental para reter talentos e evitar a rotatividade. Ao criar um ambiente saudável e favorável as empresas podem aumentar a satisfação e a felicidade dos seus trabalhadores que, por sua vez, estarão mais motivados e menos propensos a deixar o trabalho atual. Assim, tendo por base os argumentos explanados, acredita-se que compreender a influência que o BET, por meio dos seus fatores chave, pode ter na intenção de rotatividade dos trabalhadores, como é propósito deste estudo torna-se pertinente, pelo que se formula uma segunda hipótese de investigação:

*H2: O bem-estar no trabalho nos seus fatores compromisso e satisfação (H2a) e envolvimento com o trabalho (H2b) influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

## 2. Metodologia

### 2.1 População e amostra

Com base numa abordagem quantitativa, a população alvo do presente estudo é constituída por trabalhadores portugueses do setor público e privado, com 18 anos ou mais. A amostragem foi realizada através da técnica não probabilística com efeito *snowball*, na qual os participantes indicam outras pessoas para participar num crescendo gradual. A amostra é composta por 290 indivíduos sendo a maioria do género feminino (66.9%,  $n = 194$ ), apenas 33.1% ( $n = 96$ ) são do género masculino. Quanto à idade 76.5% ( $n = 222$ ) dos respondentes têm mais de 35 anos e 23.5% ( $n = 68$ ) têm menos de 35 anos. Relativamente às habilitações académicas, mais de metade dos inquiridos 56.9% ( $n = 165$ ) têm habilitações ao nível do ensino superior, 26.6% ( $n = 77$ ) têm o ensino secundário e 16.6% ( $n = 48$ ) o ensino básico. Em termos profissionais, a maioria dos indivíduos trabalha no setor público (71%,  $n = 206$ ), apenas 29,7% ( $n = 86$ ) trabalham no setor privado, sendo que 38.3% ( $n = 111$ ) desempenham funções de técnicos superiores, 31% ( $n = 90$ ) de assistentes operacionais, 27.6% ( $n = 80$ ) de assistentes técnicos e apenas 3.1% ( $n = 9$ ) desempenha cargos de chefia ou direção.

Quanto à antiguidade na organização onde trabalham, a maioria dos indivíduos desempenha funções há mais de 10 anos (76.3%,  $n = 221$ ) o que revela ser um dado interessante para o estudo uma vez que se pretende aferir a perceção acerca do seu bem-estar no trabalho, dos seus comportamentos de cidadania organizacional e da sua intenção de rotatividade. Esta característica associada à formação académica e à idade indica que os respondentes têm maturidade, experiência profissional e conhecimento da organização.

### 2.2 Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados no presente estudo utilizou-se um inquérito por questionário com todas as respostas fechadas e obrigatórias. Este instrumento foi constituído por quatro partes. A primeira parte avalia o bem-estar no trabalho, recorrendo à escala (IBET - 13) de Siqueira, Orengo e Peiró (2014), formada por 13 itens utilizando uma escala de concordância de Likert de 5 pontos (1- *discordo totalmente* a 5 - *concordo totalmente*) permitindo analisar os fatores Compromisso e Satisfação com o trabalho através de 9 questões (itens 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11 e 13) e Envolvimento com o trabalho com 4 questões (itens 3, 7, 9 e 12). A segunda parte mede os CCO e é constituída por 14 itens, através da escala (ECCO) de Bastos et al. (2014) que avalia 3 dimensões: Sugestões criativas (itens 3, 4, 7, 8 e 10), Divulgação/defesa da imagem organizacional (itens 1, 6, 11, 12 e 14) e a cooperação com os colegas (itens 2, 5, 9 e 13), permitindo aferir o grau de frequência dos comportamentos dos trabalhadores numa escala de Likert de 5 pontos (1- *nunca faço* a 5- *faço sempre*). A terceira parte avalia a intenção de rotatividade, recorrendo à escala (EIR) de Siqueira et al. (1997) que é uma escala unidimensional de Likert de 5 pontos (1- *nunca a 5- sempre*) composta por 3 itens. A quarta parte refere-se aos dados sociodemográficos e profissionais dos trabalhadores tais como: género, idade, habilitações académicas, setor de atividade, tempo de serviço na organização e tipo de função desempenha.

O valor do alfa de Cronbach obtido no presente estudo foi de 0.96 no que se refere à escala do bem-estar no trabalho (IBET-13) e 0.94 para as suas dimensões. Na escala referente aos comportamentos de cidadania organizacional (ECCO) o valor do alfa de Cronbach foi de 0.96, variando de 0.93 a 0.97 nas três dimensões que a compõem. Na escala de intenção de rotatividade (EIR) obteve-se um valor do alfa de Cronbach de 0,97. Estes valores obtidos revelam uma alta consistência interna (Pestana & Gageiro, 2014), podendo-se afirmar que os 30 itens das escalas aplicadas são fidedignos para avaliar a perceção dos trabalhadores acerca do seu bem-estar no trabalho, nos seus comportamentos de cidadania organizacional e na sua intenção de rotatividade.

### 2.3 Procedimentos

O processo de recolha de dados foi realizado online, recorrendo às redes sociais. Utilizou-se a ferramenta *Google Forms* para a criação do questionário, cujo link foi partilhado nas plataformas Facebook e LinkedIn dos investigadores. A publicação do link foi acompanhada de um pequeno texto que solicitava a participação no estudo e informava os participantes dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de estes serem utilizados unicamente para fins estatísticos de investigação. O estudo

decorreu durante os meses de junho e julho de 2023. Realça-se que antes de iniciar o processo de recolha de dados construiu-se uma versão preliminar do questionário e realizou-se um pré-teste a 30 indivíduos, considerando-se uma amostra de respondentes mais que suficiente, conforme recomendação de Canhota (2008) e Fonseca et al. (2008) que aconselham um número de respondentes compreendido entre 10 e 20. No pré-teste, de modo a clarificar e melhorar a compreensão por parte dos participantes foram efetuados alguns ajustes (principalmente a nível semântico) nos itens dos constructos.

Para efetuar a análise estatística dos dados utilizou-se o software IBM SPSS Statistics 27 e recorreu-se ao uso de medidas de estatística descritiva, calculou-se os valores do alfa de Cronbach para análise da consistência interna e aplicou-se a correlação de *Pearson* e os modelos de regressão linear múltipla.

### 3. Resultados

No que concerne ao bem-estar no trabalho, os resultados apresentados na Tabela 1 mostram que os trabalhadores estão moderadamente *Comprometidos e satisfeitos com o*

*trabalho* ( $M= 3.22$ ;  $DP= 0.80$ ). Os indivíduos evidenciam estar satisfeitos com a relação que têm com a sua chefia ( $M=3.49$ ;  $DP=0.73$ ) e contentes com a empresa onde trabalham ( $M= 3.32$ ;  $DP= 0,77$ ). Revelam uma média mais baixa quanto à satisfação com o salário que auferem face aos esforços que colocam no trabalho ( $M= 3.00$ ;  $DP= 0.92$ ) e quanto às oportunidades de promoção na empresa ( $M= 3.03$ ;  $DP= 0.87$ ). Quanto ao seu *Envolvimento com o Trabalho* os resultados apresentam valores ligeiramente mais baixos ( $M= 2.96$ ;  $DP= 0.86$ ) (mas muito próximos do ponto médio da escala), sendo que o item que apresenta uma média mais elevada é o relativo às horas que passam a trabalhar serem as melhores horas do seu dia ( $M=3.07$ ;  $DP= 0.80$ ), o que revela que estes trabalhadores se sentem bem no seu local de trabalho e com o trabalho que realizam devido, fundamentalmente, às relações sociais que estabelecem na organização (Siqueira & Padovam, 2008).

Face ao exposto, apesar do fator *Compromisso e satisfação no trabalho* apresentar níveis médios ligeiramente superiores face ao fator *Envolvimento com o trabalho*, pode-se depreender destes resultados que os trabalhadores se encontram moderadamente comprometidos e satisfeitos e envolvidos com o trabalho o que confere um grau de BET moderado ( $M= 3.09$ ;  $DP= 0.83$ ).

**Tabela 1.** Análise Descritiva das dimensões do Bem-estar no Trabalho

Itens	M	DP
<i>Compromisso e satisfação no trabalho</i>		
1- Estou contente com a empresa onde trabalho	3.32	0.77
2 - Estou entusiasmado(a) com a empresa onde trabalho	3.24	0.76
4 - Estou interessado(a) na empresa onde trabalho	3.26	0.78
5 - Estou satisfeito(a) com o meu salário comparando com os meus esforços no trabalho	3.00	0.92
6 - Estou animado(a) com a empresa onde trabalho	3.21	0.77
8 - Estou satisfeito(a) com o grau de interesse que as minhas trefas despertam em mim	3.23	0.79
10- Estou satisfeito(a) com a relação entre mim e o meu chefe	3.49	0.73
11 - Estou orgulhoso(a) com a empresa onde trabalho	3.21	0.78
13 - Estou satisfeito(a) com as oportunidades de ser promovido(a) nesta empresa	3.03	0.87
Total	3.22	0.80
<i>Envolvimento com o trabalho</i>		
3 - As horas que passo a trabalhar são as melhores horas do meu dia	3.07	0.80
7 - As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho	2.95	0.85
9 - As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho	2.91	0.80
12 - Eu como, vivo e respiro o meu trabalho	2.94	0.91
Total	2.96	0.86
Total BET	3.09	0.83

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Tabela 2 é possível verificar que os indivíduos revelam bons níveis de comportamento de cidadania organizacional ( $M= 3.44$ ;  $DP= 0.75$ ), sendo que a dimensão *Cooperação com os colegas* é a que apresenta níveis médios superiores ( $M= 3,58$ ;  $DP= 0.76$ ) seguida da dimensão *Sugestões criativas* ( $M= 3.47$ ;  $DP= 0.69$ ). Porém,

como se pode verificar, os valores obtidos em todos os itens da escala são muito similares, o que revela que, de uma maneira geral, estes trabalhadores apontam e/ou sugerem soluções para os problemas que encontram no trabalho, passam uma boa imagem da sua empresa e cooperam com os colegas, ou seja, demonstram praticar CCO.

**Tabela 2.** Análise Descritiva dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens	M	DP
<i>Sugestões criativas</i>		
3 - Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho	3.48	0.71
4 - Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho	3.46	0.70
7 - Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho	3.47	0.69
8 - Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho	3.47	0.69
10 - Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho	3.47	0.67
Total	3.47	0,60
<i>Divulgação/defesa da imagem Organizacional</i>		
1 - Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la	3.23	0.75
6- Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem	3.41	0.74
11 -Descrevo para os meus amigos e parentes as qualidades desta empresa	3,21	0.79
12 - Quando estou com os meus familiares, costumo elogiar esta empresa	3.20	0,78
14 - Dou boas informações sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela	3.30	0.83
Total	3.27	0.78
<i>Cooperação com os colegas</i>		
2 - Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais	3.55	0.76
5 - Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho	3.60	0.76
9 - Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho	3.58	0.70
13 - Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho	3.61	0.77
Total	3.58	0.75
Total CCO	3.44	0.75

**Fonte:** Elaboração própria

No que se refere à intenção de rotatividade (Tabela 3), pode-se afirmar que os trabalhadores não tencionam sair da organização em que trabalham ( $M=2.49$ ;  $DP=0.89$ ). Os

valores obtidos nos itens da escala são muito similares e abaixo do ponto médio, mostrando que os indivíduos não pensam nem sentem vontade de sair da organização.

**Tabela 3.** Medidas descritivas da escala de Intenção de Rotatividade

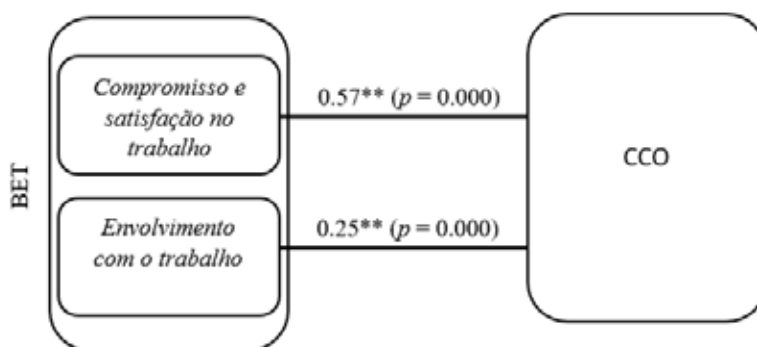
	M	DP
<i>Intenção de Rotatividade</i>		
1 - Penso em sair da organização onde trabalho	2.51	0.88
2 - Tenciono sair da organização onde trabalho	2.47	0.90
3 - Tenho vontade de sair da organização onde trabalho	2.50	0.89
Total	2.49	0.89

**Fonte:** Elaboração própria

Para testar as hipóteses formuladas recorreu-se primeiramente à análise de correlação de *Pearson* para verificar a relação entre as variáveis e, seguidamente, aos modelos de regressão linear múltipla com o objetivo de explorar o contributo da variável independente, BET, na explicação da variância das variáveis dependentes, os CCO e a Intenção de Rotatividade. No que respeita à relação existente entre os fatores da escala do BET e os CCO, pode-se observar por meio da Figura 1 que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas. Consta-se que o fator *Compromisso e satisfação no trabalho* ( $r = 0.57, p < 0.001$ ) apresenta uma correlação elevada, permitindo inferir que é o fator que mais contribui para a promoção de CCO, já que o fator *Envolvimento com o trabalho* ( $r = 0.25, p < 0.001$ ) apresenta uma correlação baixa, segundo Pallant (2013). Perante estes resultados, pode-se depreender que existe uma relação positiva e significativamente moderada entre o BET e os CCO, o que significa que maiores índices de bem-estar no trabalho se encontram associados a maiores índices de CCO por parte dos trabalhadores.

*Compromisso e satisfação no trabalho* ( $r = 0.57, p < 0.001$ ) apresenta uma correlação elevada, permitindo inferir que é o fator que mais contribui para a promoção de CCO, já que o fator *Envolvimento com o trabalho* ( $r = 0.25, p < 0.001$ ) apresenta uma correlação baixa, segundo Pallant (2013). Perante estes resultados, pode-se depreender que existe uma relação positiva e significativamente moderada entre o BET e os CCO, o que significa que maiores índices de bem-estar no trabalho se encontram associados a maiores índices de CCO por parte dos trabalhadores.

**Figura 1.** Correlações entre o Bem-estar no trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional



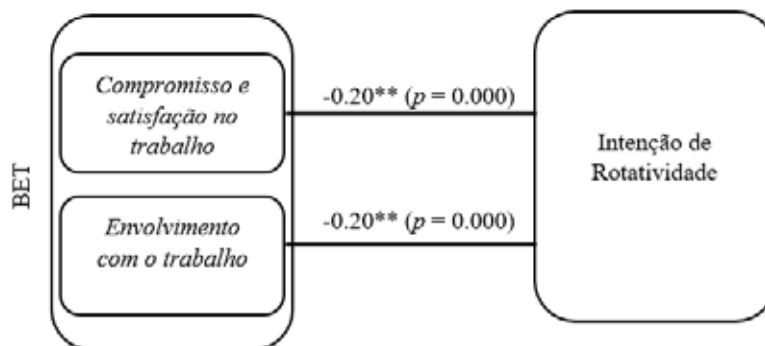
Nota: \*\* $p < 0.001$

Fonte: Elaboração própria

Através da Figura 2 pode-se observar que ambos os fatores chave do BET, *Compromisso e satisfação no trabalho* ( $r = -0.20, p < 0.001$ ) e *Envolvimento com o trabalho* ( $r = -0.20, p < 0.001$ ) contribuem de igual forma para a intenção de rotatividade. Estes resultados permitem inferir que, existe uma relação negativa e estatisticamente

significativa entre o BET e a Intenção de Rotatividade, o que significa que maiores índices de bem-estar no trabalho levam a que os trabalhadores tenham menos vontade de sair das organizações onde se encontram a desempenhar funções.

**Figura 2.** Correlações entre o Bem-estar no trabalho e a Intenção de Rotatividade



Nota: \*\* $p < 0.001$

Fonte: Elaboração própria

Para analisar a influência do BET nos CCO e na intenção de rotatividade construíram-se dois modelos de regressão linear múltipla, um em que a variável dependente é os

CCO e outro em que a variável dependente é a Intenção de Rotatividade. Os resultados do modelo para os CCO, permitem afir-

mar que 41.2% (= 0.412) da variabilidade total dos CCO é explicada pelos fatores chave do BET, ou seja, o fator *Compromisso e satisfação no trabalho* ( $\beta = 0.94$ ,  $t = 13.114$ ;  $p < 0.001$ ) e o fator *Envolvimento com o trabalho* ( $\beta = 0.47$ ,  $t = 6.620$ ;  $p < 0.001$ ) influenciam significativamente os CCO. De salientar que é o fator *Compromisso e satisfação no trabalho* do BET que mais contribui para a variabilidade dos CCO. Desta forma, confirma-se a hipótese H1 (e seus fatores H1a e H1b).

No modelo para a Intenção da Rotatividade, verifica-se que 4% (= 0.040) da variabilidade total da Intenção de Rotatividade dos trabalhadores é explicada pelos fatores chave do BET.

O fator *Compromisso e satisfação no trabalho* ( $\beta = -0.11$ ,  $t = -1.241$ ;  $p < 0.05$ ) exerce uma influência negativa sobre as intenções de saída dos trabalhadores, tal como acontece de forma similar com o fator *Envolvimento com o trabalho* ( $\beta = -0.11$ ,  $t = -1.248$ ;  $p < 0.05$ ). Consequentemente e apesar da influência exercida não ser estatisticamente significativa, encontra-se suporte empírico para a hipóteses H2 (e seus fatores H1a e H1b), permitindo inferir que, em termos amostrais, os trabalhadores que se sentem bem no seu trabalho, não tencionam sair da organização.

De salientar que todos os pressupostos do modelo de regressão foram validados nos dois modelos, isto é, normalidade, independência e homocedasticidade dos resíduos (Marôco, 2014).

## 4. Discussão

As escalas utilizadas para medir o BET, os CCO e a Intenção de Rotatividade dos trabalhadores em contexto organizacional apresentaram uma muito boa consistência interna, corroborando os estudos de Siqueira, Orengo e Peiró (2014), Bastos et al. (2014) e Siqueira et al. (1997), respetivamente, revelando serem fidedignas para medir a perceção dos trabalhadores acerca dos construtos em estudo.

Em termos médios o BET apresenta valores moderados, resultante do bom relacionamento dos indivíduos com as chefias e do gosto que nutrem pela organização onde trabalham, mais do que devido aos salários que auferem e às oportunidades de promoção, indo ao encontro do preconizado pela literatura, cujo ambiente de trabalho é um fator determinante do BET. Se as relações entre os trabalhadores e a organização forem boas, de respeito e compreensão mútua, são capazes de gerar uma maior sensação de bem-estar e satisfação para com o trabalho e a organização. O BET ocorre essencialmente do amor e do afeto que as pessoas recebem e dão uns aos outros nas relações sociais que estabelecem (Colbert et al., 2016).

O fator compromisso e satisfação no trabalho do BET, apresenta uma média mais elevada do que o fator envolvimento com o trabalho o que revela que, os trabalhadores se sentem contentes com o trabalho que realizam, mas não estão totalmente envolvidos, havendo espaço para mais energia e entusiasmo, ou seja, estes indivíduos não demonstram ter atingido o estado de fluxo (*flow*) ou plena realização das suas potencialidades, que desperta nos indivíduos um maior envolvimento (Siqueira & Padovam, 2008; Wagner & Hollenbeck, 2009; Siqueira, Orengo e Peiró, 2014).

De uma maneira geral, os indivíduos revelam praticar CCO para com os seus colegas e organização e não tencionam abandonar a organização onde trabalham, o que pode ser explicado pelo facto de se sentirem num grau de bem-estar moderado proveniente das boas relações existentes nas organizações onde se encontram.

A influência positiva e significativa entre o BET e os CCO, mostra que o bem-estar é muito importante para promover CCO na medida em que, estes são ações voluntárias e espontâneas dos trabalhadores que não fazem parte dos seus papéis formais, nem são formalmente recompensados, logo o contexto social é relevante para que estes comportamentos ocorram (Siqueira, 2003; Organ, 2018; Yildiz, 2019) influenciando a organização no geral (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018).

Segundo Siqueira (2003) e Siquiera, Orengo e Peiró (2014), a satisfação e o compromisso e o envolvimento com o trabalho são consideradas variáveis precedentes dos atos de cidadania organizacional. Ora, os resultados deste estudo corroboram a literatura e evidenciam que o fator chave do BET que mais influencia significativa exerce na prática de CCO é o Compromisso e a satisfação no trabalho. Assim, depreende-se que trabalhadores que exibem comportamentos de cidadania organizacional precisam de estar comprometidos e satisfeitos mesmo não estão num estado de realização plena (estado de fluxo).

A influência negativa verificada entre o BET e a intenção de rotatividade é comprovada neste estudo, corroborando a literatura, apesar da mesma não ser estatisticamente significativa. Depreende-se assim que, em termos amostrais os trabalhadores que se sentem bem no seu trabalho (comprometido e satisfeitos) pensam menos em sair da organização onde se encontram (Siqueira & Padovam, 2008; Steil et al., 2016).

## Conclusão

Com este estudo procurou-se aprofundar o conhecimento científico ao nível do bem-estar no trabalho, dos comportamentos de cidadania organizacional e da intenção de

rotatividade em contexto organizacional, temáticas atuais cuja literatura e as empresas reconhecem cada vez mais importância (Siqueira, 2009; Rego, 2003; Paschoal & Tamayo, 2008; Steil et al., 2016; Bufquin, 2017; Gonçalves, 2019). Uma contribuição importante deste estudo é a evidência de que a variabilidade dos CCO é significativamente explicada pelo BET. Esta hipótese fundamental da investigação foi confirmada com robustez. Assim, o BET torna-se essencial para as organizações na medida em que, potencia comportamentos de cidadania organizacional e estes são universalmente reconhecidos como determinantes da eficácia e do sucesso de grupos e/ou organizações (Podsakoff et al., 2018).

Também se confirma neste estudo que, a intenção de rotatividade dos trabalhadores também é explicada pelo BET, ou seja, trabalhadores que revelem maiores níveis de bem-estar no trabalho têm menor vontade de sair da organização onde se encontram.

Um contributo interessante deste estudo é que o BET é muito mais importante para a promoção de comportamentos de cidadania organizacional do que para as intenções de rotatividade, uma vez revela uma relação de causalidade mais forte com os CCO do que em relação à Intenção de Rotatividade.

O BET deve, portanto, ser desenvolvido, incentivado e valorizado pelos gestores das empresas de forma contínua, influenciando a existência espontânea de comportamentos de cidadania e a organização como um todo (Ferdus & Kabir, 2018; Podsakoff et al., 2018). Promover o BET deve ser encarado como um processo de criação de valor e estratégico para o desenvolvimento organizacional. As organizações devem adotar práticas que visem criar um ambiente de trabalho saudável de bem-estar.

Sendo um tema do quotidiano das organizações seria interessante que futuras investigações pudessem realizar um estudo longitudinal com o objetivo de investigar, numa sequência temporal, a influência da variável BET nos CCO e na Intenção de Rotatividade, avaliando a mudança e o desenvolvimento destes fenómenos que não são imediatos nas organizações. Seria igualmente interessante verificar se as características sociodemográficas como idade, género e tempo de serviço, por exemplo provocam mudanças nestas variáveis.

## Referências Bibliográficas

Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.

- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In Siqueira, M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32, 4, 495-508.
- Bryson, A., & Freeman, R. (2009). Work and well-being: introduction. *National Institute Economic Review*, 209, 70-71.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant coworkers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Canhota, C. (2008). Qual a importância do estudo piloto? In: Silva, E.E. (Org.). *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica*. Lisboa: APMCG, p. 69-72.
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 1 – 26.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Colbert, A. E, Bono, J.E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Instrumental Relationships: Moving beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59, 4, 1199-1223.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. RH.
- Dessen, M. C., Paz, M. G. P. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26 (3), 549-556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>.
- Diener, E., & Seligman, M.E. (2004). Beyond money - toward an economy of wellbeing. *Psychological science in the public interest*, 5 (1), 1-31.
- Ferdus, Z., & Kabir, T. (2018). Effect of job satisfaction and organizational commitment on OCB: study on private banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 8(2), 57-69.
- Fonseca, C.B., Canhota, C., Silva, E.E., Simões, J., Yaphe, J., Maia, M.C., Ribas, M.J., Melo, M., Nicola, P. J., Braga, R., &



- Ramos, V. (2008). *Investigação passo a passo: perguntas e respostas para a investigação clínica*. Lisboa, APMCG.
- Gonçalves, S. P. (2019). Organizações saudáveis e bem-estar no trabalho. In H.A. Marujo, L.M. Neto, & M. Ceitil (Coordenadores). *Humanizar as Organizações – novos sentidos para a gestão de pessoas*, 129-152. RH.
- Hung, L. L. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19 (1), 103-116.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com utilização do SPSS (6ª Ed)*. Lisboa: Sílabo.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (80), 295 - 306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (5th ed.)*. Maidenhead: Open University Press.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7 (1), 11-12.
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2017). Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e0201850-73>
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. New York: Oxford University Press.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Serhan, C., Nehmeh, N., Sioufi, I. (2022). Assessing the Effect of organisational comitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14 (2), 141-156.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista administrativa contemporânea*, 7, 165-184. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Siqueira, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. P. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Orgs.), *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da psicologia da saúde*, 249-264). Textiverso.
- Siqueira, M.M. M., & Gormide Jr, S. (2004). Vinculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. In C. J. Zanelli, E.J. Borges-Andrade & A. V. Bastos. (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no brasil*, 99-110. Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró. (2014). *Bem-estar no trabalho. Novas medidas do comportamento organizacional de diagnóstico e gestão*. Artmed.
- Siqueira, M.. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, (2), 201-209. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1590/S0102-37722008000200010>.
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. . (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações. Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16 (1), 88 – 102. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2009). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>.
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 9(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>.

# Implicações da Inteligência Emocional na Qualidade de Vida no Trabalho dos Indivíduos das Diferentes Gerações

Implications of Emotional Intelligence on the Quality of Work Life of Individuals from Different Generations



Ana Sanches<sup>a</sup>, Ana Pinto<sup>b</sup>, Sara Nunes<sup>c</sup>

<sup>a</sup>[a2020124059@alumni.iscac.pt](mailto:a2020124059@alumni.iscac.pt); Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

<sup>b</sup>[anapinto@ipcb.pt](mailto:anapinto@ipcb.pt); Instituto Politécnico de Castelo Branco

<sup>c</sup>[sara@ipcb.pt](mailto:sara@ipcb.pt); Instituto Politécnico de Castelo Branco

**Resumo** A Inteligência Emocional (IE) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são duas variáveis bastante estudadas, quer individualmente e quer em conjunto. No entanto, o número de estudos que analisam as suas relações com a geração de cada indivíduo e como isso pode influenciar os seus modos de estar e de pensar dentro de uma organização ainda são escassos. O objetivo deste estudo é o de analisar a IE nas diferentes gerações e o impacto que esta tem na QVT de cada indivíduo. Para medir a IE foi utilizada a Escala de Avaliação de Emoções (EIES) de Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998), traduzida e validada para a população portuguesa por Vicente (2014). Para avaliar a QVT foi utilizada a Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvida por Rueda et al, em 2013, que teve por base as oito dimensões do Modelo de Walton de 1973. A amostra deste estudo é constituída por 316 participantes, repartidos, de diferentes formas, pelas quatro gerações em estudo. Verificou-se que as dimensões da Escala da Inteligência Emocional são estatisticamente significativas em relação às dimensões da Escala da Qualidade de Vida no Trabalho, além disso, todas estas correlações são positivas e influenciam-se mutuamente, sempre que uma variável aumenta, a outra aumenta também.

**Palavras-chave** Emoções. Inteligência Emocional. Gerações. Qualidade de Vida no Trabalho.

**Abstract** Emotional Intelligence and Quality of Work Life are two variables that have been widely studied individually and together, however the number of studies that analyze their relationships with each generation and how this can influence their ways of being and thinking within an organization are still scarce. Our goal is to analyze emotional intelligence in different generations and the impact it has on the QWL of everyone. To measure EI, we used the Emotions Assessment Scale (EIES) developed by Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden and Dornheim in 1998, translated and validated by Vicente (2014). To assess the QWL, we used the Quality of Work Life Scale developed by Rueda et al, in 2013, which was based on the eight dimensions of the 1973 Walton Model. The sample of this study consists of 316 participants, distributed, not equally, by the four generations under study. It was verified that the dimensions of the emotional Intelligence Scale are statistically significant in relation to the dimensions of the Quality of Work Life Scale. Besides, all these correlations are positive and influence each other, whenever one variable increases, the other increases too.

**Keywords** Emotions. Emotional Intelligence. Generations. Quality of Work Life.

# 1. Introdução

O conceito de IE tem sido constantemente estudado e desenvolvido ao longo dos anos. Assim, a revisão da literatura sobre o que é e como é definida a IE é fundamental para dar conta da evolução dos conceitos próprios e associados, caracterizar e definir Inteligência Emocional, sempre sob o ponto de vista científico. Contudo, a definição deste termo não é consensual na revisão da literatura. Vários modelos e teorias foram desenvolvidas, mas o conceito pode ser simplificado em três modelos: o modelo de habilidades, o modelo de traços e o modelo misto, todos eles explicados mais à frente. A IE desempenha um papel importantíssimo em contexto de trabalho. As pessoas capazes de gerir as suas emoções e perceber as emoções dos outros têm claramente um avanço cognitivo e a facilidade de criar um bom ambiente de trabalho e boas relações interpessoais. No entanto, a existência de estudos que avaliam estas implicações dentro das empresas ainda são escassos. Ao acrescentar a variável da idade, abrimos portas a outros estudos que podem trazer benefícios para as empresas em termos competitivos. Saber de que forma a idade e a educação de cada um pode afetar as suas relações e o seu ambiente de trabalho pode beneficiar as empresas a longo prazo, tornando-as mais competitivas e apelativas.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 A Inteligência Emocional

A inteligência e as emoções foram expostas e estudadas como conceitos distintos até aos finais dos anos 70, do século passado (Silva, 2012). A conceção de IE acolheu mais atenção logo após se ter demonstrado o impacto das emoções no processo de pensamento (Mayer, 2001). Em geral, todas as definições defendem que a IE está relacionada com a capacidade do indivíduo de compreender as próprias emoções e as emoções dos outros (Bar-On, 2006; Goleman, 1995). A IE representa a capacidade para conciliar a emoção e a razão, ou seja, usa as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções (Cunha et al., 2014).

Para Anbarasan e Mehta (2010), a IE é a arte de usar de forma inteligente as emoções no quotidiano. As suas raízes estão no conceito de “inteligência social”, conceito este que apareceu pelas palavras de Thorndike, em 1920 (Cunha et al., 2014). Infelizmente, esse conceito foi esquecido e negligenciado até 1983, altura em que Howard Gardner (Anbarasan & Mehta, 2010) escreveu sobre “Inteligências Múltiplas” onde propôs que as inteligências intrapessoais e interpessoais fossem consideradas aspetos não cogni-

tivos importantes na inteligência, análogos aos aspetos cognitivos da inteligência.

Foi desde 1995, com a publicação do livro *best-seller* “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman, que a IE ganhou um grande interesse por parte da sociedade. Foram Salovey e Mayer, em 1990, os que mais desenvolveram o conceito de IE. Fiori e Antonakis (2012) afirmam que emoção e inteligência não são opostos mas sim complementares.

Nas últimas três décadas, o conceito de IE ganhou bastante importância podendo, no entanto, ser simplificado em três modelos: habilidade, traços e misto (Bru-Luna, Martí-Vilar, Merino-Soto & Cervera-Santiago, 2021). O modelo de habilidades foi proposto por Salovey e Mayer, nos anos 90. O modelo de traços foi proposto por Petrides e Furnham, em 2003. O modelo misto foi apresentado por Bar-On, que diz que a IE é um conjunto de habilidades não cognitivas e competências que influenciam a capacidade de ser bem-sucedido (Bru-Luna et al., 2021).

A proposta de Salovey e Mayer (1990) diz-nos que a IE é a capacidade de raciocinar perante informações emocionais, de modo a se adaptar melhor aos eventos do quotidiano. Eles definem inteligência emocional como:

A capacidade de perceber com exatidão, avaliar e expressar emoções; a capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam pensamentos; a capacidade de compreender e conhecer emoções; a capacidade de regular emoções para promover o crescimento intelectual e emocional. (p. 189)

Em 1990, Salovey e Mayer identificaram pela primeira vez três dimensões na inteligência emocional: a capacidade de perceber emoções, a capacidade de usar ou assimilar emoções e a capacidade de gerir emoções. Só mais tarde, em 1997, os mesmos autores adicionaram uma quarta dimensão: a capacidade de compreender emoções. Hoje, eles dividem então a IE em quatro capacidades:

- A. **Perceção emocional:** Capacidade de perceber adequadamente as emoções que a própria pessoa está a sentir e também as emoções expressas pelas outras pessoas. Num nível mais avançado, inclui perceber se as expressões emocionais dos outros são verdadeiras ou não.
- B. **Facilitação emocional:** Capacidade de gerar certos estados emocionais que facilitem o próprio desempenho. Por exemplo, algumas pessoas sentem-se melhor a ouvir música enquanto trabalham e isso vai melhorar o seu desempenho.
- C. **Gerenciamento emocional:** Capacidade de utilizar as informações dos pontos anteriores de maneira integrada, a fim de se adaptar melhor às próprias emoções e aos relacionamentos com os outros.

D. **Compreensão emocional:** Capacidade de nomear e identificar como é que as emoções se podem misturar ou transitar, ao longo de um tempo, de um estado para outro. Por exemplo, ao receber uma notícia desagradável, uma pessoa pode ficar dececionada, isto é, experienciar uma mistura de surpresa com tristeza e, momentos mais tarde, pode gerar raiva por não ter recebido a notícia que esperava.

Além do modelo de Salovey e Mayer, diversos autores trouxeram contribuições para a área. Alguns modelos conhecidos são os de Daniel Goleman e de Reuven Bar-On. Goleman (1995) propôs cinco domínios da IE, baseados no modelo original de Salovey & Mayer (pp.73-74): **Domínio das próprias emoções:** autoconsciência, incluindo autoconfiança e capacidade para reconhecer um sentimento quando ele aparece e capacidade para controlá-lo, de maneira a ter uma maior autonomia sobre a sua vida; **Lidar com emoções:** habilidade da pessoa para lidar com os seus sentimentos, confortando ou livrando-se das emoções negativas; **Motivar-se:** Dispor das emoções para se atingir uma meta, desenvolvendo auto motivação, otimismo e criatividade, estando o controlo emocional por detrás dessa realização; **Reconhecer emoções nos outros:** empatia como a capacidade de reconhecer sinais subtis que exprimem o que as outras pessoas querem ou precisam; **Lidar com relacionamentos:** define a competência de lidar com as emoções dos outros e trabalhar em equipa, sendo essa a chave para a popularidade e para a liderança.

Bar-On (2006) também dividiu a IE em cinco áreas amplas de aptidões e competências (pp.3-4, 21): **Aptidões intrapessoais:** qualidades como autoconsciência emocional, autorrealização, independência, autorrespeito e assertividade; **Aptidões interpessoais:** qualidade dos relacionamentos, empatia e responsabilidades sociais; **Adaptabilidade:** características como capacidade de resolução de problemas, teste de realidade e flexibilidade; **Administração do stress:** habilidade da pessoa para gerir os seus impulsos e ser tolerante ao stress; **Humor geral:** felicidade e otimismo. Resumindo, Goleman (1995) diz que a IE é um conceito que inclui capacidades como o autocontrolo, o zelo e a

persistência, tal como a capacidade de nos motivarmos a nós próprios e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o nosso próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a capacidade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança. São estas capacidades que fazem com que uma pessoa com um quociente de inteligência moderado, mas um quociente de IE elevado, tenha uma melhor atitude numa situação em que pessoas com quociente de inteligência mais elevado e quociente de IE mais baixo falham (Seabra, 2013).

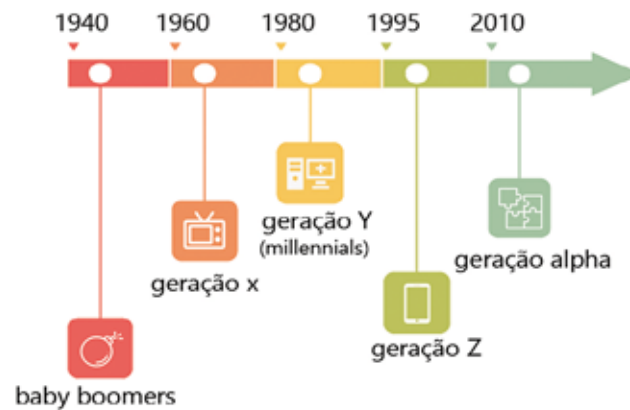
As definições de IE e os modelos desenvolvidos da mesma, focam-se no reconhecimento e compreensão das emoções, não só em si mesmo, mas também nos outros, bem como a capacidade de utilizar eficazmente esta informação emocional em processos de pensamento e ações apropriadas (Crowne, 2009).

## 2.2 As Gerações

A observação e compreensão dos comportamentos individuais e dos grupos de trabalho, como as gerações em que cada funcionário é integrante, determinam o Comportamento Organizacional (Machado & Seixas, 2015). Segundo Kupperschmidt (2000), uma geração é definida como um grupo identificável de pessoas que partilham anos de nascimento, idade e eventos significativos em fases críticas do desenvolvimento. Partilham experiências históricas ou sociais que os distinguem de outros grupos de diferentes gerações.

As descrições das gerações servem para ajudar a entender melhor as características das mesmas, neste caso, no contexto social e profissional mais detalhadamente. A literatura existente não é absolutamente unânime na definição das datas que caracterizam cada geração, pelo que seguiremos o autor Sezin Baysal Berkup. Berkup (2014) fez um estudo sobre o tema, o que nos permite ter uma ideia mais clara sobre as características de cada geração e dos anos a que se reportam. A figura 1 abaixo ajuda a perceber melhor o seu alinhamento e as suas características:

**Figura 1.** Gerações ao longo do tempo



**Fonte:** Adaptado de Berkup (2014)

De geração para geração, vão-se notando evoluções e regressões em alguns aspetos ou qualidades. Recuando há cerca de um século, a primeira geração identificada é a chamada Geração dos Veteranos ou Tradicionalistas (1925-1946). Depois da geração dos veteranos temos então os *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y e a geração Z, que vão ser devidamente aprofundadas nos pontos seguintes. A primeira geração a ser identificada é a dos Baby Boomers (1946-1964). Como o nome indica, os Baby Boomers são fruto da grande taxa de natalidade que se verificou após a 2ª Guerra Mundial. Foi devido a este fenómeno que esta geração se tornou muito presente, tanto a nível social como no mundo do trabalho. Aliás, ficou conhecida por ter ocupado muitos cargos executivos e serem “workaholics” (Kupperschmidt, 2000).

Nascida entre mais ou menos 1965 e 1979, temos a geração X que é caracterizada por serem filhos de trabalhadores compulsivos. Por isso, estes tiveram de se tornar independentes e de crescer mais rápido (Eisner, 2005). No mundo do trabalho, acabaram por se tornar menos leais por terem presenciado uma época com muitos divórcios.

A geração que cresceu com tecnologia é a chamada Y ou Millennials (1980-1994/1995). Justamente por isso, já têm as competências nesse campo bastante avançadas, o que pode apresentar grandes vantagens quando no mercado laboral. São também uma geração racial e etnicamente muito diversificada, muito mais que as anteriores, o que resulta numa mente mais aberta e mais propensa a aceitar diferenças sociais (Becton et al, 2014).

Os membros da geração Z (1994/1995-2010) ainda estão a terminar os estudos e, brevemente, serão a próxima geração de trabalhadores. Esta geração cresceu num mundo já tecnologicamente saturado, estando a tecnologia presente em todos os aspetos da sua vida (Machová, Zsigmond, Lazányi & Krepszová, 2020). A geração Z apresenta duas formas de identidade: a sua identidade pessoal e a sua identidade social. A grande diferença é que os membros

deste grupo tornam-se adultos mais tarde, apesar de serem mais maduros. Contudo, por mais inteligentes que eles possam ser, mentalmente têm algumas fraquezas no processamento de informação (Machová et al., 2020).

### 2.3 A Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com diversos autores, a origem do conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) nasceu com Eric Trist na década de 50, em Inglaterra. O grande objetivo de Trist e dos seus colaboradores era “construir um modelo integrativo para o trinómio indivíduo-trabalho-organização” (Nunes, 2008, p.38). Este modelo tinha por base a análise e reestruturação de tarefas de modo a facilitar a vida dos trabalhadores (Detoni, 2001; Schmidt and Spadoti, 2006). Ao longo dos anos, o conceito de QVT foi valorizado de maneira diferente. O conceito teve origem na década de 50, com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, a qual veio dar relevância ao fator humano. A evolução do conceito diz-nos que a QVT está fortemente interligada com o bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho (Melo, 2011).

Na década de 60 foi criada a *National Commission on Productivity*, com o objetivo de determinar as causas da baixa produtividade das indústrias dos Estados Unidos da América (Detoni, 2001). Por volta dos anos 70 existiam provas de que a QVT era um sucesso, que todos os trabalhadores eram produtivos e estavam satisfeitos (Drago & McDonough, 1984 citado por Nunes, 2008). Contudo, em 1974, deu-se uma quebra sobre as preocupações da QVT devido à inflação existente e à crise energética. Graças à competição internacional, foi no final dos anos 70 que o entusiasmo inicial da QVT ressurgiu. Especificamente, os Estados Unidos da América viram-se obrigados a desenvolver as suas políticas face ao desenvolvimento do Japão, onde apareceram novas teorias sobre estilos de administração e onde se desenvolveram Ciclos de Controlo de Qualidade (Nunes, 2008). Nos inícios dos anos 80, a QVT voltou a

ser a preocupação central, tendo-se procurado perceber a sua essência e melhorar o desempenho organizacional (Detoni, 2001; Schmidt & Spadoti, 2006).

Foi apenas nos anos 90 que se deu uma difusão dos conhecimentos sobre a QVT (Schmidt & Spadoti, 2006). Segundo Bom Sucesso (1998, p.29 citado por Detoni, 2001, p.47) “(...) o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso académico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e os media em geral”. A QVT representa a capacidade de satisfazer as suas necessidades pessoais com a sua atividade na organização, por parte dos colaboradores (Chiavenato, 2004). Para além disso, envolve uma série de fatores como a satisfação com o trabalho, possibilidades de futuro e carreira na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, relacionamento humano dentro da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade para tomar decisões referentes às suas atividades, entre outros. Não só as condições físicas de trabalho importam, mas também as condições sociais e psicológicas são fundamentais para a QVT (Chiavenato, 2004). Segundo Walton (1973, citado por Detoni, 2001, p.42), a QVT é utilizada para atribuir experiências inovadoras desempenhadas através da tentativa de salvar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais a favor do avanço tecnológico da produtividade e do crescimento económico”, e corresponde à “consideração pelas necessidades e aspirações dos mesmos nas decisões, orientando-se em direção à democracia industrial, à humanização do trabalho e enfatizando a responsabilidade das organizações”.

Independentemente da quantidade de definições citadas acima com referência a diversos autores da área da QVT, um trabalho que ainda hoje é considerado como base para vários estudos é o de Walton, de 1973. Alguns modelos também conhecidos são os de Hackman e Oldham (1975), de Westley (1979) e de Davis e Werther (1983).

Walton foi o primeiro autor norte-americano que deu início a uma linha de pesquisa de satisfação em QVT (Siqueira, Tannhauser, Camargo, Biegelmeyer, Rech & Biegelmeyer, 2017). Ele defende que a QVT é representada na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado à formação de equipas de trabalho (Santos, 2012, citado por Siqueira et al., 2017). No modelo criado por Walton, este propôs oito categorias que enfatizam os fatores de influência na QVT (Nunes, 2008): Compensação Justa e Adequada; Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho; Uso e Desenvolvimento de Capacidades Humanas; Oportunidade de Crescimento e Segurança; Integração Social na Organização; Constitucionalismo; O Trabalho e o Espaço Total de Vida; e Relevância Social do Trabalho na Vida.

### 3. Materiais e Métodos

Este é um estudo quantitativo e, como método de investigação, optámos por aplicar um questionário. Este questionário possui um total de 77 questões, estando elas divididas em três grupos: 15 sobre a caracterização demográfica, 27 perguntas da escala da inteligência emocional e as 35 perguntas da escala da qualidade de vida no trabalho. Após as devidas ponderações, com o tempo necessário para a realização do questionário e a fiabilidade do mesmo, optou-se pelo uso da Escala de Avaliação de Emoções, desenvolvido por Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim, em 1998, para medir o auto-relato da IE. Esta ferramenta contém 33 itens que usam a escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1 representa “Não me identifico de todo” e 5 representa “identifico-me totalmente”, com uma classificação total que pode variar entre 33 e 165 e que avalia tanto o domínio amplo da Inteligência Emocional como algumas das suas dimensões (Ciarrochi, Chan e Bajgar, 2001):

- perceber as emoções (itens 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32, 33);
- gerir as próprias emoções (itens 2, 3, 10, 11, 12, 14, 21, 23, 28, 31);
- gerir as emoções dos outros (itens 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26, 30);
- usar as emoções (itens 6, 7, 8, 17, 20, 27).

A escala de IE de Schutte baseia-se no modelo original da IE de Salovey e Mayer, de 1990, e tem como objetivo avaliar as características ou os traços da Inteligência Emocional de cada indivíduo. Vicente (2014) realizou uma análise fatorial exploratória sem dimensões prévias fixadas para que os itens se agrupassem e formassem dimensões. Contudo, após realizada uma análise de sensibilidade e uma análise fatorial, por Vicente (2014), conclui-se que há itens que não apresentam valores adequados, ficando assim de fora da escala final utilizada os itens 3, 4, 10, 14, 16, 24.

De acordo com Vicente (2014), os itens ficam assim agrupados em quatro dimensões com as seguintes variâncias e alfas:

- Perceção das próprias emoções – 9 itens
- Componente sociocognitiva das emoções – 9 itens
- Perceção das emoções dos outros – 6 itens
- Dificuldade na compreensão das emoções – 3 itens

A presente escala fica então composta por 27 itens, com uma pontuação mínima de 27 e uma pontuação máxima de 135 pontos, sendo que quanto maior for a pontuação, maior será a IE. Assim, obtém-se o valor de IE através do somatório dos itens, tendo em consideração que há três que estão redigidos na negativa, pelo que é necessário inverter a sua cotação (itens 3, 22 e 27) (Simões, 2021).

Após as devidas ponderações, com o tempo necessário para a realização do questionário e a fiabilidade do mesmo, foi escolhido o uso da escala de Avaliação da QVT desenvolvido

por Rueda et al, em 2013, que utilizou por base o Modelo de Walton de 1973. Os itens que compõem esta escala foram baseados nas oito dimensões propostas por Walton, em 1973. Inicialmente, foram criados 57 itens, os quais foram divididos pelas 8 dimensões (Rueda et al., 2013):

- integração social no trabalho - 9 itens
- compensação justa e adequada - 8 itens
- condições de trabalho - 8 itens
- oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades - 7 itens
- trabalho e o espaço total da vida - 7 itens
- oportunidade de crescimento contínuo e segurança - 6 itens
- constitucionalismo - 6 itens
- relevância social da vida no trabalho - 6 itens

De acordo com os critérios impostos pelos autores e fazendo todas as análises estatísticas, os autores verificaram que os itens se agruparam em 4 dimensões, possibilitando assim a permanência de 35 itens finais, que compuseram a Escala de Avaliação da Qualidade de Vida do Trabalho. Os 4 fatores foram denominados como sendo “Qualidade de Vida no Trabalho relacionada a...”. A dimensão 1 foi denominada de “Integração, respeito e autonomia”, composto por quinze itens (itens 1 – 15). A dimensão 2 foi chamada de “Compensação justa e adequada” e é composta por seis itens (itens 16 – 21). A terceira dimensão foi denominada de “Possibilidades de lazer e convívio social” e ficaram agrupados

nele seis itens (itens 22 – 27). A quarta e última dimensão foi denominada de “Incentivo e suporte” e é composta por oito itens (28 – 35) (Rueda et al., 2013).

O nosso questionário foi realizado através de uma página específica (Google Forms) que, posteriormente, foi partilhado através da internet. Salienta-se o facto de durante todo este processo ter sido garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados. Inicialmente divulgámos o questionário através de plataformas digitais como o LinkedIn, o Facebook, o Instagram, entre outras, de modo a conseguirmos atingir o maior número de pessoas diferentes, uma vez que cada uma destas plataformas tem um público-alvo com idades distintas. E através destas plataformas conseguimos obter mais de 300 respostas. A recolha dos dados ocorreu entre maio e finais de setembro de 2022. Todos os cálculos estatísticos foram efetuados utilizando o software estatístico SPSS 27.

### 3.1 Caracterização da Amostra

Este estudo contou com as respostas de 316 participantes, dos quais 53.5% fazem parte da geração X, 73.7% são do género feminino, 70.9% tem filhos, 55.6% fez a licenciatura e 94% está atualmente a trabalhar.

A tabela 1 mostra a caracterização sociodemográfica de alguns dados recolhidos dos inquiridos.

**Tabela 1** – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		<b>TOTAL</b>	
<b>Geração</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	Geração Z	41	13
	Geração Y	43	13.6
	Geração X	169	53.5
	Baby Boomers	63	19.9
<b>Género</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	Masculino	82	25.9
	Feminino	233	73.7
	Prefiro não dizer	1	0.3
<b>Tem filhos?</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	Sim	224	70.9
	Não	92	29.1
<b>Habilitações Literárias</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	Básico	5	1.6
	Secundário	69	21.8
	Licenciatura	176	55.6
	Mestrado	60	19
	Doutoramento	6	1.9
<b>Situação Profissional</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	Atualmente a trabalhar	297	94
	Já trabalhou mas atualmente não trabalha	14	4.4
	Nunca trabalhou	5	1.6

Após apresentada a amostra deste estudo, podemos concluir que, apesar de numerosa e significativa, apresenta algumas disparidades nos seus valores, o que pode influenciar os resultados encontrados. Por exemplo, o número de inquiridos da geração X é maior do que o valor da soma das restantes três gerações, representando mais de 50% da amostra.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Escala de Avaliação de Emoções

Relativamente à Escala de Avaliação de Emoções há três itens que podemos destacar pela sua média mais alta, ou seja, que os indivíduos mais valorizaram, e três itens com a média mais baixa, ou seja, que os indivíduos não valorizaram muito.

Como itens mais valorizados, temos os itens: “Alguns dos acontecimentos importantes da minha vida levaram-me a reavaliar o que é ou não importante.”, “As emoções são uma das coisas que fazem com que valha a pena viver a minha vida” e “Quando estou bem-disposto, tenho facilidade em resolver problemas”. Estes resultados positivos

podem significar que a maioria dos inquiridos valoriza as emoções e reconhece-as no seu dia a dia, valorizando-as como parte fundamental. Pode indicar uma maior inteligência emocional por parte destes participantes. Como itens menos valorizados, temos os itens: “Tenho dificuldade em entender mensagens não-verbais de outras pessoas”, “Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que vou falhar” e “Tenho dificuldades em entender o porquê das pessoas se sentirem da maneira como se sentem”. Isto quer dizer que a maior parte dos inquiridos não concorda com estas afirmações. Estas médias mais baixas não indicam necessariamente que a IE dos inquiridos é menor, antes pelo contrário, pois os itens estão escritos na negativa e os participantes não concordam com o que é dito.

Os itens com o desvio-padrão mais elevado indicam que as respostas não foram muito consensuais, ou seja, que as respostas foram heterogéneas. Como exemplo, temos o item “Tenho dificuldade em entender as mensagens não verbais de outras pessoas” que, apesar de ter a média mais baixa, em que a maior parte dos inquiridos respondeu com valores baixos, é um dos itens menos consensual por parte dos inquiridos, com um desvio padrão de 1,206.

Com valores inferiores a 0,950, com um desvio-padrão menor, temos o item “Quando estou bem disposto, sou capaz de ter ideias novas”. Este item com uma média de



quase 4 valores e um dos menores valores de desvio-padrão, indica-nos que as respostas dos inquiridos são bastante consensuais, são respostas homogêneas. Com o desvio-padrão mais baixo de todos, de 0,904, temos o item "Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhores quando estão desanimadas". Este item possui uma média de quase 4 valores ou seja, a maior parte dos inquiridos concorda com esta afirmação, daí o desvio-padrão ser menor, e as respostas serem mais homogêneas. Ao aplicar a Análise Fatorial confirmatória, obteve-se um

valor de 0,945 para o KMO e um valor de  $p < 0,001$  associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de análise aplicado se adequa à amostra em estudo. Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell. Os quatro eixos retidos explicam 58,5% da variância total. Após a rotação Varimax, obteve-se a distribuição dos itens pelos fatores que se apresenta na Tabela 2. De modo a facilitar a interpretação removeram-se as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

**Tabela 2.** Matriz Fatorial obtida após a Rotação Varimax

	Componente			
	1	2	3	4
17. Facilmente reconheço as minhas emoções enquanto as sinto.	<b>,787</b>	,302		
18. Motivo-me a mim próprio ao imaginar um bom resultado para as tarefas que empreendo.	<b>,757</b>	,309		
16. Controlo as minhas emoções.	<b>,704</b>			
1. Sei quando falar sobre os meus problemas pessoais a outras pessoas.	<b>,677</b>			
9. Quando sinto uma emoção positiva, sei como a fazer durar.	<b>,658</b>			
14. Sei o porquê das minhas emoções mudarem.	<b>,654</b>			
2. Quando me deparo com obstáculos, lembro-me de alturas em que enfrentei obstáculos parecidos e os ultrapassei.	,632	<b>,456</b>		
7. Estou ciente das minhas emoções enquanto as sinto.	<b>,613</b>	,464		
25. Uso a boa disposição para me ajudar, a mim próprio, a continuar a tentar quando me deparo com obstáculos.	<b>,608</b>	,381		
11. Estou ciente das mensagens não-verbais que transmito a outras pessoas.	<b>,607</b>		,438	
19. Estou ciente das mensagens não-verbais que as outras pessoas transmitem.	,536	,326	<b>,455</b>	
12. Quando estou bem-disposto, tenho facilidade em resolver problemas.	,336	<b>,739</b>		
15. Quando estou bem-disposto, sou capaz de ter ideias novas.		,715		
5. Quando o meu humor muda, apercebo-me de novas possibilidades.		,627		
4. Alguns dos acontecimentos mais importantes da minha vida levaram-me a reavaliar o que é ou não importante.	,461	,611		
13. Ao olhar para as expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.	,413	,566	<b>,427</b>	
6. As emoções são uma das coisas que fazem com que valha a pena viver a minha vida.	,529	<b>,555</b>		
24. Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhor quando estão desanimadas.	,445	,524	<b>,327</b>	
10. Organizo eventos de que outras pessoas gostam.		,488		
8. Gosto de partilhar as minhas emoções com outras pessoas.		,412		
23. Basta olhar para outras pessoas para saber o que estão a sentir.			,769	
26. Consigo dizer como as pessoas se estão a sentir ouvindo o tom de sua voz.		,462	<b>,606</b>	
20. Quando outra pessoa me fala sobre um acontecimento importante da sua vida, quase sinto como se tivesse passado por tal acontecimento.	,312	,322	<b>,578</b>	
22. Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que vou falhar.			,567	<b>,527</b>
21. Quando sinto uma mudança de emoções, tenho a tendência a ter novas ideias.		<b>,358</b>	,485	
3. Tenho dificuldade em entender as mensagens não-verbais de outras pessoas.				<b>,761</b>
27. Tenho dificuldade em entender o porquê das pessoas se sentirem da maneira como se sentem.				,712

A estrutura fatorial obtida evidencia que o Fator 1 reúne os itens relativos à Percepção das próprias emoções, o Fator 2 relaciona-se com a Componente sociocognitiva das emoções, o Fator 3 concentra informação relativa à percepção das emoções dos outros e o Fator 4 centra-se na Dificuldade na compreensão das emoções. Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha

de Cronbach, obtendo-se níveis que oscilam entre 0,519 (Dificuldade na compreensão das emoções) e 0,940 (Escala Completa).

Numa apreciação dos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens

que integra cada dimensão, assumindo, por isso, como valor mínimo 1 e valor máximo 5. Na Tabela 3 encontra-se

a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões obtidas.

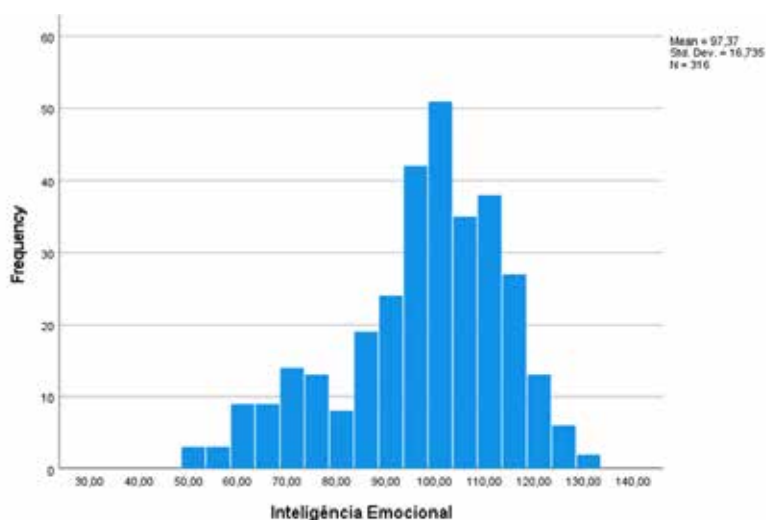
**Tabela 3.** Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Perceção das próprias emoções	316	1,33	5,00	3,5897	,80891
Componente sociocognitiva das emoções	316	1,56	4,89	3,6881	,72624
Perceção das emoções dos outros	316	1,33	5,00	3,5100	,77413
Dificuldade na compreensão das emoções	316	1,00	4,67	2,3966	,80444

Observa-se que a Componente sociocognitiva das emoções é a que regista pontuação média mais elevada, sendo também aquela que reúne maior consenso por parte dos

respondentes. Por outro lado, são as dimensões Perceção das próprias emoções e Dificuldade na compreensão das emoções as que registam respostas mais heterogéneas.

**Figura 2.** Índice da Inteligência Emocional geral



Procedeu-se ainda ao cálculo de um Índice de Inteligência Emocional, geral e por geração, que resultou da soma de todos os itens (invertendo os itens que integram a dimensão Dificuldade na compreensão das emoções). Este índice variou entre 51 e 131 apresentando-se a sua distribuição na Figura 2, sendo que o valor mais baixo (51 pontos) é de um indivíduo da geração dos Baby Boomers e o valor mais alto (131 pontos) é de alguém pertencente à geração X. Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho Relativamente à Escada de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho, há apenas dois itens que apresentam uma média superior a 4 valores, ou seja, nestes dois itens os participantes responderam muito positivamente. O item com a média mais alta (4,09) também apresenta o desvio-padrão mais baixo (único abaixo do 1: 0,972) o que significa que além das respostas terem sido muito positivas no geral, foram também muito consensuais e

homogéneas, este item diz “Sou respeitado(a) pelos meus colegas de trabalho”. O segundo item com a média mais elevada, ou seja, que os participantes mais concordam é “A religião dos trabalhadores é respeitada”. Este valor alto também pode resultar pela falta de conhecimento da vida pessoal de cada trabalhador, daí a maioria concordar que é respeitada.

O item com a média mais baixa de todas (1,69) diz que “A empresa oferece ginástica laboral”. A maioria dos participantes não concorda com esta afirmação e, por isso, pontuou muito baixo. Os inquiridos podem sentir descontentamento, uma vez que não sentem que a empresa lhes oferece ginástica laboral, daí os valores baixos. Com o desvio-padrão mais elevado (1,473), ou, com as respostas menos consensuais e mais heterogéneas temos o item “As horas extra são pagas”. Isto pode demonstrar a falta de incentivo por parte das empresas para os trabalhadores

que precisam de trabalhar além do seu horário de trabalho. Muitas destas horas vão para banco de horas e, daí, podem ser consideradas como não pagas.

Ao aplicar a Análise Fatorial confirmatória, obteve-se um valor de 0,946 para o KMO e um valor de  $p < 0,001$  associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de análise aplicado se adequa à amostra em estudo. Para a extração

dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell. Os quatro eixos retidos explicam 64,2% da variância total. Após a rotação Varimax, obteve-se a distribuição dos itens pelos fatores que se apresenta na Tabela 4. De modo a facilitar a interpretação removeram-se as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

**Tabela 4.** Matriz Fatorial obtida após a Rotação Varimax

	Component			
	1	2	3	4
14. A liberdade de expressão é respeitada.	<b>,787</b>			
10. Sou respeitado(a) pelos meus colegas de trabalho.	<b>,775</b>	,313		
12. Os meus direitos e deveres na empresa são claros.	,755			
11. As ideias são compartilhadas entre colegas.	<b>,754</b>			
4. Os meus direitos são respeitados.	<b>,751</b>			,303
5. Tenho autonomia para realizar o meu trabalho.	<b>,739</b>			
6. A empresa incentiva o respeito entre os trabalhadores.	<b>,732</b>			
13. A minha vida pessoal é respeitada.	<b>,732</b>	,304		
7. A religião dos trabalhadores é respeitada.	,692			
8. Os meus colegas de trabalho ajudam-me quando preciso.	<b>,691</b>	,342		
9. As minhas responsabilidades são adequadas à minha função.	<b>,682</b>			
15. Tenho autonomia para tomar decisões.	<b>,678</b>		,328	
3. As normas e as regras são claras e bem definidas.	<b>,674</b>			
1. Os trabalhadores são respeitados independentemente do seu sexo.	<b>,659</b>			
2. Os trabalhadores respeitam-se independentemente do cargo que ocupam.	<b>,631</b>		,332	
23. O meu horário de trabalho permite-me dedicar tempo à família.			,852	
24. O meu horário de trabalho favorece o convívio social fora da empresa.			,816	
22. O meu trabalho permite-me ter momentos de lazer com a família.	,332		,774	
26. A minha carga horária é adequada.	,321		,753	
25. O meu horário de trabalho permite-me programar atividades com antecedência.	,315		,729	
27. Após a minha hora de saída, tenho vontade de fazer outras atividades.			,600	
19. Estou feliz com o salário que recebo.		,845		
16. O meu salário é justo para o esforço (físico e mental) que faço.		,837		
17. O meu salário é justo para a experiência profissional que tenho.		,803		
18. O salário que recebo permite-me satisfazer as minhas vontades.		,759		
20. O meu salário é adequado em comparação ao de outras empresas.		,744		
21. A empresa oferece reajustes salariais adequados.		,699		,433
30. A empresa incentiva-me a participar em atividades culturais.				,722
31. A empresa oferece a possibilidade de promoções aos trabalhadores.			,366	<b>,703</b>
29. As horas extra são pagas.				<b>,659</b>
33. Sou incentivado(a) a realizar formações.				<b>,655</b>
35. A empresa oferece a oportunidade de fazer horas extra.				<b>,604</b>
28. A empresa promove formações periódicas.	,304	,365		<b>,592</b>
34. A empresa oferece ginástica laboral.				<b>,516</b>
32. As atividades que executo são planeadas com antecedência.	,339	,376		,384

A estrutura fatorial obtida evidencia que o Fator 1 reúne os itens relativos à QVT relacionada à Integração, Respeito e Autonomia, o Fator 2 relaciona-se com a QVT relacionada à Compensação justa e adequada, o Fator 3 concentra informação relativa à QVT relacionada às possibilidades de

lazer e convívio social e o Fator 4 centra-se na QVT relacionada ao Incentivo e Suporte. Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 5), obtendo-se níveis que oscilam entre 0,843 (QVT relacionada ao incentivo e suporte) e 0,960 (Escala Completa).

**Tabela 5.** Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respetivas subescalas

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
ESCALA COMPLETA	35	0,960
QVT relacionada à Integração, respeito e autonomia	15	0,954
QVT relacionada à compensação justa e adequada	6	0,936
QVT relacionada às possibilidades de lazer e convívio social	6	0,920
QVT relacionada ao incentivo e suporte	8	0,843

Numa apreciação dos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número

de itens que integra cada dimensão, assumindo como valor mínimo 1 e valor máximo 5. Na Tabela 6 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões obtidas.

**Tabela 6.** Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
QVT relacionada à Integração, respeito e autonomia	316	1,13	5,00	3,7105	,89848
QVT relacionada à compensação justa e adequada	316	1,00	5,00	2,5902	1,08039
QVT relacionada à possibilidade de lazer e convívio social	316	1,00	5,00	3,3882	1,03654
QVT relacionada ao incentivo e suporte	316	1,00	5,00	2,6487	,90793

Observa-se que a dimensão da QVT relacionada à Integração, Respeito e Autonomia é a mais valorizada pelos inquiridos, sendo também aquela que reúne maior consenso por parte dos respondentes. Por outro lado, são as dimensões da QVT relacionadas à compensação justa e adequada e QVT relacionada às possibilidades de lazer e convívio as que registam respostas mais heterogéneas.

### 4.3 Análise de Correlações

Neste estudo correlacional, analisámos de que modo a IE se relaciona com a QVT, correlacionando as dimensões de cada escala umas com as outras e com o índice total da IE. Na tabela 7 são apresentadas as correlações entre todas as dimensões pertencentes às duas escalas e ao índice de IE. Nesta tabela podemos constatar que não existem valores negativos, ou seja, não existem relações inversas. Todas as relações são positivas, em que a associação é direta, sempre que um destes itens aumenta, o outro também vai aumentar. Se um trabalhador possuir níveis mais elevados

de IE, a sua QVT vai ser superior, e vice-versa.

Consideram-se correlações estatisticamente significativas quando o valor do p-value que lhe está associado é inferior a 5%. Nesta tabela, verificamos que todas as correlações apresentadas são estatisticamente significativas, com exceção de três correlações entre as dimensões “Dificuldade na compreensão das emoções” e as dimensões “QVT relacionada à possibilidade de lazer e convívio social”, “QVT relacionada ao incentivo e suporte” e o índice de “Inteligência Emocional”. Uma vez que os itens da dimensão “Dificuldade na compreensão das emoções” estão formulados na negativa, isso pode explicar a falta de diferenças estatisticamente significativas entre essa dimensão e as descritas acima. O índice de inteligência emocional está positivamente relacionado com cada uma das suas dimensões, com exceção da quarta dimensão que se denomina de “Dificuldade na compreensão das emoções”. O que faz sentido, uma vez que estes itens são invertidos aquando do cálculo da inteligência emocional de cada um, pois são itens que estão formulados em sentido negativo.

**Tabela 7.** Correlações entre escalas.

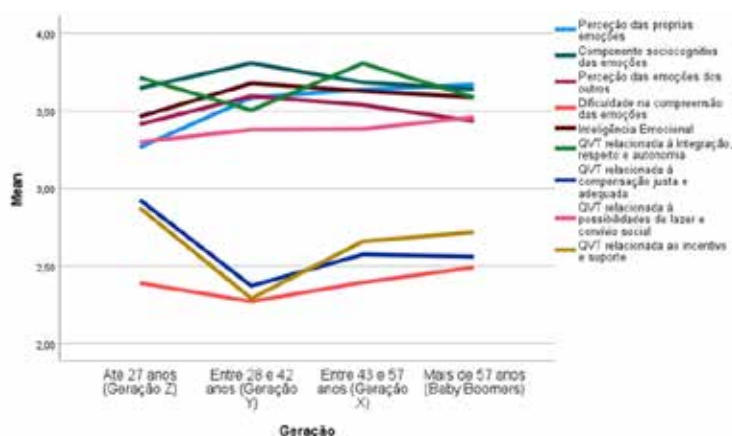
		Correlations								
		Perceção das próprias emoções	Componente sociocognitiva das emoções	Perceção das emoções dos outros	Dificuldade na compreensão das emoções	QVT relacionada à Integração, respeito e autonomia	QVT relacionada à compensação justa e adequada	QVT relacionada à possibilidades de lazer e convívio social	QVT relacionada ao incentivo e suporte	Inteligência Emocional
Perceção das próprias emoções	Pearson Correlation	1	,795**	,744**	,139*	,502**	,216**	,388**	,283**	,932**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,013	,000	,000	,000	,000	,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Componente sociocognitiva das emoções	Pearson Correlation	,795**	1	,785**	,241**	,451**	,167**	,294**	,265**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Perceção das emoções dos outros	Pearson Correlation	,744**	,785**	1	,189**	,404**	,178**	,279**	,257**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,001	,000	,000	,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Dificuldade na compreensão das emoções	Pearson Correlation	,139*	,241**	,189**	1	,117*	,134*	,045	,100	,063
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,001		,037	,017	,429	,076	,265
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
QVT relacionada à Integração, respeito e autonomia	Pearson Correlation	,502**	,451**	,404**	,117*	1	,546**	,645**	,563**	,490**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,037		,000	,000	,000	,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
QVT relacionada à compensação justa e adequada	Pearson Correlation	,216**	,167**	,178**	,134*	,546**	1	,457**	,601**	,189**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,017	,000		,000	,000	,001
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
QVT relacionada à possibilidades de lazer e convívio social	Pearson Correlation	,388**	,294**	,279**	,045	,645**	,457**	1	,529**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,429	,000	,000		,000	,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
QVT relacionada ao incentivo e suporte	Pearson Correlation	,283**	,265**	,257**	,100	,563**	,601**	,529**	1	,283**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,076	,000	,000	,000		,000
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316
Inteligência Emocional	Pearson Correlation	,932**	,920**	,880**	,063	,490**	,189**	,355**	,283**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,265	,000	,001	,000	,000	
	N	316	316	316	316	316	316	316	316	316

#### 4.4 Análise das Pontuações Obtidas em Função da Geração

Numa fase seguinte, procedemos à comparação das pontuações obtidas nas dimensões em análise em função da geração. Na figura 3 podemos comparar a média de todas as dimensões das escalas e a média do índice de

inteligência emocional associadas à geração de todos os inquiridos. Podemos verificar, ao analisar a tabela 8, que, neste estudo, a geração que apresenta os valores médios de IE mais altos é a geração Y com uma média de quase 100 pontos. Além disso, podemos afirmar que é a geração Z que apresenta a média de valores mais baixa.

**Figura 3.** Comparações entre as médias das dimensões e a geração.



**Tabela 8.** Média da IE por geração.

Gerações	Média da IE
Geração Z	93.54
Geração Y	99.33
Geração X	97.99
Baby Boomers	96.92

Observando a figura 3 e a tabela 8, e cruzando as dimensões com a geração, podemos afirmar que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na perceção dos inquiridos no que respeita às dimensões perceção das próprias emoções ( $p=0,038$ ) e QVT relacionada ao incentivo e suporte ( $p=0,010$ ), em particular observou-se que a geração Z pontua mais baixo na dimensão da perceção das emoções e a geração Y pontua mais baixo no item da QVT relacionada ao incentivo e suporte.

Uma vez que a geração Z apresenta, em média, índices de IE menores, explica o porquê de estes apresentarem também médias mais baixas na dimensão das próprias emoções. Como referido na revisão da literatura, Stein (2007) refere que esta geração apresenta a característica do individualismo, devendo-se ao facto de ser uma geração que está a crescer em famílias cada vez mais pequenas, podendo, mais tarde, trazer consequências na sua entrada no mercado de trabalho como, por exemplo, a falta de familiaridade com conceitos como o trabalho de equipa, a partilha e o compromisso. To-

das estas debilidades podem trazer consequências para os indivíduos no que toca à perceção das emoções. Verificamos que a geração dos *Baby Boomers* é aquela que pontua mais alto na Perceção das próprias emoções, o que corrobora um estudo realizado por Andrade, Duarte, Cruz, Albuquerque e Chaves (2019) que diz que entre os idosos portugueses com idades compreendidas entre os 65 e os 96 anos, são os idosos mais novos, ainda pertencentes à geração dos *Baby Boomers*, que apresentem níveis mais elevados de inteligência emocional. Contudo, alguns autores argumentam que à medida que a idade aumenta, a inteligência emocional vai diminuindo ao passo que outros afirmam que à medida que as pessoas envelhecem a inteligência emocional aumenta. Devido à carência de estudos não se pode conferir uma verdade única e aplicável a todo o contexto.

Em 2018, Ana Gabriela Mota realizou um estudo sobre as capacidades socioemocionais da geração Z enquanto estagiários, no Brasil. E as principais conclusões foram as de que o rápido ritmo de decisões muitas das vezes obriga-os

a tomá-las cada vez mais rápido e mais cedo, o que acaba por atrapalhar o desenvolvimento emocional dos mesmos. Ao nível do autoconhecimento, do trabalho em equipa, do controlo das próprias emoções e da criatividade que têm para resolver problemas os inquiridos apresentaram bons resultados, no entanto, no que toca ao equilíbrio em situações desafiantes, os resultados foram inferiores constatando assim a dificuldade em controlar o seu comportamento em situações desafiantes e causadoras de stress. Nas nossas descobertas, podemos afirmar que, apesar da geração Z pontuar mais baixo na dimensão da Componente Sociocognitiva das emoções, não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre a dimensão e o fator geração.

Contudo, o descrito acima demonstra a necessidade e a importância das organizações em entenderem a inteligência emocional de cada indivíduo e terem a capacidade de lidar com ela, visto que a sua boa gestão leva a bons resultados tanto nos relacionamentos interpessoais como intrapessoais. Uma empresa que domine e entenda este assunto certamente irá prosperar e alcançar resultados benéficos que influenciam a *performance* dos seus trabalhadores. Relativamente à outra dimensão onde foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, a dimensão da QVT relacionada ao Incentivo e Suporte, sabemos que é a geração Y que pontua mais baixo e a geração Z que apresenta a média mais elevada.

Os valores mais elevados da geração Z no que toca ao incentivo e suporte podem-se explicar por esta ser uma geração das facilidades, que sempre foi incentivada a continuar os estudos, a maior parte com suporte dos pais, o que lhes dá a liberdade de escolher o que é que querem fazer profissionalmente. São uma geração que não se acomoda. O que esta geração mais procura é equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e estabilidade no trabalho e, por isso, se esta não se sentir suportada, com bastante facilidade troca de percurso profissional. Preferem ter uma carreira do seu interesse e trabalhar para poder viver, ao contrário de gerações mais velhas que vivem para trabalhar (Bencsik et al, 2016; Berkup, 2014). Contudo, uma vez que esta geração é a mais recente no mercado de trabalho, estes valores podem não refletir a realidade.

Por outro lado, a geração Y é a geração que pontua mais baixo, uma vez que estas gerações normalmente trabalham em conjunto com a geração X e os Baby Boomers, que têm métodos de trabalho diferentes, muitas vezes podendo gerar conflitos e mau ambiente de trabalho (Berkup, 2014). A grande motivação dos Milénios é o sucesso, o dinheiro, a ambição de serem mais e melhores, de poderem ter mais oportunidades e desafios que os mantenham estimulados e motivados no trabalho, por isso, sem o tipo certo de apoio e incentivos, estes facilmente também se desligam e optam por mudar de carreira profissional (Berkup, 2014).

Apresentados os dados retirados do questionário referentes à geração dos indivíduos, há diversas pequenas conclusões que podemos retirar, começando por dizer que, após efetuadas as Análises Fatoriais confirmatórias, ambas as escalas se adequam à amostra.

Fizemos uma análise detalhada das médias e desvios-padrão de ambas as escalas. Isto permitiu-nos observar quais os itens mais valorizados pelos inquiridos, como por exemplo “As emoções são uma das coisas que fazem com que valha a pena viver a minha vida” e “Sou respeitado(a) pelos meus colegas de trabalho”, e os itens menos valorizados com uma média inferior, como por exemplo “Tenho dificuldade em entender mensagens não-verbais de outras pessoas” e “A empresa oferece ginástica laboral”. Contudo, e relativamente ao item da escala da IE, podemos afirmar que os itens menos valorizados são, na verdade, o contrário, pois estas três afirmações estão redigidas no sentido negativo e devem ser invertidas aquando do cálculo da IE. Foi realizado um estudo correlacional onde foi verificada a existência ou a falta de relações estatisticamente significativas entre as dimensões de ambas as escalas e o índice da IE. Concluímos que foram encontradas relações estatisticamente significativas entre todas as dimensões de ambas as escalas, com exceção de 3. Não foram encontradas diferenças significativas entre a dimensão da “Dificuldade na Compreensão das Emoções” e as dimensões “QVT relacionada à possibilidade de lazer e convívio social”, “QVT relacionada ao incentivo e suporte” e o índice de “Inteligência Emocional”. Uma vez que os itens da dimensão “Dificuldade na compreensão das emoções” estão formulados na negativa, pode explicar a falta de diferenças estatisticamente significativas entre essa dimensão e as restantes descritas acima.

A principal conclusão a retirar deste estudo correlacional é que, de facto, a IE está estatisticamente relacionada com a QVT, de forma positiva e significativa, ou seja, sempre que uma destas variáveis Em relação à geração dos inquiridos, um dos fatores principais em estudo, concluímos que há duas dimensões que apresentam diferenças estatisticamente significativas, e são estas a dimensão da perceção das próprias emoções ( $p=0,038$ ) e a dimensão da QVT relacionada ao incentivo e suporte ( $p=0,010$ ), especificamente observou-se que a geração Z pontua mais baixo na dimensão da perceção das emoções e a geração Y pontua mais baixo no item da QVT relacionada ao incentivo e suporte.

## Conclusões

O pensamento “razão ou emoção” ainda tem uma presença muito forte dentro das organizações, apesar de os estudos crescentes evidenciarem que as emoções precisam de ser compreendidas e aceites e que os trabalhado-



res emocionalmente mais inteligentes são precisamente aqueles que entendem as suas emoções e as emoções dos outros, contribuindo assim para melhores ambientes de trabalho e melhores resultados. Kangasharjo e Nikko (2009) referem que as emoções desempenham um papel importante nas organizações e que a racionalidade e as emoções não são antítese uma das outras, mas sim estão relacionadas entre elas. Como Fiori (2009, p. 36) afirma: “a capacidade de usar as emoções certas no lugar certo à hora certa é uma característica importante em indivíduos com alta inteligência emocional”.

Após analisados os resultados, chegámos à conclusão de que as variáveis da IE e da QVT apresentam diferenças estatisticamente significativas. Concluímos que no caso da dimensão da perceção das próprias emoções, sabemos que a geração Z é a que pontua mais baixo, talvez por ser a mais recente no mercado de trabalho, ou por ser considerada a geração que apesar de se poder mostrar como a mais inteligente, mentalmente pode apresentar algumas fraquezas a nível do processamento de informação (Machová et al, 2020). Esta é uma geração que pode ser caracterizada como confiante, livre, viciada em tecnologia e individualista. É considerada como tal porque está a crescer em seios familiares pequenos, sem contacto com conceitos como o trabalho em equipa e a partilha, o que pode explicar os seus baixos valores em algumas dimensões da escala da IE. Por outro lado, a geração dos Baby Boomers é a que pontua mais alto nesta dimensão, talvez por ser a mais antiga no mercado de trabalho e desempenhar mais cargos de chefia que exigem outra maneira de estar e de agir, ou talvez apenas por serem uma geração mais velha e mais experiente (Kupperschmidt, 2000).

As variáveis: QVT e IE estão estatisticamente relacionadas e influenciam-se mutuamente. Por um lado, pessoas mais emocionalmente inteligentes criam melhores ambientes e condições de trabalho. Por outro lado, quando existem boas condições de trabalho, as emoções das pessoas são mais positivas, incentivando melhores relações entre trabalhadores e contribuindo assim para o constante desenvolvimento e aprimoramento da inteligência emocional de cada um. Perante estes resultados, parece-nos que uma empresa que domine e entenda este assunto, conseguirá exponenciar os seus resultados e influenciará a *performance* dos seus trabalhadores.

Atualmente, o mundo e o mercado de trabalho são constituídos por indivíduos das mais diversas gerações, onde cada uma irá encontrar realidades diferentes. E, da mesma maneira que as realidades mudam, também as pessoas e os contextos organizacionais passam por mudanças. A idade pode influenciar não só o nível de IE, como a perceção da mesma (Machová et al, 2020). O desenvolvimento e investimento na melhoria das 4 dimensões da IE aqui

apresentadas: perceber as próprias emoções, gerir as próprias emoções, gerir as emoções dos outros e usar as emoções, contribuirão para o crescimento individual e coletivo do trabalhador, tornando-o mais cooperativo, solidário e empático, tornando o ambiente de trabalho harmonioso. Por outro lado, a IE é uma ferramenta que pode ajudar as organizações a desenvolverem funcionários mais concentrados, equilibrados e preparados emocionalmente para lidar com qualquer tipo de situação. E, conseqüentemente, melhorar as suas relações interpessoais. O conceito de IE não é genético, é uma habilidade que pode e deve ser treinada e constantemente trabalhada para que todos os indivíduos consigam reconhecer-se e reconhecer os outros em prol de melhores ambientes de trabalho e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. A IE é crucial para ultrapassar situações de conflito que ponham a teste toda a nossa personalidade. Trabalhadores emocionalmente inteligentes trazem um ambiente de trabalho menos stressado, com mais foco e concentração na realização das suas tarefas. Contribuem para um melhor relacionamento entre colegas e aumentam a empatia de cada um no quotidiano. São capazes de gerir conflitos e de aumentar, não só a sua produtividade, como também a produtividade da empresa.

Em termos teóricos, esta investigação permitiu-nos confirmar que, de facto, a IE tem implicações na QVT de cada indivíduo. Que quanto maior for a IE de cada um, melhor será a sua QVT e, conseqüentemente, a dos outros. Autores sugerem que existe um nível de IE grupal que tem influência na interação das equipas e na sua *performance*, que trabalhadores com níveis mais elevados de IE, predispõem-nos a serem mais colaborativos, bons ouvintes, proativos (Jordan e Troth, 2004), o que está de acordo com nossa descoberta de que existem relações significativas entre a dimensão da perceção das próprias emoções e a QVT no geral.

Em termos práticos, os resultados aqui encontrados confirmam às empresas o que já se suspeitava. É importante ter em consideração as diferenças entre os trabalhadores das equipas e dar-lhes espaço e autonomia para que consigam progredir não só profissional como pessoalmente. Investir no autoconhecimento e autodesenvolvimento é uma mais-valia para as organizações a longo prazo, tornando-as mais proativas, dedicadas, envolvidas e atrativas. Como sugestão para o desenvolvimento da IE dentro das empresas, é necessário começar a ter consciência que as emoções existem, que o ambiente de trabalho é composto por seres humanos, todos eles diferentes e com emoções distintas. Aumentando a consciência de cada um sobre as suas próprias emoções e sobre as emoções dos outros, as organizações estão a investir no bom funcionamento dos seus recursos mais valiosos.

## Referências Bibliográficas

Existe alguma variação de resultados em estudos referidos na revisão da literatura, que pode ser explicada pelo facto de estes serem realizados em países diferentes, com culturas e vivências diferentes, com gerações diferentes, entre outros fatores. Além disso, a própria definição de geração comporta tal facto ao afirmar que o contexto, ou seja, as vivências sociais, políticas, económicas, culturais, entre outras, próprias de cada país vão interferir nas atitudes e comportamentos de cada geração desse mesmo país e é isso que as distingue das demais. Estas diferenças nos resultados também advêm da escassez dos mesmos, o que vai impedir uma conclusão única, verdadeira e clara que, de facto, reflita a realidade.

Apesar da escassez, os estudos começam a aparecer cada vez mais, pois a importância da IE no seio organizacional tem vindo a aumentar. No entanto, em Portugal ainda não há estudos significativos nesta área. O tema da IE, e como esta pode afetar especificamente algumas gerações, ainda não foi devidamente aprofundado, principalmente no que concerne à geração Z por esta ser tão recente no mercado de trabalho. Isto valoriza a nossa investigação como uma das pioneiras na temática, dando resposta a algumas questões, como se existem ou não diferenças significativas entre a variável da IE e a variável da QVT, ou como as gerações se comportam em cada dimensão. Além de dar resposta a estas questões, também abre portas para que outras questões se coloquem em futuras investigações como, por exemplo, analisar que fatores externos e internos podem influenciar a IE especificamente, verificar se de facto existe um nível de IE grupal influenciado pelas equipas de trabalho, verificar se alguma das gerações é mais predisposta ao treino e aprendizagem da IE, entre outras possibilidades.

Como todos os estudos, este também apresenta as suas limitações. A amostra aqui apresentada pode-se considerar como uma limitação pois, apesar de serem mais de 300 respostas, estas não estão divididas em partes idênticas na sua caracterização, por exemplo, há muitos mais inquiridos da geração X do que qualquer uma das outras, entre outras disparidades.

Face ao exposto, concluímos então que, independentemente das diferenças de cada pessoa, é fundamental que as organizações queiram conhecer os seus colaboradores e proporcionar-lhes o melhor ambiente possível e dar-lhes abertura para ser quem são, em simultâneo com ferramentas para o desenvolvimento pessoal, para que possam melhorar não só os *outcomes* da empresa como também a QVT de cada indivíduo.

- Anbarasan, V. and Mehta, N. (2010): Importance of emotional intelligence for enhancing employee's perception on quality of working life. *Synergy*, 8 (2)
- Andrade, A.; Duarte, J.; Cruz, C.; Albuquerque, C. and Chaves, C. (2019): Inteligência emocional em idosos portugueses. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista INFAD de psicologia*, 4 (1) pp. 331-338.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*.
- Becton, J. B.; Walker, H. J.; and Jones Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189
- Bencsik, A. and Gabriella Horváth-Csikós, T. J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Universidade da Panónia. Journal of Competitiveness*. 8 (3) pp. 90 – 106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management of Different Generations In Business Life. In: *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (19) pp. 218-229. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Bru-Luna, L.; Martí-Vilar, M.; Merino-Souto, C. and Cervera-Santiago, J. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9, 1696
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 8ª Edição.
- Ciarrochi, J.; Chan, A. and Bajgar, J. (2001). Measuring Emotional Intelligence in Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31 (7) pp. 1105-1119. DOI: 10.1016/S0191-8869(00)00207-5
- Crowne, K. (2009): The relationships among social intelligence, emotional intelligence, and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6 pp. 148-163
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. and Neves, P. (2014): *Manual do Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa. RH Editora.
- Detoni, D. J. (2001). *Estratégias de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho*. Tese de Pós-Graduação. Universidade de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis.
- Eisner, S. P. (2005): Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4) p. 15
- Fiori Journal of Management & Organization (2009): A new look at emotional intelligence: A dual-process framework. *Personality and Social Psychology Review*, 13 pp. 21-44.
- Fiori, M. and Antonakis, J. (2012). Selective attention to emotional stimuli: What IQ and openness do, and

- emotional intelligence does not. *Intelligence*, 40 pp. 245 – 254
- Goleman, D. (1995): *Inteligência emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, Brasil. Editora Objetiva.
- Jordan, P. J. and Troth, A. C. (2004): Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 2(17) pp.195-218.
- Kangasharju, H. and Nikko, T. (2009): Emotions in organizations: Joint laughter in workplace meetings. *Journal of Business Communication*, 1 (46) pp. 100-119
- Kupperschmidt BR. (2000): Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, pp. 65–76.
- Machado, M. C. R. and Seixas, P. G. F. (2015): *Gerenciamento de Carreiras: A Percepção das Gerações Baby Boomers, X e Y numa Universidade do Nordeste Brasileiro*. Universidade do Vale Itajai. ISBN: 978-85-68618-01-1
- Machová, R.; Zsigmond, T.; Lazányi, K. and Krepszová, V. (2020): Generations and Emotional Intelligence: A Pilot Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17 (5) pp. 229-247
- Mayer, J. D. (2001): A field guide to emotional intelligence. J. Ciarrochi, J. P. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. Filadélfia: Psychology Press.
- Melo, E. R. de (2011). *Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação*. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia. Lisboa.
- Mota, A. G. G. (2018). *Competências Socioemocionais proeminentes e deficitárias de estagiários da Geração Z*. Trabalho de conclusão de curso Bacharel em Administração. Universidade Federal da Paraíba
- Nunes, I. F. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho e Empenho Organizacional: Estudo Exploratório em Contexto de Outsourcing*. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa.
- Reis, T. (2018): Study on the Alpha Generation and The Reflection of Its Behaviour in the Organizational Environment. *Quest Journal. Journal of Research in Humanities and Social*, 6 (1) pp. 09-19
- Rueda, F. J. M.; Ottati, F.; Pinto, L. P.; Lima, T. H. de; Bueno, J. M. de P. (2013). Construção e Validação de uma Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 12 (1), pp. 43-50.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211
- Schmidt, D. R. C and Spadoti, D. R. A. (2006). *Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais de Enfermagem, Atuantes em Unidades do Bloco Cirúrgico, sob a Ótica da Satisfação*. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14 (1), 54-60
- Schutte, N.; Malouff, J.; Hall, L.; Haggerty, D.; Cooper, J.; Golden, C. and Dornheim, L. (1998): Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25 (2) pp. 167-177
- Seabra, D. C. L. (2013). *Inteligência Emocional-Estudo Exploratório*. Tese de Mestrado. Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal.
- Silva, F. M. dos R. L. de O. da (2012): *O Impacte da Inteligência Emocional no Desempenho de Colaboradores-Análise de um Caso Numa Grande Instituição Financeira em Portugal*. Tese de Mestrado. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa.
- Simões, B. (2021) *Inteligência emocional e burnout nas organizações: particularidades na pessoa com perda auditiva*. Instituto Politécnico de Coimbra. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Camargo, M. E., Biegelmeier, U.H, Rech, M. and Biegelmeier, S. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso*. XVII Mostra de Iniciação Científica. Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Tese de Mestrado. Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Vicente, L.C. M (2014). *Validação da Escala de Inteligência Emocional de Schutte: Impacto da Intervenção por mensagens SMS na Inteligência Emocional e Inteligência Espiritual em Estudantes de Psicologia*.
- Weingarten, R. M. (2009): Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building In The Emergency Department. *Journal Of Emergency Nursing*, 35 (1) pp. 27-30

# Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa: O Caso do Ensino Superior

Ageing and Human Resources Management in the Portuguese Public Administration: The Case of Higher Education



**Rosa Martins<sup>a</sup>, Miguel Lira<sup>b</sup>, Clara Viseu<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal, [rosamartins7@gmail.com](mailto:rosamartins7@gmail.com)

<sup>b</sup> Polytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, Portugal, [mlira@iscac.pt](mailto:mlira@iscac.pt), **Código ORCID: 0000-0003-3941-0720**

<sup>c</sup> Polytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, Portugal, [cviseu@iscac.pt](mailto:cviseu@iscac.pt), **Código ORCID: 0000-0001-9906-276X**

**Resumo** O envelhecimento constitui um dos fenómenos mais significativos e desafiantes, quer para a sociedade quer para as organizações, com implicações diretas na gestão da força laboral. Neste sentido, é imperativo os gestores aplicarem práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) adequadas à idade dos trabalhadores. Assim, torna-se fundamental compreender a influência dessas práticas na retenção e na intenção de reforma dos trabalhadores, incluindo no sector público, já que neste sector também sobressai uma força de trabalho cada vez mais envelhecida. Este trabalho, desenvolvido no âmbito do sector público português, mais concretamente no caso das Instituições de Ensino Superior, tem dois objetivos principais: 1) investigar a perceção que os trabalhadores têm das PGRH instituídas nas organizações, bem como a importância atribuída a estas; 2) estudar a relação entre as PGRH e a expectativa e intenção de reforma dos trabalhadores, analisando o papel moderador da idade nesta relação. A abordagem metodológica adotada é quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário. Os resultados sugerem que se verificam algumas diferenças quanto à perceção e valorização das PGRH entre respondentes das várias classes etárias, além de evidenciarem a inexistência de um alinhamento entre as práticas existentes nas organizações e aquelas que os trabalhadores públicos consideram mais importantes. Por outro lado, verificou-se que a importância atribuída às PGRH não influencia a intenção dos inquiridos permanecerem na organização ou de se reformarem.

**Palavras-chave** Envelhecimento. Recursos Humanos. Gestão Pública.

**Abstract** EAgeing is one of the most significant and challenging phenomena, for both society and organizations, with direct implications on Human Resources Management. In this sense, it is imperative that managers apply human resources management practices (HRMP) appropriate to the age of the workers. Thus, it is essential to understand the influence of these practices on the retention and intention of workers to retire, including in the public sector, since in this sector an increasingly aging workforce also stands out.

In this context, it was developed a study in Portuguese public sector, specifically in Higher Education Institutions, which has two main objectives: 1) to investigate the workers' perception of the HRMP established in organizations, as well as the importance attributed to them; 2) to explore the relationship between HRMP and workers' expectations and intention to retire, analyzing the moderating role of age in this relationship. It was used a quantitative methodology, involving a questionnaire to collect the data.

The results suggest that there are some differences in terms of perception and appreciation of HRMP among respondents of various age classes, showing the absence of an alignment between existing practices in organizations and those public workers consider most important. On the other hand, it was found that the importance attributed to HRMP does not influence the intention of public workers to remain in the organization or to retire.

**Keywords** Aging. Human Resources. Public Administration.

# Introdução

A sociedade tem vindo a presenciar grandes modificações da estrutura populacional, com uma população cada vez mais envelhecida, a qual se acentuou nos últimos anos. Gerir as suas consequências irá exigir que as organizações, governo e sociedade trabalhem em conjunto para alcançar o melhor resultado possível para todas as partes interessadas (Chand & Markova, 2019). Segundo estes autores, os desafios colocados pela rápida mudança demográfica, levando ao envelhecimento da população e envelhecimento e redução da força de trabalho, tornaram-se um importante ponto de discussão, quer para decisores políticos quer para os gestores, exigindo políticas promotoras de uma economia de crescimento sustentável e que enfatizem programas de envelhecimento ativo.

De acordo com a *United Nations Economic Commission for Europe* (UNECE), o envelhecimento é uma das barreiras para uma vida profissional mais longa, assim, tem sido um objetivo fundamental dos formuladores de políticas prolongar a vida profissional e aumentar as taxas de emprego entre os trabalhadores mais velhos (mais de 50 anos), no sentido de adaptar as economias e os sistemas de bem-estar nacionais às consequências da idade da população (UNECE, 2019). As organizações devem pensar em como alinhar a idade e a gestão de Recursos Humanos (GRH) com as necessidades e objetivos estratégicos organizacionais, pois as iniciativas de gestão da idade são benéficas para os trabalhadores de todas as faixas etárias (Ciutiene & Railaite, 2014) e para que a organização alcance os seus objetivos e permaneça eficiente (Chand & Markova, 2019). Toda esta conjuntura é sentida praticamente em todos os países e Portugal não é exceção, verificando-se uma tendência semelhante com uma força de trabalho cada vez mais envelhecida, nomeadamente na Administração Pública (AP), vista numa ótica abrangente enquanto setor público. A administração pública tornou-se uma peça central na estratégia do governo português (Magone, 2011). Independentemente dos seus modelos organizacionais e das suas missões, as administrações públicas são obrigadas a repensar a sua forma de agir (Madureira & Ferraz, 2010) e os últimos 30 anos de reforma administrativa foram dominados por princípios managerialistas que contribuíram para sucessivas vagas de privatizações, para o declínio e envelhecimento do emprego público e para a reestruturação da AP, assim como para a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados (Madureira, 2020). Face às mudanças de paradigmas que se vêm assistindo na AP e às alterações na composição etária da força de trabalho, há que desenvolver esforços para promover uma GRH capaz de implementar estratégias de gestão de idade, centradas nos trabalhadores, promotoras de um

envelhecimento ativo nas organizações.

Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo no âmbito da AP, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário *online* em Instituições pertencentes ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e tinha como objetivos, por um lado, aprofundar se nas organizações públicas são instituídas políticas de GRH e aferir a sua perceção por parte dos seus trabalhadores e respetiva importância que lhes atribuem e, por outro lado, estudar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e a expectativa e intenção de reforma dos trabalhadores, analisando o papel moderador da idade nesta relação. É fundamental contribuir para a discussão sobre o envelhecimento e a gestão da idade, procurando identificar as PGRH que influenciem e promovam a longevidade da vida profissional dos trabalhadores.

Na secção seguinte é apresentada a revisão de literatura, sendo abordadas as temáticas sobre o envelhecimento da população, a gestão da idade nas organizações e GRH na Administração Pública e envelhecimento do emprego público. Posteriormente é apresentado o estudo empírico realizado, resultados, conclusões, principais limitações e sugestões para investigações futuras.

## 1. Contextualização teórica

### 1.1. envelhecimento da população: o desafio organizacional

No século XXI, o envelhecimento é uma das transformações sociais mais significativas, levando a um maior interesse individual e coletivo, devido às implicações que daí podem advir, quer seja a nível familiar, social, económico, político, etc. (Osório & Pinto, 2007) e é um tema que está na agenda internacional de várias organizações mundiais, através da criação de iniciativas de sensibilização para os problemas do envelhecimento e promovendo políticas públicas como resposta a este desafio. Este fenómeno tem origem no declínio das taxas de natalidade, associado a um aumento da esperança de vida (Bloom, Canning & Fink, 2010; Koçak, 2011; Chand & Markova, 2019), à diminuição das taxas de mortalidade, face ao avanço dos cuidados sócio sanitários (Osório & Pinto, 2007) e melhores cuidados de saúde (Stirpe, Trullen & Bonache, 2018). Pinto (2015) acrescenta que o envelhecimento da população se deve ao estilo de vida da sociedade moderna, com menos filhos por casal e pela maternidade e paternidade tardias.

Em 2019, mundialmente havia 703 milhões de pessoas com 65 anos ou mais e estima-se que este número duplique em 2050, para 1,5 bilhão (UN, 2020). Também, a força de trabalho composta por trabalhadores mais velhos está a

aumentar, sendo esperado que em 2050, a faixa etária dos 50-64 anos constitua 32% dessa força de trabalho, em comparação com 25% em 2000 (Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Além disso, prevê-se que, até 2050, os indivíduos com 80 ou mais anos aumentem de 1% para 4% da população global (Bloom et al., 2010).

Portugal não está alheio a este fenómeno e 22,4% da sua população tinha 65 ou mais anos em 2019, com projeção de um aumento para 34,8% em 2050 (UN, 2020). Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas (INE), projeta-se que em 2080 este perderá população. Dos atuais 10,3 milhões de pessoas passará para 8,2 milhões, com uma diminuição dos jovens, devido à diminuição do número de nascimentos e o índice de envelhecimento quase duplicará, passando de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens, consequência do decréscimo da população jovem e do aumento da população idosa, a par da diminuição da população em idade ativa (15 a 64 anos) de 6,6 para 4,2 milhões de pessoas. Como resultado, poderá haver uma diminuição do índice de sustentabilidade potencial (quociente entre o número de pessoas com idades dos 15 aos 64 anos e o número de pessoas com 65 e mais anos) que passará de 259 para 138 pessoas em idade ativa, por cada 100 idosos, entre 2018 e 2080 (INE, 2020).

Acresce que, segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano 2019, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em Portugal a esperança de vida é de 81,9 anos, sendo de 84,7 anos para o sexo feminino e de 78,8 anos para o sexo masculino (PNUD, 2019). De acordo com os dados da Pordata (2020), a idade média dos novos pensionistas de velhice e invalidez na Segurança Social manteve uma tendência de descida entre 2001 e 2014, de 64,0 anos para 62,0 anos, respetivamente, tendo nos últimos anos registado uma tendência inversa, registando em 2019 uma idade média de 64,3 anos. Já a idade média dos aposentados/reformados na Caixa Geral de Aposentações era de 59,0 anos em 2001, apresentando pequenas oscilações ao longo dos anos, passando em 2014, a idade média para 61,5 anos e em 2019 para 64,3 anos. A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão consolidada, refere no art.º 63º, n.º 2 "A lei pode prever que a idade normal de acesso à pensão de velhice seja ajustada de acordo com a evolução dos índices da esperança média de vida". Em 2021, a idade de reforma para os subscritores dos dois subsistemas é de 66 anos e 6 meses, cf. art.º 1º da Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro e o estabelecido no art.º 3º-A da Lei n.º 11/2014, de 06 de março, que veio estabelecer a que na função pública seriam exigidos o prazo de garantia e a idade de reforma estabelecidos no sistema previdencial do Regime Geral da Segurança Social. As organizações não terão mais um fluxo constante de trabalhadores mais jovens e precisarão de confiar nos tra-

balhadores mais velhos para manter a competitividade no mercado global (Flower, Tipton & Miligan, 2019), pois não é possível, face à redução dos ativos, desperdiçar o capital humano dos mais velhos aptos (Telo & Barata, 2018). Considerando que as capacidades e motivações mudam com a idade, levando a que as práticas de GRH comuns possam ser menos adequadas para os profissionais mais velhos (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2014), e o paradigma do envelhecimento ativo surge como um programa global de intervenção na sociedade (Cabral & Ferreira, 2013). Segundo Ciutiene & Railaite (2014), uma perceção organizacional positiva destes trabalhadores conduzem a um bom desempenho, satisfação e disposição para transmitir e partilhar boas experiências. Os trabalhadores mais velhos são muitas vezes associados a estereótipos negativos que interferem no trabalho, desenvolvimento e desempenho. A maioria das organizações resiste a recrutar ou reter trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011) em grande escala, sendo os trabalhadores mais jovens geralmente preteridos em relação aos trabalhadores mais velhos, como por exemplo, nas promoções, na seleção e na avaliação em geral, estando a idade negativamente relacionada ao sucesso de readmissão, principalmente após os 50 anos (Mulders, Henkens & Schippers, 2017). Existem poucos estudos que consideram o papel importante das perceções dos funcionários sobre o uso das práticas de Recursos Humanos (RH) e verifica-se que a perceção da sua existência está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, com comportamentos de cidadania organizacional (Kehoe & Wright, 2013) e intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo (Kehoe & Wright, 2013; Rodrigues, Rodrigues & Pinto, 2020). Segundo Nishii & Wright (2008) o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas perceções que os trabalhadores têm dessas práticas e são essas perceções que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais por parte dos trabalhadores.

Gerir as pessoas na organização implica, inevitavelmente, gerir idades (Tomás, 2012), cada geração tem os seus próprios pontos fortes e fragilidades (Ilmarinen, 2012) e as organizações podem garantir que os trabalhadores de todas as idades têm acesso a carreiras mais sustentáveis e podem trabalhar por mais tempo, se desejarem (Sousa & Ramos, 2019).

## 1.2. Gestão da idade nas organizações

O envelhecimento não é definido apenas pela idade cronológica dos indivíduos, mas também pela sua profissão e pelo seu conhecimento. Atualmente, os avanços exponenciais da tecnologia, levaram à criação de novas realidades

e à facilitação dos processos de trabalho e, assim sendo, embora a idade cronológica ainda seja um tema importante nos estudos, a falta de estado da arte no conhecimento também está se tornando um dos principais determinantes de quem deve ser considerado como “envelhecendo” (Koçak 2011).

Segundo Fabisiak & Prokurat (2012, p. 85) a gestão da idade (GI) pode ser definida como “um conceito relativamente obscuro nas teorias de gestão. Relaciona-se diretamente com o envelhecimento da população, envelhecimento ativo, gestão de equipas diversificadas e prevenção da discriminação.” No conceito de GI, “salienta-se que os fatores relacionados com a idade devem ser tidos em consideração na gestão quotidiana, nomeadamente na organização do trabalho e nas tarefas individuais, de modo que todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus objetivos próprios e os da empresa” (Ilmarinem, 2012, pag.2). A investigação tem revelado que as PGRH atuais, como formação, são definidas com vista à promoção das necessidades dos trabalhadores mais jovens, tornando-se menos atrativas para os mais velhos (Kooij et al., 2014), levando a que estes sejam menos participativos nas ações de formação e se sintam menos confiantes e que esta prática seja mais relevante para os trabalhadores mais jovens, face à reduzida expectativa que têm de melhorias na carreira (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010).

As práticas de diversidade de idade podem ser vistas como práticas de adaptação, manutenção e desenvolvimento que permitem aos trabalhadores, não só aos trabalhadores mais velhos mas a todos os trabalhadores, continuar a contribuir para o desempenho organizacional ao longo de toda a sua vida (Sousa & Ramos, 2019) e podem ser vistas pelos trabalhadores mais velhos como um sinal de que a organização se preocupa com o seu bem-estar, necessidades e preferências, investe no seu desenvolvimento profissional e apoia sua carreira (Kooij et al., 2014), e perceber um tratamento justo e de segurança no emprego (Zacher, Kooij & Beier, 2018), contribuindo para a motivação dos trabalhadores mais velhos e para a diminuição de entradas/saídas na organização (Walker, 2005; Kooij et al., 2014).

Enquanto alguns trabalhadores mais velhos beneficiarão de práticas de adaptação de RH como redução da carga de trabalho, concessão de licenças adicionais ou semi-aposentação, outros procurariam práticas de desenvolvimento de RH como oportunidades de formação, melhoria contínua no trabalho e oportunidades de promoção (Zacher et al., 2018). Num estudo realizado a trabalhadores com 50 e mais anos, Armstrong-Stassen (2008) identificou que as estratégias mais valorizadas de RH, e que influenciam a sua decisão de permanecer no ativo, são práticas de trabalho flexíveis, desenho da função, formação e desen-

volvimento dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores; avaliação de desempenho, compensação e ainda o reconhecimento e respeito. Em suma, a aprendizagem não depende da idade, mas o processo de aprendizagem muda com a idade (Ilmarinem, 2012).

### 1.3. A administração pública

Administração Pública ou, vista numa ótica abrangente enquanto setor público, pode ser entendida em duplo sentido, em sentido orgânico, enquanto sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas e em sentido material, enquanto a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes (DGAEP, 2018).

O desenvolvimento da economia global com uma sociedade da informação e do conhecimento promoveram desafios para o Estado no âmbito do exercício das suas funções. (Nunes & Harfouche, 2015). Por outro lado, o crescimento das funções do Estado nas diversas áreas da sociedade e, conseqüentemente, o aumento das despesas da AP, tanto em despesas de funcionamento e de infraestruturas, como de pessoal, estiveram na maioria dos programas governamentais para a redução de custos (Mozzicafreddo & Gomes, 2011). A AP foi alvo de várias reformas, que trouxeram diversas mudanças na área dos recursos humanos, as quais constituíram um importante e incontornável elemento da reforma administrativa (Teixeira, 2012).

Segundo Mendes (2012, pag.32) “é num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública”. Rocha (2011) refere que os princípios orientadores da reforma da AP em Portugal foram a racionalização de custos, a procura de ganhos de eficiência e a aproximação do setor público ao privado quanto às regras e métodos de funcionamento. No essencial, procurou-se aproximar, tanto quanto possível, o regime de emprego público do existente no setor privado (Madureira, 2015).

No quadro da organização da AP, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril, é aprovada a operacionalização da reforma da AP, áreas de atuação e metodologias de aplicação. Traduziu-se na publicação de diversos diplomas legais destinados a mudar o quadro normativo de enquadramento, como o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), o regime do contrato individual de trabalho, o estatuto do pessoal dirigente e o regime dos institutos públicos e organização direta do Estado.

A gestão de recursos humanos constituiu a parte central da reforma (Rocha, 2020), pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, através da aplicação do contrato individual de trabalho; precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo, e a avaliação de desempenho deveria resultar em uma diferenciação na promoção e progressão nas carreiras, com impacto na remuneração. Contudo, este sistema foi, por outro lado, associado ao congelamento das progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (Lira & Roso, 2013). No entanto, a avaliação de desempenho parece ser feita, não porque as organizações o querem para fins de políticas ou de gestão, mas porque as leis e regulamentos o exigem (Melo & Mota, 2020), sobrepondo-se a racionalidade jurídico-administrativa à racionalidade gestonária (Araújo, 2008).

Já a Lei de vínculos, carreiras e remunerações (LVCR) veio substituir o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho para a maioria dos trabalhadores do Estado (Rocha, 2011), com exceção de trabalhadores do Estado com funções de soberania e autoridade. A designação de “funcionário público” deu lugar à de “trabalhador em funções públicas” e o tradicional “Quadro de Pessoal” foi substituído pelo novo “Mapa de Pessoal”, que contem a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, mediante proposta de orçamento e com um limite temporal de um ano. Esta Lei procedeu ainda à reorganização das carreiras, que sofreram uma redução significativa, e fundiu 1715 carreiras diferentes em apenas três carreiras gerais: Técnico Superior; Assistente Técnico e Assistente Operacional, ficando estas sujeitas a uma tabela remuneratória única, passando as progressões e promoções a depender do sistema de avaliação de desempenho. Este diploma veio ainda contribuir para promover a facilitação do “despedimento” em caso de este suceder numa situação de extinção do posto de trabalho (Madureira, 2020). A crise financeira e económica global que se iniciou em 2008 marcou toda a reforma administrativa portuguesa. Portugal iniciou uma reestruturação em larga escala (Lampropoulou, 2020) e foram adotados drásticos planos de austeridade e tomadas medidas, via acordo com a Troika (Composta pela Comissão Europeia (CE), Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI)), que incidem diretamente no setor público e nos seus funcionários, dos quais se destacam os cortes na despesa pública, envolvendo cortes nos salários, congelamento de progressões e promoções na carreira e congelamento nas contratações (Lira & Roso, 2013). Entre 2011 e 2014, houve uma significativa redução dos trabalhadores da Administração Pública, que foi ainda conseguida pela regra estabelecida pelo Governo, “conhecida por “saem 2 e entra 1”, que depois foi substituída pela regra “saem 3 e entra

1” (Rosa, 2020a, pág. 113).

Ao longo dos últimos anos, também se têm observado diversos impactos na gestão dos recursos humanos da AP com a publicação anual do Orçamento do Estado (OE), que acolhe um conjunto de medidas significativas relativas aos seus trabalhadores, espelhando a necessidade de contenção orçamental. Lampropoulou (2020) refere no seu estudo de análise comparativa de países do Sul da Europa (Grécia, Itália, Espanha e Portugal) que, perante a pressão para controlar a despesa pública, durante os anos de crise foram reforçados certos fatores do modelo napoleónico como a centralização de poderes e o controle político da burocracia. O novo conceito de gestão de recursos humanos acentua o carácter centralizador e o planeamento por parte do Estado, tirando completamente a autonomia dos serviços públicos, mas mantendo preocupações de eficiência, avaliação e atenção aos cidadãos. O edifício legislativo não está ainda completo, e apesar de tudo, Portugal é um exemplo de formalismo e legalismo onde as leis têm um peso muito grande (Rocha, 2020).

O envelhecimento do setor público nos países da OCDE não se deve apenas às mudanças demográficas a que se vêm assistindo, mas também às mudanças introduzidas de políticas públicas de emprego. Por um lado, a força de trabalho ativa diminui devido ao crescente número de saídas por aposentação e pelo número decrescente de novos ingressos de trabalhadores jovens e por outro lado, a sua composição muda e é cada vez mais constituída por trabalhadores mais velhos (Colley, 2014). Associado a este fenómeno está a subida da denominada *new right* ao poder e a adoção de princípios do *new public management*, desde os anos 80, que clamam por uma diminuição do peso do Estado na economia e, conseqüentemente, do emprego nas administrações públicas (Madureira & Rodrigues, 2014). Por um lado, verificou-se desde 1970 até meados de 1980, altura em que o n.º de trabalhadores estabilizou, uma contratação massiva de funcionários nos serviços públicos e por outro lado, um aumento da idade no seu recrutamento (OCDE, 2007). Como consequência, teve um aumento significativo do número de funcionários que hoje se situam no topo do escalão etário da administração pública, mais de 60 anos (Madureira & Rodrigues, 2014). “No caso português, o congelamento de admissões na administração pública desde 1984 tem contribuído igualmente, em larga medida, para o envelhecimento da idade média neste setor” (Madureira & Rodrigues, 2014, pág. 7). Segundo Madureira (2018) nos últimos anos a “crise financeira” tem servido de fundamento para o poder político alegar urgência na contenção dos custos de funcionamento da Administração e conseqüentemente na diminuição de custos com pessoal. Salienta ainda que a diminuição do emprego público foi muito expressiva, verificando-se em simultâneo



um envelhecimento acentuado dos trabalhadores. De acordo com os dados da DGAEP (2016, 2020, 2021) verifica-se uma quebra acentuada do n.º de trabalhadores nos vários níveis da Administração Pública, em que todos eles assinalam um decréscimo continuado dos funcionários públicos nas faixas etárias mais jovens (<25 anos e dos 25 aos 34 anos). Nesta última faixa etária observa-se que no total houve uma redução particularmente significativa, de 18,5% em 2011 para 10,6% em dezembro de 2020. Já nas faixas etárias mais elevadas, assiste-se a um aumento percentual, onde 48,1% dos funcionários tinham entre 45 e 64 anos no final de 2011, passando para 54,9% em 2015, para 59,9% em final de 2019 e para 60% em final de 2020. Este aumento adquire maior expressão na faixa etária dos 55 aos 64 anos, de 15,4% no final de 2011 para 27,6% em 2020. No final de 2020, a maioria dos trabalhadores da Administração Pública encontram-se na faixa etária dos 45 aos 54 anos, com 32,4 % e 30,7% representam os trabalhadores acima dos 54 anos, ou seja, 63,1% dos trabalhadores tinham mais de 44 anos.

No que concerne à idade média estimada para o total de trabalhadores da AP, esta é de 47,7 anos em 2020. Esta tem tido uma evolução ascendente ao longo dos últimos anos, tendo aumentado 4,1 anos de 2011 para 2020, passando de 43,6 anos para 47,7 anos, respetivamente. Verifica-se ainda que a idade média das mulheres (48,2 anos) é mais elevada que a dos homens (47,0 anos) (DGAEP, 2021).

Os indicadores da DGAEP (2021) indicam que na globalidade das administrações públicas, o índice de juventude é de 28,8 (por cada 100 trabalhadores com 40 ou mais de anos registam-se apenas 28,8 com menos de 40 anos de idade), o qual diminui para 24,2 se se retirar as Forças Armadas e de Segurança (tendo em conta a natureza das suas funções são as que apresentam maior percentagem de trabalhadores mais jovens). O mesmo acontece com o índice de renovação que é extremamente reduzido. A 31 de dezembro de 2020, por cada 100 trabalhadores com idade entre os 55 e os 64 anos apenas 23,2 têm idades entre os 20 e os 29 anos. Este índice reduz-se para 16,1 se se retirarem as Forças Armadas e de Segurança. A 31 de dezembro de 2011, o índice de renovação era de 51,4, o que vem reforçar que o envelhecimento das administrações públicas se agravou (Madureira & Rodrigues, 2014). Segundo os dados disponíveis na DGAEP (2021) verifica-se que a faixa etária dos 45 aos 54 anos é a mais representativa da AP, sendo as carreiras que mais contribuem para tal as carreiras gerais (assistente operacional, assistente técnico e técnico superior) e as de educação de infância e docente de ensino básico e secundário. As carreiras de docência no Ministério da Educação e no da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, apresentam os seus índices de renovação e de juventude muito baixos, sendo estes indicadores

particularmente baixos para as carreiras de Educador de Infância e Docente dos Ensinos Básico/Secundário, com 2,5 e 9,0; respetivamente.

Relativamente às carreiras do regime geral, a de Técnico Superior é aquela que apresenta um envelhecimento inferior, seguida dos Assistentes Técnicos e dos Assistentes Operacionais, registando uma idade média estimada de 46,3; 50,2 e 50,4 anos, respetivamente. Todas elas registam a maior proporção de trabalhadores acima dos 45 anos, mas a dos Assistentes Operacionais destacam-se por a maioria dos trabalhadores se encontrar na faixa etária dos 55 aos 64 anos. Nestas carreiras, quer o índice de renovação como o de juventude apresentam índices muito baixos.

A renovação dos trabalhadores está a efetuar-se a um ritmo muito lento, que conjugada com o aumento da idade média estimada dos trabalhadores e o aumento da idade da reforma ao longo dos anos é insuficiente para travar e inverter a tendência do envelhecimento dos recursos humanos da AP, que se vem agravando nos últimos anos. Apesar do n.º de trabalhadores ter aumentado a partir de 2015, são ainda em número insuficiente para compensar os empregos destruídos no período 2011/2015. Em 2019, o n.º de trabalhadores continuava a ser inferior ao que existia em 2011, sendo 80,7% dessa redução na Administração Central, associado à insuficiência de competências, porque o Estado investe pouco na formação e qualificação dos trabalhadores, contribui para a degradação e insuficiência dos serviços prestados à população (saúde, educação, segurança social, etc.) (Rosa, 2020b). A “terapia de choque” a que foi submetida a AP na última década tem efeitos significativos na situação dos seus trabalhadores, condições de trabalho e de vida, que condicionam a capacidade da AP para responder com eficácia aos desafios que enfrenta (Rosa, 2020a). A Administração Pública e os seus trabalhadores têm um papel fundamental e insubstituível e, para isso, é necessário repensar o funcionamento da Administração Pública, dotá-la dos meios necessários e valorizar e investir fortemente nos seus trabalhadores (Rosa, 2020a).

## 2. Objetivos e hipóteses de investigação

Face ao envelhecimento populacional, há necessidade de que os trabalhadores se mantenham ativos por mais anos e a retenção bem sucedida desses trabalhadores (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010) pode depender da sua satisfação com aquilo que a organização lhes proporciona, fazendo com que estejam mais predispostos a retribuir no uso das suas competências e a manterem-se nas organizações

(Oakman & Wells, 2013; Fabisiak & Prokurat, 2012; Kooij et al., 2008; Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). No entanto, as estratégias eficazes de retenção dos trabalhadores exigem uma compreensão profunda das suas necessidades e preferências (Bal & Dorenbosch, 2015; Stirpe & Zárraga Oberty, 2016) pois nem todos os trabalhadores percebem as PGRH de forma semelhante e estas têm mais probabilidade de ter sucesso quando os funcionários percebem que foram adaptadas para atender às suas condições e desejos distintos (Stirpe et al., 2018). Para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e garantir carreiras profissionais sustentáveis para todos os trabalhadores, os gestores terão que desenvolver práticas de GRH que tenham em consideração a idade dos trabalhadores. Torna-se ainda fundamental compreender a influência dessas práticas nas intenções de reforma dos trabalhadores (Sousa & Ramos, 2019). Além de existirem poucos estudos sobre as PGRH adaptadas aos trabalhadores mais velhos e que têm em conta a sua opinião (Armstrong-Stassen, 2008), também são escassos aqueles que observam a idade como moderadora entre a aplicação dessas práticas e a intenção dos trabalhadores se manterem ativos no mercado de trabalho (Kooij et al., 2008). Considerando que a motivação dos trabalhadores muda com a idade (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011), reconhecendo que as suas necessidades e os seus interesses podem mudar com o tempo e que um trabalhador pode não valorizar as mesmas PGRH ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos, 2019), sugere-se que as influências das práticas de RH também mudem com a idade (Kooij et al., 2010). Vários estudos concluem que os trabalhadores com alta satisfação no trabalho têm maior probabilidade de se aposentar mais tarde (Pilipiec, Groot & Pavlova, 2020; Axelrad & McNamara 2018; Oakman & Wells, 2013), assim, investir em políticas de RH destinadas a melhorar a satisfação no trabalho é uma ferramenta importante para motivar os trabalhadores a permanecerem na organização (Pilipiec et al., 2020) e aumentar o seu bem-estar e a sua retenção (Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013). Se os trabalhadores perceberem que existem práticas de RH para trabalhadores de todas as idades, eles irão demonstrar uma melhor capacidade para o trabalho e menos preferência para se reformarem mais cedo (Sousa & Ramos, 2019). Pinto (2015) acrescenta que tanto a reforma em si como o seu planeamento estão entre os processos mais relevantes que ocorrem na vida adulta, pelo que, estas questões tornam-se, geralmente, mais relevantes para os indivíduos que se estão a aproximar da data efetiva de reforma (as cited in Schiamburg & McKinney, 2003). Assim, pretende-se investigar sobre o papel preditor das PGRH nas intenções de reforma dos trabalhadores públicos, ou seja, na expectativa de permanecer na organização e na

idade desejada de reforma dos trabalhadores públicos. Neste sentido, com base no princípio de que a percepção das PGRH e o seu efeito nos trabalhadores muda com a idade, propõe-se que idade modera as relações positivas entre a percepção das PGRH e intenções de reforma dos trabalhadores públicos, de modo a que o efeito é mais significativo para os trabalhadores mais velhos do que para os mais novos. Para efeitos de identificação das faixas etárias, optou-se pelo modelo usado por Pinto (2015), elaborado com base no modelo de Donald Super (1980), que constitui um referencial teórico importante e prevê intervalos etários associando-os a papéis de vida e de trabalho. À semelhança de Pinto (2015) e considerando a nossa amostra foram identificadas três faixas etárias: 22-34 anos – fase de estabelecimento inicial, 35-44 anos – fase de estabelecimento e 45-69 anos – fase de manutenção. Tendo em conta estas considerações, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1 - Em termos médios, a percepção das práticas de recursos humanos difere nas três faixas etárias.

H2 - Em termos médios, a importância atribuída às práticas de recursos humanos difere nas três faixas etárias.

Propõe-se que quanto maior a idade maior a associação positiva entre as práticas de GRH e as expectativas de permanecer na organização.

H3.1 – Para a faixa etária mais jovem (estabelecimento inicial), as PGRH são irrelevantes, pelo que não há associação entre as PGRH e a expectativa de permanecer na organização.

H3.2 – Para a faixa etária intermédia (fase de estabelecimento), as PGRH começam a ser relevantes, pelo que pelo menos uma das PGRH está positivamente associada à expectativa de permanecer na organização.

H3.3 – Para a faixa etária madura (fase de manutenção), as PGRH são bastante relevantes, pelo que a maioria das PGRH está positivamente associada à expectativa de permanecer na organização.

Propõe-se ainda que quanto maior a idade maior a associação positiva entre as PGRH e a idade esperada de reforma:

H4.1 – Para a faixa etária mais jovem (estabelecimento inicial), as PGRH são irrelevantes, assim não há associação entre as PGRH e a idade esperada de reforma.

H4.2 – Para a faixa etária intermédia (fase de estabelecimento), as PGRH começam a ser relevantes, pelo que pelo menos uma das PGRH está positivamente associada à idade esperada de reforma.

H4.3 – Para a faixa etária madura (fase de manutenção), as PGRH são bastante relevantes, pelo que a maioria das PGRH está positivamente associada à idade esperada de reforma. O teste destas hipóteses será replicado para as escalas de percepção das PGRH e importância que lhes atribuem, sendo nestas últimas acrescentando na sua designação "a".

## 3. Metodologia

### 3.1. Método de recolha de dados

Com o objetivo de analisar as hipóteses de investigação deste trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário. Este foi constituído por três partes, uma com as práticas de GRH, outra sobre a reforma e a última destinada a recolher informação sociodemográfica para caracterização da amostra.

Para as variáveis em estudo referentes à PGRH, utilizaram-se como base um conjunto de escalas existentes, de Posthuma, Campion, Masimova & Campion (2013), de Armstrong-Stassen (2008) e de Sun, Aryee e Law (2007), tendo sido definidas sete dimensões (Recrutamento e Seleção; Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída; Desenho de Funções; Formação e Desenvolvimento; Gestão e Avaliação de Desempenho; Recompensas, Reconhecimento e Participação; Práticas de Trabalho Flexíveis). Perfazendo um total de 37 itens, foi solicitado aos inquiridos que para cada item identificassem o seu grau de concordância com o que entendiam acontecer na sua organização “O que acontece na minha organização” e o grau de importância dessa prática para os mesmos “A sua importância para mim”. A variável é de natureza qualitativa ordinal e foi aplicada uma escala de Likert de cinco pontos, onde, para o grau de concordância, esta variava entre um “Discordo totalmente” e cinco “Concordo totalmente” e para o grau de importância, variava entre um “Nada importante” e cinco “Extremamente importante”.

Quanto à Reforma foram criados dois grupos, um sobre as expectativas dos inquiridos face à reforma e outro sobre a sua intenção de reforma, conforme referido por Armstrong-Stassen (2008), Oakman & Wells (2013) e Armstrong-Stassen & Ursel (2009). Relativamente às expectativas de reforma foram apresentados dois itens, um quanto à qualidade de vida e outro quanto à estabilidade financeira, sendo aplicada uma escala de cinco pontos que variava entre “Muito Má” e “Muito Boa”. Quanto à intenção de reforma, foram apresentados três itens, onde os inquiridos tinham de mencionar até que idade pretendiam manter-se na organização, com que idade gostariam de ir para a reforma e com que idade pensavam que se iriam reformar.

### 3.2. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 405 trabalhadores públicos pertencentes a Instituições do Ensino Superior Público (IESP) do MCTES. A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (n=254; 62,7%) e os restantes do sexo masculino (n=151; 37,3%). Relativamente à faixa etária 1,2% tem menos

de 25 anos; 5,9% tem idades compreendidas entre 25-34 anos; 18,3% entre 35-44 anos; 34,8% entre 45-54 anos; 36,8% entre 55-64 anos e 3% tem mais de 64 anos. Estes têm uma idade média de 50,42 anos; com o mínimo de 22 anos e máximo de 69 anos. Quanto às habilitações literárias, a maioria tem habilitações académicas superiores, onde 36,8% são doutorados, 25,2% mestres e 22,2% licenciados, e dos restantes inquiridos 13,1% são detentores do ensino secundário, 2,2% do 3º Ciclo e 0,5% do 1º ciclo. No que concerne ao contexto profissional, verifica-se que a maioria dos trabalhadores são docentes (37,3% de Ensino Superior Politécnico, 13,8% de Ensino Universitário e 0,7% são Dirigentes Superiores); 3,5% Dirigentes Intermédios; 22,7% Técnicos Superiores; 16,8% Assistentes Técnicos; 3,2% Assistentes Operacionais e 2,0% Bolseiros de Investigação. Como não se conhece a distribuição das características referidas na população, não é possível garantir a representatividade da amostra. Os resultados obtidos são analisados numa perspetiva exploratória.

### 3.3. Procedimentos

A recolha de dados foi efetuada em Portugal, em Instituições do Ensino Superior Público pertencentes ao MCTES, através da disponibilização online de um questionário, por via da plataforma *Google Forms*, entre maio e julho de 2021. A sua divulgação foi realizada através de envio de email aos Reitores/Presidentes de 203 IESP. Neste email foi explicado o enquadramento institucional, o objetivo do estudo e as garantias de confidencialidade e anonimato, bem como a indicação de um contacto direto para quaisquer esclarecimentos adicionais e do link de acesso ao questionário, solicitando autorização para a sua divulgação a todos os Docentes e não Docentes de cada Instituição.

Entre o Universo de inquiridos foram obtidas 411 respostas, mas após apuramento dos dados, 6 delas foram inviabilizadas por não se enquadrarem dentro o público-alvo, traduzindo-se assim em 405 respostas válidas.

O tratamento dos dados obtidos e a respetiva análise estatística foi feita através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 27. No que concerne à análise de dados, efetuou-se uma análise das qualidades psicométricas das medidas adotadas, através da aplicação da técnica estatística análise fatorial, afim de verificar a validade e fiabilidade das escalas. O teste de fiabilidade foi efetuado mediante a análise do coeficiente Alfa de Cronbach e a validade através da análise do teste de esfericidade de Bartlett, do KMO e das comunalidades com valores não inferiores a 0,500. Para efeitos de análise das hipóteses foram calculadas as estatísticas descritivas, efetuado o teste de normalidade e testes não paramétricos, nomeadamente o Teste de Kruskal-Wallis. Também se recorreu à regressão linear múltipla.

## 4. Apresentação e discussão de resultados

Para análise da variável idade, foram consideradas três faixas etárias, à semelhança de Pinto (2015), sendo que as idades compreendidas entre os 22 e 34 anos (fase de estabelecimento inicial) correspondem a 7,2% da amostra, entre os 35 e 44 anos (fase de estabelecimento) a 18,3% e entre os 45 e 69 anos (fase de manutenção) a 74,6%.

Relativamente à escala da percepção dos trabalhadores públicos das práticas de GRH, e após aplicação do método de Mínimos Quadrados Generalizados e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 71,88% da variância total, com características psicométricas muito adequadas (KMO = 0,931; Teste de esfericidade de Bartlett's ( $\chi^2= 4560,844$ ;  $p<0,000$ ), tendo sido retidos 22 dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500. Na tabela 1 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

**Tabela 1.** Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “O que acontece na minha organização”

O que acontece na minha organização	Componentes <sup>1</sup>							
	RRP	PTF	GAD	RS	FD	SE	DF	
O trabalho realizado pelos trabalhadores é reconhecido	,777							
A experiência, conhecimento e competências dos trabalhadores são reconhecidos	,768							
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,567							
Existe correspondência entre a renumeração e o desempenho	,463							
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19)		,538						
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis		,534						
É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)		,465						
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais			,808					
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis			,687					
Os trabalhadores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação justa			,606					
Os trabalhadores participam na definição dos seus objetivos			,484					
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa				,770				
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção				,753				
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo				,527				
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade				,503				
Os trabalhadores são regularmente sujeitos a programas de formação, para adquirir novas competências					,883			
Os novos trabalhadores na organização têm disponíveis programas de formação para obtenção das competências necessárias ao desenvolvimento da sua função					,689			
Todos os trabalhadores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade					,617			
Os trabalhadores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem						,974		
Os trabalhadores têm o seu emprego quase garantido						,701		
Há uma adaptação de funções para os trabalhadores mais velhos, tornando-se mais atraentes							,879	
Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante/extenuante							,460	

<sup>1</sup> DF - Desenho de Funções; FD - Formação e Desenvolvimento; GAD - Gestão e Avaliação de Desempenho; PTF - Práticas de Trabalho Flexíveis; RRP - Recompensas, Reconhecimento e Participação; RS - Recrutamento e Seleção; SE - Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída.

Como medida de consistência interna usou-se o Alfa de Cronbach, obtendo-se para estes fatores valores bastante satisfatórios. A componente “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é constituída por 4 itens ( $\alpha=0,887$ ); “Práticas de Trabalho Flexíveis” por 3 itens ( $\alpha=0,718$ ); “Gestão e Avaliação de Desempenho” por 4 itens ( $\alpha=0,808$ ); “Recrutamento e Seleção” por 4 itens ( $\alpha=0,870$ ); “Formação e Desenvolvimento” por 3 itens ( $\alpha=0,860$ ); “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” por 2 itens ( $\alpha=0,779$ ) e “Desenho de Funções” por 2 itens ( $\alpha=0,749$ ).

No que concerne às PGRH, constata-se que as práticas mais percecionadas pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Já as práticas “Desenho de Funções” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são identificadas por todos os trabalhadores nas diferentes faixas etárias como sendo as menos percecionadas na sua organização.

De seguida, foi feita a análise do teste de normalidade e verificou-se que os dados não estão normalmente distribuídos, pelo que se passou à realização de testes não paramétricos. Assim, procedeu-se à realização do Teste de Kruskal-Wallis, tendo este revelado que a perceção das práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente numa das dimensões, “Desenho e Funções” ( $p=0,003$ ), entre os trabalhadores públicos mais velhos (45-69 anos). Constata-se assim que esta dimensão é mais reconhecida pelos trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) e de idades intermédias (35-44 anos) do que pelos mais velhos. No que respeita à escala da importância das práticas de GRH, e após análise de componentes principais e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 74,48% da variância total, com características psicométricas muito aceitáveis ( $KMO = 0,931$ ; Teste de esfericidade de Bartlett's ( $\chi^2= 3919,725$ ;  $p<0,000$ ), tendo retido 19 dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500. Na tabela 2 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

**Tabela 2.** Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “A sua importância para mim”

A sua importância para mim	Componentes <sup>2</sup>						
	RRP	RS	DF	GAD	PTF	SE	FD
As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores	,756						
Todos os trabalhadores são tratados com respeito pelos outros na organização	,745						
Os trabalhadores têm autonomia para a tomada de decisões	,742						
Os trabalhadores são frequentemente incentivados pelas chefias a participar nas decisões	,737						
Os trabalhadores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas	,730						
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,692						
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa		,826					
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção		,809					
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo		,757					
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade		,741					
As funções de cada trabalhador são claramente definidas			,514				
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais				,732			
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos baseados no grupo				,712			
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis				,595			
É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)					,819		
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19)					,780		
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis					,597		
Os trabalhadores a partir de determinada idade têm menos hipótese de permanecer na organização						,874	
Os trabalhadores têm poucas oportunidades de progredir na carreira							,812

2 DF - Desenho de Funções; FD - Formação e Desenvolvimento; GAD - Gestão e Avaliação de Desempenho; PTF - Práticas de Trabalho Flexíveis; RRP - Recompensas, Reconhecimento e Participação; RS - Recrutamento e Seleção; SE - Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída

Estes fatores apresentam um valor de consistência interna (Alfa de Cronbach) bastante razoável. A componente “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é constituída por 6 itens ( $\alpha=0,909$ ); “Recrutamento e Seleção” por 4 itens ( $\alpha=0,882$ ); “Desenho de Funções” por 1 item; “Gestão e Avaliação de Desempenho” por 3 itens ( $\alpha=0,753$ ); “Práticas de Trabalho Flexíveis” por 3 itens ( $\alpha=0,766$ ); “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” por 1 item e “Formação e Desenvolvimento” por 1 item.

Relativamente à importância atribuída às PGRH pelos trabalhadores públicos constata-se que a prática “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é uma das práticas a que os inquiridos, desde os mais novos aos mais velhos, atribuem um maior grau de importância. Por outro lado, enquanto os trabalhadores mais novos destacam ainda uma maior importância à prática de “Formação e Desenvolvimento”, os trabalhadores da faixa etária intermédia e os mais velhos destacam a de “Recrutamento e Seleção”. Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias identificaram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas. Como não se verificou a normalidade das variáveis (dimensões) em estudo, em cada faixa etária, recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Assim, a realização do Teste de Kruskal-Wallis, veio revelar que a importância atribuída às práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente entre os trabalhadores públicos em 3 dimensões. Verifica-se que os trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) atribuem maior importância às práticas de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” ( $p=0,036$ ), “Formação e Desenvolvimento” ( $p=0,035$ ) e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” ( $p=0,092$  para um nível de significância de 0,100), não havendo diferenças na importância atribuída às restantes práticas de GRH entre as diversas faixas etárias.

É de notar que ao comparar as dimensões relativas à perceção que os trabalhadores públicos têm sobre “O que acontece na minha organização”, que pretende aferir sobre a existência das PGRH, com as dimensões relativas a “A sua importância para mim”, que pretende aferir o grau de importância que essas práticas têm para eles, verifica-se que os trabalhadores públicos, em termos médios, atribuem maior grau de importância a essas práticas do que àquilo que percecionam existir na sua organização.

Por outro lado, uma das práticas menos percecionadas pelos trabalhadores públicos em todos os grupos etários, “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, é por sua vez uma das práticas identificadas como sendo uma das que registam valores médios mais altos quanto à importância que estes lhes atribuem e que reúnem maior consenso entre os inquiridos. De acordo com a revisão

da literatura, esta é uma das práticas identificadas por Armstrong-Stassen (2008) como uma das mais valorizadas e que influenciam a decisão para permanecer no ativo e, em particular, pelos trabalhadores mais velhos. Considerando a amostra do presente estudo, 74,6% dos inquiridos têm 45 ou mais anos, verifica-se que este resultado se encontra de acordo com os descritos na literatura que destacam a importância atribuída pelos trabalhadores no reconhecimento e uso das suas competências, nomeadamente os autores Armstrong-Stassen (2008), Fabisiak & Prokurat (2012) e Kooij et al. (2008).

Quanto à prática de “Formação e Desenvolvimento” verifica-se que os trabalhadores mais novos são os que mais a percecionam nas suas organizações e maior importância lhe atribuem face aos restantes trabalhadores, o que vai de encontro com alguns dos estudos que mostram que os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a participar em ações de formação e que estas são particularmente delineadas para o desenvolvimento dos trabalhadores mais novos, tornando-se menos atrativas para os mais velhos (Kooij et al, 2010; Kooij et al., 2014).

É de salientar que a prática de “Recrutamento e Seleção”, além de ser uma das práticas que é percebida pela maioria dos trabalhadores públicos, é ainda identificada pelas faixas etárias intermédia e dos mais velhos como sendo uma das que mais são valorizadas. Este resultado, e tendo em conta que 302 dos nossos inquiridos têm idade igual ou superior a 45 anos, poderá ser explicado pelo facto de os trabalhadores públicos considerarem que poderão ser discriminados pela sua idade e serem tratados de maneira diferente nos processos de recrutamento e seleção. Este facto é reconhecido na literatura, pois os trabalhadores mais velhos são muitas vezes associados a estereótipos negativos (Ciutiene & Railaite, 2014) e a maioria das organizações resiste em recrutar e reter os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011), sendo estes trabalhadores preteridos pelos mais jovens (Mulders et al., 2017).

Já a prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” foi uma das práticas mais percecionadas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas tendo sido, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores dos vários grupos etários. Este resultado pode ser explicado pelo facto de que, na Administração Pública em Portugal, apesar de ter sido substituído o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho, pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, além da precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo (Rocha, 2020), houve congelamento de admissões na AP (Madureira & Rodrigues, 2014) e decresceu o número de novos ingressos jovens. O que associado ao crescente número de saídas por aposentaçao (Colley, 2014) contribui

para o envelhecimento dos seus trabalhadores, levando a uma gestão com os recursos humanos de que a AP efetivamente dispõe e permitiu que estes se sintam como parte integrante da organização, não constituindo uma preocupação para os seus trabalhadores.

Nesta análise comparativa destaca-se ainda que a prática “Gestão e Avaliação de Desempenho” foi uma das práticas menos valorizadas pelos trabalhadores públicos, o que poderá estar associado ao facto de que parece que esta vem sendo aplicada na AP por imposições legislativas (Melo & Mota, 2020) e não por racionalidade gestonária (Araújo, 2008). E, por outro lado, foi associada ao congelamento das progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (Lira & Roso, 2013), levando a um descrédito deste sistema pelos trabalhadores públicos.

Com esta primeira análise dos dados obtidos são validadas as hipóteses H1 e H2, considerando que os dados sugerem algumas diferenças, quer ao nível da percepção das PGRH existentes na organização quer quanto à importância que os trabalhadores públicos das diferentes faixas etárias lhes atribuem. Apesar de se encontrar consenso nalgumas dimensões que apresentam valores médios mais altos nas diferentes faixas etárias, também se verificam diferenças noutras como “Formação e Desenvolvimento” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Este facto é consistente com a literatura considerando que se as capacidades e motivações mudam com a idade (Kooij et al, 2011; Kooij et al, 2014), as suas necessidades e interesses podem mudar ao longo do tempo e a valorização das PGRH pode alterar ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos, 2019), logo, também a influência dessas práticas pode mudar com a idade (Kooij et al, 2010).

Quanto às intenções de reforma dos inquiridos verifica-se que, em termos médios, os inquiridos pretendem permanecer na organização até aos 61,74 anos e manifestam interesse em se reformar aos 62,14 anos, contudo a idade esperada de reforma será aos 67,35 anos. Note-se que as intenções de reforma diferem, sendo a idade desejada de reforma menor que a idade esperada, o que reflete o que se vem observando ao longo dos anos com a imposição do aumento progressivo da idade de reforma e o estabelecido na Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão atual, que prevê este aumento ajustado de acordo com a esperança média de vida, sendo já em 2021 de 66 anos e 6 meses.

O presente estudo pretendeu ainda analisar a relação entre as PGRH e a intenção de permanecer na organização e intenção de reforma dos trabalhadores públicos, com base no princípio de que a percepção das PGRH e a sua importância mudam com a idade (Kooij et al, 2010; Kooij et al, 2014) e o pressuposto que à medida que a idade avança, as PGRH estão mais associadas às intenções de permanecer na organização e na intenção de reforma dos

trabalhadores públicos. Assim, procedeu-se à aplicação da Regressão Linear Múltipla, em relação à percepção das PGRH pelos trabalhadores públicos e à importância que lhes atribuem, considerando como variáveis dependentes a idade com que deseja permanecer na organização e a idade com que pensa que se irá reformar.

Após análise dos dados da percepção das práticas de RH relativamente à intenção de permanecer na organização (“Até que idade deseja permanecer nesta organização”), foi obtido um modelo globalmente adequado. Para os trabalhadores da faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) as dimensões “Recrutamento e Seleção” ( $\beta = 0,319$ ; sig. 0,071) e “Gestão e Avaliação de Desempenho” ( $\beta = 0,303$ ; sig. 0,074) são estatisticamente relevantes, para um nível de significância de 10%. Como as estimativas dos coeficientes associados às duas dimensões são positivas, pode referir-se que, quanto mais estes trabalhadores percebem estas práticas, maior a sua intenção de permanecer na organização. Assim, os dados sugerem a validação da hipótese H3.2. Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que as percepções das práticas de RH não influenciam a sua decisão de permanecer na organização. Deste modo, é validada a hipótese H3.1 enquanto a H3.3 não encontra corroboração empírica.

Relativamente à análise dos dados da percepção das práticas de GRH relativamente à sua intenção de reforma (“Com que idade pensa que se irá reformar”), foi obtido um modelo globalmente adequado. Para os trabalhadores mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) nas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” ( $\beta = -0,413$ ; sig. 0,000) constata-se que quanto maior a sua percepção, maior a sua intenção para se reformarem mais cedo, e nas “Práticas de Trabalho Flexíveis” ( $\beta = 0,170$ ; sig. 0,055) verifica-se que quanto mais percebem estas práticas maior é a intenção de se reformarem mais tarde. Assim, a hipótese H4.3 não encontra corroboração empírica, considerando que estes dados apenas a validam parcialmente. Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os de faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que as percepções das práticas de RH não influenciam a sua intenção de reforma. Deste modo, é validada a hipótese H4.1 enquanto a H4.2 não encontra corroboração empírica. Após análise dos dados relativamente às práticas de GRH em relação à importância que lhes é atribuída pelos trabalhadores públicos, quer a nível individual como a nível global, foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que a importância atribuída

às práticas de RH não influencia a decisão de permanecer na organização ou a idade esperada de reforma. Deste modo, são validadas as hipóteses H3.1a e H4.1a enquanto as hipóteses H3.2a, H3.3a, H4.2a e H4.3a não encontram corroboração empírica.

Estes resultados são parcialmente consistentes com os resultados de alguns autores (Kooij et al., 2011; Kanfer & Dikkers, 2011; Sousa & Ramos, 2019) no que se refere ao facto da percepção de PGRH e a sua importância mudarem com a idade. Por outro lado, estes dados também vão de encontro com o estabelecido pelo autor Nishii & Wright (2008) quando refere que o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas percepções que os trabalhadores têm delas, que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais. Como se pode observar, aquando da análise sobre a percepção dos inquiridos sobre a existência de PGRH, foram encontradas, se bem que apenas pontualmente em algumas dimensões, associações entre as PGRH e as intenções de reforma dos trabalhadores públicos. No caso dos trabalhadores públicos mais velhos encontra-se associação em duas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” e “Prática de Trabalho Flexíveis”, apesar da primeira apresentar um valor beta negativo. Este resultado pode ser explicado pelo facto de os trabalhadores públicos não perceberem um tratamento justo neste sistema, considerando a sua associação ao congelamento das progressões automáticas (Lira & Roso, 2013). Já nos trabalhadores públicos de faixa etária intermédia houve associação nas dimensões “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”. Neste estudo foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e são reconhecidas pela literatura como sendo relevantes para os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008) como é o caso das “Práticas de Trabalho Flexíveis” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”.

Apesar de uma forma mais global ser esperado que as PGRH tivessem uma maior influência, quer na intenção dos inquiridos permanecerem na organização ou na intenção de reforma, como referem os autores Rodrigues et al. (2020) uma maior percepção de estratégias de GRH adaptadas à idade aumentam a intenção dos trabalhadores para continuar a trabalhar. Kehoe & Wright (2013) acrescenta ainda que a sua percepção está positivamente relacionada com a intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo. No entanto, verifica-se que as PGRH como previsto não influenciam os trabalhadores públicos mais novos e podem explicar parcialmente a intenção dos restantes trabalhadores públicos a permanecerem na organização e terem intenções de se reformarem mais tarde.

## Conclusão

É indiscutível o impacto do atual contexto demográfico na sociedade e nas organizações. Com as projeções futuras do envelhecimento e a composição de um mercado de trabalho cada vez mais envelhecido, há necessidade de promover políticas de integração e de adaptação dos trabalhadores, que distingam programas de envelhecimento ativo que contribuam para que as organizações permaneçam eficientes e alcancem os seus objetivos. O desenvolvimento de PGRH com foco na idade será um dos desafios com que os gestores de RH se confrontarão e deve ser gerida de forma proativa, visando a retenção bem-sucedida dos trabalhadores para que estes se mantenham no ativo por mais anos.

A Administração Pública em Portugal não é alheia a este fenómeno e tem vindo a assistir a um envelhecimento rápido dos seus trabalhadores, tornando-se fundamental apostar em estratégias de RH que contribuam para a sua continuidade na organização. O presente estudo procurou compreender se na AP, nomeadamente organizações do MCTES, instituem políticas de GRH e aferir a percepção e importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH, bem como compreender a relação entre essas práticas e a intenção de reforma dos trabalhadores. De seguida, expõem-se as principais conclusões e limitações da investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

Face à revisão da literatura, e partindo da premissa que as PGRH têm capacidade explicativa sobre as expectativas dos trabalhadores permanecerem na organização e nas suas intenções de reforma, começou-se por averiguar quais as PGRH percebidas e valorizadas pelos trabalhadores públicos e se haviam diferenças entre os mais novos e mais velhos. Concluiu-se que os trabalhadores públicos atribuem maior grau de importância a essas práticas do que ao que percebem existir na sua organização. Verificou-se ainda algumas diferenças quanto à sua percepção e valorização entre as diferentes faixas etárias.

Os resultados obtidos mostram que as práticas mais percebidas na organização pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os para os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Já as PGRH mais valorizadas pela maioria dos inquiridos em todas as faixas etárias são “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, enquanto por outro lado, os mais novos destacam ainda “Formação e Desenvolvimento” e os restantes destacam “Recrutamento e Seleção”.

É de salientar que a prática de “Recrutamento e Seleção”, é a prática que mais consenso teve entre os inquiridos



como sendo uma das mais perçecionadas nas organizações e ainda identificada como sendo uma das que são mais valorizadas pelos trabalhadores públicos das faixas etárias intermédia e dos mais velhos. Já “Formação e Desenvolvimento” para os trabalhadores mais novos é uma das práticas quer mais perçecionada quer mais valorizada. Quanto às práticas de “Desenho de Funções” e de “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são as que mais consenso reuniram como sendo as menos perçecionadas nas organizações, no entanto, esta última é simultaneamente identificada pelos trabalhadores públicos de todas as faixas etárias como uma das práticas mais valorizadas.

Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias reconheceram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas. A prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” apesar de ser uma das práticas mais perçecionadas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas foi, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores das várias faixas etárias. Constatou-se ainda que a prática de RH “Desenho de Funções” é mais reconhecida pelos trabalhadores mais novos e de idade intermédia do que pelos mais velhos. As práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”, “Formação e Desenvolvimento” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são aquelas a que os trabalhadores mais novos atribuem maior importância, não se verificando diferenças nas restantes práticas entre os trabalhadores das diversas faixas etárias.

Estes resultados evidenciam que não há um alinhamento entre as práticas existentes nas organizações e aquelas que os trabalhadores públicos consideram mais importantes, o que demonstra que há um longo caminho a percorrer nesta área. As organizações públicas devem compreender e implementar PGRH adequadas às necessidades efetivas dos seus trabalhadores, considerando os seus desejos e promovendo a sua participação na conceção e implementação das práticas de GRH.

O presente estudo procurou ainda analisar a relação entre as PGRH e a intenção de permanecer na organização e intenção de reforma dos trabalhadores públicos, com base no princípio de que o seu efeito muda com a idade. Os resultados sugerem que relativamente à perçecção das PGRH, quanto mais são reconhecidas as de “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a intenção de permanecer na organização por parte dos trabalhadores de faixa etária intermédia. Já para os trabalhadores mais velhos verifica-se que quanto mais perçecionam práticas de “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a sua intenção de reforma e quanto mais perçecionam

“Práticas de Trabalho Flexíveis” maior a sua intenção de se reformarem mais tarde. Por outro lado, verificou-se que a importância atribuída às práticas de GRH não influenciam a intenção dos trabalhadores públicos de permanecer na organização ou de se reformarem. Verificou-se ainda que a idade esperada de reforma é maior do que a idade pretendida.

Pode-se concluir que, apesar de ser expectável encontrar uma maior influência das PGRH na intenção de reforma dos trabalhadores públicos, foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e que são reconhecidas como sendo relevantes para a implementação de estratégias de gestão da idade e, portanto, influenciam a decisão de reforma. Os resultados obtidos neste estudo podem ter sido influenciados pelo ambiente de restrição que continua a existir na gestão dos trabalhadores da AP, com programas de restrição orçamental e com objetivo de contenção de despesa pública. Exemplo disso é o SIADAP que deveria levar à promoção e progressão nas carreiras, mas que ao longo dos últimos anos foi associado ao congelamento das carreiras, levando a um descrédito neste sistema. A imposição do aumento progressivo da idade de reforma, juntamente com uma cultura ainda bastante burocrática que limita as organizações públicas no seu campo de atuação, pode levar à desmotivação dos seus trabalhadores. É fundamental perceber como evoluem as motivações e as atitudes dos trabalhadores e que impacto podem ter no trabalho, bem como refletir sobre as práticas de RH que os poderão atrair e reter nas organizações. Cabe aos gestores públicos acompanhar as mudanças com que os trabalhadores se vão confrontando por forma a poderem implementar um conjunto de PGRH e iniciativas de gestão da idade que contribuam para o sucesso organizacional e sejam benéficas para os trabalhadores públicos das várias faixas etárias.

Com esta investigação pretendeu-se contribuir para a literatura sobre o envelhecimento e das PGRH, a sua relação com a intenção de reforma e de como podem contribuir para a retenção dos trabalhadores, nomeadamente os mais velhos, e contribuir para a sensibilização das organizações públicas para as questões relacionadas com o envelhecimento. Procurou-se ainda preencher algumas lacunas da literatura. Face à existência de poucos estudos, por um lado, tendo em conta a perspetiva dos trabalhadores, pois a maioria centra-se na perspetiva dos gestores, e por outro tendo em conta a sua realização no âmbito da Administração Pública.

Contudo, uma das limitações deste estudo prende-se com o facto de não ter sido possível recolher dados de todas as Instituições envolvidas. Algumas destas Instituições recusaram a sua participação com justificação no Regulamento Geral de Proteção de Dados, em normas internas

ou fadiga estatística devido à proliferação de inquéritos. Outra limitação relaciona-se com o facto de o questionário ser constituído por questões fechadas o que poderá ter limitado algumas das respostas dos inquiridos.

Com base nos resultados obtidos e a pertinência do tema em estudo, considera-se que seria de todo o interesse continuar a investigar esta temática, aplicando-o aos outros Ministérios da Administração Pública, permitindo obter assim uma avaliação mais abrangente da perceção dos trabalhadores da AP face às práticas de GRH e do impacto na sua retenção e realizar estudos de comparabilidade entre eles, considerando a discrepância existente entre Ministérios relativamente à sua estrutura demográfica.

Outra sugestão seria a realização de estudos longitudinais, permitindo acompanhar a evolução das estruturas demográficas da AP e analisar a relação entre as variáveis em estudo ao longo do tempo, de modo a conhecer as alterações de perceção e comportamento dos trabalhadores públicos na sua intenção de reforma ao longo da sua carreira.

## Referências Bibliográficas

Araújo, Joaquim F.F.E. (2008). "A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente", NEAPP – Comunicações em conferências. Retirado em 20/11/2020 de <http://hdl.handle.net/1822/8289>.

Armstrong-Stassen, Marjorie & Schlosser, Francine (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 319-344. DOI: 10.1002/job.647.

Armstrong-Stassen, Marjorie & Ursel, Nancy D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 201-220. DOI:10.1348/096317908X288838.

Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 (3), pp. 334-352. DOI: 10.1177/1038411108091755.

Axelrad, Hila, & McNamara, Tay K. (2018). Gates to retirement and gender differences: Macroeconomic conditions, job satisfaction, and age. *Journal of Women & Aging*, 30(6), 503–519. DOI: 10.1080/08952841.2017.1358978.

Bal, P. Matthijs, & Dorenbosch, Luc (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale

employer survey. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25(1), pp. 41–61. Doi: 10.1111/1748-8583.12058.

Bloom, David; Canning, David & Fink, Günther (2010). *Population Aging and Economic Growth*. Working Paper n.º 32. Commission on Growth and Development. Retirado em 09/09/2020 de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28027/577310NWPOBox353767B01PUBLIC10gcwp032web.pdf?sequence=1>.

Cabral, Manuel Villaverde & Ferreira, Pedro Moura (2013). *O Envelhecimento Ativo em Portugal: Trabalho, Reforma, Lazer e Redes Sociais*. Lisboa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <http://hdl.handle.net/10451/23416>.

Chand, Masud & Markova, Gergana (2019). The European Union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 10964762, May2019, Vol. 61, Edição 3, pp. 519–529. DOI: 10.1002/tie.22023.

Ciutiene, Ruta & Railaite, Rasa (2014). Challenges of managing an ageing workforce. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 156(4), pp. 69-73. Doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.121.

Colley, Linda (2014). Understanding Ageing Public Sector Workforces, Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?. *Public Management Review*, Vol. 16, N.º. 7, pp. 1030–1052. DOI: 10.1080/14719037.2013.771697.

DGAEP (2016). *Boletim Estatístico do Emprego Público* n.º 14. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.

DGAEP (2018). Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i#>.

DGAEP (2020). *Boletim Estatístico do Emprego Público*. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>.

DGAEP (2021). *Boletim Estatístico do Emprego Público*. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.

Fabisiak, Jan, & Prokurat, Sergiusz (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8, n.º 4, pp. 83–96.

Flower, David J.C.; Tipton, Mike J. & Milligan, Gemma S. (2019). Considerations for Physical Employment Standards in the Aging Workforce. *Work*, vol. 63, n.º 4, pp. 509-519. DOI:10.3233/WOR-192962.

Ilmarinen, Juhani (2012). *Promover o envelhecimento*

- ativo no local de trabalho. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Retirado em 04/10/2020 de <https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace/view>.
- INE (2020). Projeções de População Residente 2018-2080. Destaque – Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.
- Kehoe, Rebecca R. & Wright, Patrick M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 39, N.º 2, pp. 366-391. DOI: 10.1177/0149206310365901.
- Koçak, O. (2011). A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yaşar University*, 24 (6), pp. 3913-3931.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul & Dijkers, Josje (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N.º 4, pp. 364-394.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul; Kanfer, Ruth & Dijkers, Josje (2011). Age and workrelated motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 197-225. DOI: 10.1002/job.665.
- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dijkers, Josje & De Lange, Annet (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 1111-1136. DOI: 10.1002/job.666.
- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dijkers, Josje & de Lange, Annet (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (15), pp. 2192-2212. DOI:10.1080/09585192.2013.872169.
- Lampropoulou, Manto (2020). "Policy Responses to the Eurozone Crisis: A Comparative Analysis of Southern European Administrations". *Public Policy and Administration* Vol. 35 (3), pp. 289-311.
- Lei n.º 11/2014, de 06 de março. *Diário da República* n.º 46/2014, Série I.
- Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro. *Diário da República* n.º 11/2007, Série I.
- Lira, Miguel; Roso, Ana (2013). A reforma da administração dos recursos humanos públicos portugueses após o fim do estado novo: uma evolução histórica. *Revista Ciências Administrativas*, Vol.19, N.º 2, pp. 536-578, julho/dezembro. ISSN: 1414-0896. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4756/475647549006>.
- Madureira, César; Ferraz, David (2010). The need of a XXI century governance paradigm for public administrations: the specific case of Portugal. *Public Policy and Administration*, Vol., n.º 31, pp. 35-48. ISSN 2029-2872 (online).
- Madureira, César (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública - RAP*, Vol. 49, n.º 3, pp. 547-562, maio/junho. ISSN: 0034-7612. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612129503>.
- Madureira, César (2018). Redução e envelhecimento do emprego público em Portugal no início do século XXI: que consequências esperar?. *Lusíada. Economia & Empresa*. n.º 24, pp. 57-75. DOI: [org/10.34628/4114-w314](http://dx.doi.org/10.34628/4114-w314).
- Madureira, César (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *OpenEditions Journals*, 76, pp. 179-202. DOI: <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>.
- Madureira, César & Rodrigues, Miguel (2014). Envelhecimento Demográfico na Administração Pública Central – uma Abordagem Prospetiva. Lisboa: DGAEP. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=36D02A9E-8C32-4A2B-8A50-6C98A41352ED>.
- Magone, José M. (2011). The difficult transformation of state and public administration in Portugal: europeanization and the persistence of neo-patrimonialism. *Public Administration*, Vol. 89, N.º 3, pp. 756-782. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2011.01913.x.
- Melo, Ana I. & Mota, Luís F. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33, N.º 6/7, pp. 613-627. DOI 10.1108/IJPSM-12-2019-0325
- Mendes, Inácio. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal. Retirado em 04/10/2020 de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4428>.
- Mozzicafreddo, Juan & Gomes, João Salis (2011). *Projetos de Inovação na Gestão Pública*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Mulders, Jaap Oude; Henkens, Kène & Schippers, Joop (2017). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *The Gerontologist*, Volume 57, N.º 5, pp. 857-866. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>.
- Nishii, Lisa Hisae & Wright, Patrick M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic hu-

- man resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248).
- Nunes, Alexandre Morais & Harfouche, Ana Paula de Jesus (2015). *A Reforma da Administração Pública aplicada ao Setor da Saúde: A Experiência Portuguesa*. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, Vol. 4 (2) julho/dezembro, pp. 1-8. DOI: 10.5585/rgss.v4i2.145
- Oakman, Jodi & Wells, Yvonne (2013). Retirement intentions: what is the role of push factors in predicting retirement intentions? *Ageing and Society*, Vol. 33, pp 988-1008. DOI:10.1017/S0144686X12000281.
- OCDE (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*, Organisation for Economic Cooperation and Development. Retirado de [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en#page1).
- Osório, Agustín Requejo & Pinto, Fernando Cabral (2007). *As Pessoas Idosas. Contexto Social e Intervenção Educativa*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Pilipiec, Patrick, Groot, Wim & Pavlova, Milena (2020). The Analysis of Predictors of Retirement Preferences over Time. *Journal of Population Ageing*. <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09305-3>.
- Pinto, Ana M. G. L. R. S. (2015). *Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Retirado em 11/12/2020 de <http://hdl.handle.net/10071/11038>.
- PNUD (2019). *Relatório de Desenvolvimento Humano, 2019*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Retirado em 09/09/2020 de <https://www.adcoesao.pt/content/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2019>.
- Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2020). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Média+de+idades>.
- Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro. *Diário da República* n.º 22/2020, Série I.
- Posthuma, Richard A.; Champion, Michael C.; Masimova, Malika & Champion, Michael A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, Vol. 39(5), pp. 1184–1220. DOI:10.1177/0149206313478184.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril. *Diário da República* n.º 94/2004, Série I-B.
- Rocha, José António Oliveira (2011). *Gestão Pública. Teorias, modelos e prática*. Lisboa. Escolar Editora.
- Rocha, José António Oliveira (2020). *Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa*. *Perspetivas – Journal of Political Science*, Vol. 22, pp. 50-58. DOI:<http://dx.doi.org/10.21814/perspectivas.2675>.
- Rodrigues, A. R. C. de S.; Rodrigues, A. C., & Pinto, A. M. G. L. R. S. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(1), pp. 59-84. <https://doi.org/10.5209/crla.68868>.
- Rosa, Eugénio (2020a). *A Administração Pública Portuguesa Presente e Futuro: contributos para a reflexão sobre a situação atual, sobre a gestão pública e sobre os caminhos futuros*. *Revista de Administração e Emprego Público*, n.º 6, pp. 109-135. DGAEP.
- Rosa, Eugénio (2020b). *A Redução do Número de Trabalhadores e da Despesa com Pessoal na Administração Pública e a Degradação dos Serviços Públicos*. Retirado de <https://www.eugeniorosa.com/articles/read/17/administracao-publica>.
- Sousa, Inês C. & Ramos, Sara (2019). Longer Working Lives and Age Diversity: A New Challenge for HRM. *European Journal of Management Studies (EJMS)*, Vol. 24 (1), pp. 21-44. <http://dx.doi.org/10.5455/EJMS/288677/2019>.
- Stamov-Roßnagel, Christian & Hertel, Guido (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, Vol. 48, n.º 6, pp. 894-906. DOI:10.1108/00251741011053451.
- Stirpe, Luigi; Trullen, Jordi & Bonache, Jaime (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28, pp. 585–604. DOI: 10.1111/1748-8583.12205.
- Stirpe, Luigi, & Zárraga-Oberty, Celia (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128–136 <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>.
- Sun, Li-Yun; Aryee Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n.º 3, pp. 558-577.
- Teixeira, Carmen Olívia (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança. Retirado em 09/11/2020 de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8007>.
- Telo, Paula Alexandra Ochoa de Carvalho, & Barata, Paulo (2018). *Envelhecimento e idadeismo na Profissão*

- de Informação-Documentação: Debater o que não sabemos no presente, prespetivar o futuro. Páginas a&b Arquivos e Bibliotecas, Vol. 3 (10), pp. 140-156. DOI: 10.21747/21836671/pag10a10.
- Tomás, Licínio Manuel Vicente (2012). *Conjugação dos Tempos de Vida. Idade, Trabalho e Emprego*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- UNECE (2019). *Resumo de políticas da UNECE sobre envelhecimento nº21. Combate ao envelhecimento no mundo do trabalho*. Retirado em 06/10/2020 de [https://unece.org/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/Portuguese/PB21\\_V01.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/Portuguese/PB21_V01.pdf).
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). *World Population Ageing 2019 (ST/ESA/SER.A/444)*.
- Walker, Alan (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. Vol. 10 (1), pp. 685-697.
- Zacher, Hannes; Kooij, Dorien; & Beier, Margaret (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 47(1), pp. 37-45. DOI:10.1016/j.orgdyn.2017.08.001.
- Zaniboni, Sara, Truxillo, Donald M. & Fraccaroli, Franco (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:3, 306-317, DOI: 10.1080/1359432X.2013.782288.

# Impacto do Trabalho Temporário nas Empresas: O Cenário na Região Centro de Portugal

The Impact of Temporary Work on Companies: The Scenario  
in the Centre of Portugal



**Micaela Varela Cardoso<sup>a</sup>, Clara Viseu<sup>b</sup>,  
Miguel Lira<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2021106559@alumni.iscac.pt

<sup>b</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, cviseu@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0001-9906-276X**

<sup>c</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, mlira@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0003-3941-0720**

**Resumo** As empresas necessitam de se ajustar às exigências que são impostas pelo mercado de trabalho. Na maioria das vezes estas exigências estão diretamente relacionadas com os níveis de produção da empresa, consoante a lei da oferta e da procura que regula o mercado de trabalho. Estes picos de produção traduzem-se em aumento de trabalhadores e a sua conseqüente redução. Neste sentido, o presente estudo visa compreender o impacto que o trabalho temporário possui nas empresas, bem como analisar os fatores pelos quais estas recorrem ao serviço. Tendo em linha de conta a concretização deste objetivo, elaborou-se um estudo empírico fazendo uso do método quantitativo, através de inquéritos por questionário, com foco na região Centro de Portugal. Concluiu-se que o trabalho temporário está presente nas empresas analisadas e que os perfis recrutados com maior regularidade pelas empresas de trabalho temporário são para cargos operacionais que não requerem habilitações específicas ou especializada.

**Palavras-chave** Trabalho Temporário. Precariedade Laboral. Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário. Empresas de Trabalho Temporário.

**Abstract** Companies need to adjust to the demands that are imposed by the labour market. Most of the time these demands are directly related to the company's production levels, according to the law of supply and demand that regulates the labour market. These production peaks translate into increases and reductions in the number of workers. In this sense, the present study aims to understand the impact that temporary work has on companies, as well as to analyse the factors that lead them to use this service. An empirical study was elaborated using the quantitative method, through questionnaire surveys, focused on the central region of Portugal. It can be concluded that temporary work is present in the analyzed enterprises and the profiles most regularly recruited by temporary work agencies are for operational positions that do not require specific or specialized qualifications.

**Keywords** Temporary labour. Labour precariousness. Companies that use temporary labour. Temporary work companies.

## Introdução

Atualmente, a sociedade tem vindo a assistir a mudanças pautadas no mercado de trabalho que habitualmente se traduzem em processos de adaptação das empresas face às novas realidades e que por consequência impactam as relações laborais.

A globalização e o avanço da tecnologia são fatores que levam a que o mercado de trabalho ao longo do tempo sofra alterações. Os agentes envolvidos – trabalhadores e empresas – necessitam de se adaptar às alterações impostas pelo mercado de forma a suprirem as necessidades que lhes são exigidas. Se estes agentes não acompanharem as novas realidades, estes podem ser excluídos das novas dinâmicas. Esta adaptação visa que as empresas repensem os seus modelos de gestão, investimentos e quadros de pessoal (Baçã et al., 2017).

Segundo estes autores, o ponto de partida para a base deste estudo baseia-se nas flutuações do mercado de trabalho e de que forma as empresas conseguem dar resposta às necessidades exigidas. Estas flutuações que assentam na lei da oferta e da procura, são operacionalizadas pelo capital humano, que detém extrema importância na concretização dos objetivos delineados (Baçã et al., 2017).

Face à situação exposta, verifica-se que existe uma preocupação crescente relativamente às relações contratuais que os trabalhadores dispõem nas empresas, pois em diversas ocasiões, celebra-se contratos de trabalho precários que se refletem, a longo prazo, negativamente na vida pessoal dos trabalhadores e na instabilidade financeira (Arnold & Bongiovi, 2013).

A relação temporária que as empresas dispõem com os seus trabalhadores traduzem-se através de contratos de trabalho temporários que são celebrados pelas empresas de trabalho temporário. Estes contratos apresentam-se como sendo um risco de precariedade laboral, pois, maioritariamente, são utilizados como método facilitador de rescisão contratual. Apesar da rígida legislação laboral em Portugal, esta situação é apenas possível pois a empresa utilizadora de trabalho temporário (TT) é gerida, delicadamente, pela empresa de trabalho temporário (ETT) que define os contratos do trabalhador, tendo em vista o vínculo de carácter temporário para a admissão e cessação de trabalhadores (Gallie, 2013).

A importância deste tema está intrinsecamente relacionada com falta de investigação sobre o mesmo, particularmente quando aplicado nas empresas em Portugal. Neste sentido, considera-se um tema atual e pertinente de analisar, pois exhibe como finalidade a obtenção de conhecimento por parte da população, a evolução do mercado de trabalho e o motivo que leva as empresas a optarem pelo serviço de trabalho temporário em detrimento de outros métodos

tradicionais de recrutamento e seleção.

Neste sentido, o presente estudo assume como objetivo principal compreender o impacto do TT nas empresas do setor privado da região Centro de Portugal, bem como os fatores que levam as empresas utilizadora de trabalho temporário (EUTT) a recorrerem a este tipo de serviço. Tendo em linha de conta o objetivo principal, delineiam-se os seguintes objetivos secundários:

- verificar se os custos laborais são um fator importante para as EUTT recorrerem ao serviço de TT;
- apurar se as EUTT recorrem a este serviço para colmatar vagas em postos de trabalho que careçam de trabalhadores com menores qualificações ou se as estas não possuem qualquer relacionamento com o recrutamento temporário;
- analisar se a dimensão do departamento de recursos humanos das EUTT se apresenta como um fator importante para estas recorrerem ao serviço de TT;
- aferir se o TT é utilizado pelas EUTT como um método facilitador de rescisão contratual;
- verificar se os trabalhadores temporários estão incluídos nas práticas de recursos humanos das EUTT.

Tendo em vista a recolha de dados, utilizou-se a metodologia quantitativa através do inquérito por questionário via Google Forms, nas empresas do setor privado presentes na região Centro de Portugal.

Além desta introdução, o presente trabalho encontra-se dividida nas seguintes seções: na primeira procede-se à elaboração da revisão da literatura; na seção seguinte apresenta-se a metodologia adotada para a obtenção de resultados; posteriormente será apresentada a discussão dos resultados obtidos; por fim, serão apresentadas as principais conclusões.

## Revisão da literatura

Face às necessidades pontuais e do ajuste da mão de obra, quando é necessário, as empresas recorrem cada vez mais ao regime de TT, particularmente se existirem picos de produção elevados. Esta mudança pode ser interpretada em duas vertentes, ou seja, se por um lado o mercado de trabalho está a tornar-se cada vez mais flexível e adaptado à volatilidade dos mercados, por outro lado, aumenta a insegurança dos trabalhadores face à sua menor proteção laboral, comparativamente com os mercados tradicionais. Os mercados que se encontram pautados pelas mudanças e inovações da sociedade fazem com que cada vez mais existam organizações que procurem trabalhadores qualificados que sejam recetivos a novas experiências e resilientes (Gallie, 2017; Araújo e Morais, 2017).

Nesse sentido, os mercados apresentam uma maior fle-

xibilidade na contratação de trabalhadores, em que a facilidade de rescisão contratual com os mesmos se começa a tornar-se evidente. Assim, surge o conceito de precariedade laboral que se encontra denominado por um conjunto de condições que demarcam uma incerteza com cariz permanente quanto ao acesso a recursos que permitem o desenvolvimento da vida de um indivíduo (Arnold & Bongiovi, 2013).

Quanto às relações estabelecidas, na perspetiva de Giunchi et al. (2015), o trabalhador temporário estabelece uma relação com dois intervenientes, ou seja, com a EUTT – local onde presta a sua atividade profissional – e com a ETT – onde estabelece todo o seu processo burocrático e administrativo. Por outro lado, a EUTT determina, previamente, com a ETT um valor a remunerar pelo serviço prestado. Neste sentido, pode-se afirmar que os três intervenientes estabelecem uma relação tripartida que se determina no ato da admissão do trabalhador temporário.

O trabalhador temporário e a ETT estão abrangidos por uma relação contratual que visa a assinatura de um contrato de trabalho temporário (CTT). A ETT e a EUTT dispõem de uma relação comercial e para cada trabalhador torna-se necessário a elaboração de um contrato de utilização temporário (CUTT). Por fim, entre o trabalhador temporário e a EUTT não dispõem de um documento formal, apenas fazem uso de uma relação laboral (Sousa, 2022).

O período em que o trabalhador temporário se encontrar cedido à EUTT, esta apresenta-se como sendo responsável pelo seu local e horário de trabalho, durabilidade do contrato, suspensão do mesmo caso haja essa necessidade, pela segurança e saúde no trabalho e equipamentos de trabalho necessários para o exercício da função. A ETT fica responsável pelas restantes tarefas, como a contratação de trabalhadores, pela sua remuneração e outras questões disciplinares. Neste sentido, esta relação apresenta uma responsabilidade partilhada pelas duas entidades relativamente aos seus trabalhadores temporários (Chambel, 2015).

Por outro lado, torna-se evidente que apesar de o trabalhador dispor de uma relação com as duas entidades, o mesmo fortalece uma maior troca social com a empresa na qual exerce a sua atividade profissional, pois diariamente mantém um contacto com maior proximidade (Ferreira e Santos, 2013; Chambel, 2015).

Em termos de investigação, nos últimos anos tem-se vindo a verificar a existência de um crescente interesse no tema relativo ao TT e em que medida esta configuração de trabalho causa impacto nas empresas e nos trabalhadores. Neste sentido, procedeu-se à elaboração do quadro 1, que visa a sistematização da literatura que servirá de reflexão e suporte para o desenvolvimento do estudo empírico deste trabalho.

**Quadro 1:** Estudos Empíricos relativos ao impacto do trabalho temporário

Autor/ano	Amostra	Forma de pesquisa	Fatores investigados	Resultados
Rodrigues et al. (2021)	28 países da União Europeia	Base de dados secundária do EUROSTAT relativa a População e condições sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O desemprego leva ao TT;</li> <li>- O emprego pode ser aumentado pelo TT;</li> <li>- O TT possui uma relação positiva com os custos laborais das empresas;</li> <li>- Espanha é o país europeu com maior número de trabalhadores temporários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe corroboração de o desemprego levar ao TT;</li> <li>- O TT só terá relação positiva com o desemprego se existir legislação e mercados de trabalho que apresentem menor rigidez.</li> <li>- Existe corroboração que o TT está relacionado com os custos laborais das empresas;</li> <li>- Não se verifica que Espanha seja o país europeu com maior número de trabalhadores temporários.</li> </ul>



Autor/ano	Amostra	Forma de pesquisa	Fatores investigados	Resultados
Cappelli & Keller (2013)	Empresas do setor privado que detenham no mínimo 20 trabalhadores. Obteve-se um total de 3 173 respostas.	Análise dos empregos alternativos no Inquérito Nacional ao Empregador 2000/2001.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salários e benefícios;</li> <li>- Redução de Custos;</li> <li>- Flexibilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto maiores os benefícios os trabalhadores dispõem, menor é a precariedade da sua situação laboral;</li> <li>- Relação positiva entre emprego precário e as indústrias que apresentam picos de produção;</li> <li>- Custos de recrutamento estão relacionados com a procura de agências de TT.</li> </ul>
Eurofound (2013)	Inquérito Europeu às Condições de Trabalho de 2010. - Foram realizadas 43816 entrevistas em 34 países europeus	Avaliação empírica relativa à qualidade do emprego de uma forma que transcende as abordagens convencionais que distinguem apenas empregos padrão de contratos atípicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir indicadores para diferentes dimensões da qualidade do emprego;</li> <li>- Examinar indicadores da qualidade do emprego;</li> <li>- Investigar potenciais relações entre qualidade de emprego e as características intrínsecas dos empregos, indicadores que refletem a saúde e o bem-estar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os trabalhadores que disponham de formas de trabalho precárias estão indevidamente expostos a ambientes gerais de trabalho adversos. Apresentam menor satisfação, saúde e bem-estar e capacidade de permanecer no mesmo emprego;</li> <li>- Os empregos que se afastam dos empregos padrão mostram resultados menos favoráveis em termos de satisfação no trabalho;</li> </ul>
Zabelo & Saraiva (2010)	4 ETT's da região de Setúbal; 12 gestores das empresas;	Questionário	- Avaliar o aumento do TT entre 2000 e 2010 na península de Setúbal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os gestores caracterizam os trabalhadores temporários como pouco qualificados;</li> <li>- Os inquiridos afirmam que a maioria dos trabalhadores temporários detêm as habilitações literárias ao nível do 12.º ano (ensino secundário).</li> <li>- As empresas utilizadoras recorrem ao uso do serviço de TT para fazerem face às exigências dos seus clientes externos;</li> <li>- Procuram trabalhadores flexíveis nos processos de recrutamento e seleção;</li> </ul>
Burgess & Connell (2006)	Análise de perspectivas de vários estudos realizados até à data do artigo.	Estudos realizados na área em estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação entre agência de TT e empresas utilizadoras;</li> <li>- Relação do trabalhador temporário com o interno;</li> <li>- Fatores que influenciam o recurso a TT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As ETT apresentam serviços que a longo prazo diminuem os riscos associados à incerteza do mercado dos produtos;</li> <li>- Os trabalhadores temporários não são tão valorizados quanto os trabalhadores internos;</li> <li>- O TT é importante para as empresas utilizadoras pelos seguintes motivos: recrutamento de mão de obra qualificada com maior rapidez, legislação laboral, reestruturação de empresas.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

Atualmente, perante uma economia globalizada que valoriza a rentabilidade a curto prazo, as empresas vêm-se confrontadas com a flexibilidade e a redução de custos fixos. Esta situação, traduz-se na valorização dos investimentos

que permitem um retorno rápido, aumentando assim a competitividade de uma determinada empresa no mercado de trabalho. Assim, os trabalhadores internos apresentam para a empresa um custo fixo, enquanto os trabalhadores temporários, dada a sua situação precária, apresentam

custos variáveis. Posto isto, torna-se fulcral analisar este fator como sendo um motivo relevante para a empresa recorrer ao serviço de TT (Rodrigues et al., 2021).

A flexibilidade valorizada pelas empresas, encontra-se na literatura como sendo algo benéfico, pois permite que as empresas se ajustem ao mercado de trabalho e que elevem o seu nível de competitividade. Maioritariamente, as empresas recorrem ao serviço de TT para adquirirem mão de obra pouco qualificada, que seja flexível e que se ajuste às necessidades da procura da empresa. Estes trabalhadores temporários, a curto prazo, encontram-se sujeitos a variações quanto ao número de trabalhadores, horários e locais de trabalho. Deste modo, esta força de trabalho pode ser admitida e despedida consoante as necessidades da empresa, sendo vista como uma solução para satisfazer as novas necessidades impostas pela procura (Zabelo & Saraiva, 2010).

Segundo Rodrigues et al. (2021), a transformação económica global e as crises financeiras encontram-se na base da insegurança laboral e na vulnerabilidade dos trabalhadores. Assim, as ETT abordam esta vulnerabilidade, pois os trabalhadores que não conseguem alcançar um emprego permanente e estável, encontram-se constantemente em situações de desemprego. Assim, verifica-se que os trabalhadores recorrem ao TT como escape à realidade do desemprego, pois enquanto estão a trabalhar conseguem permanecer ativos profissionalmente, apesar das condições precárias a que se encontram associados.

O longo período que os trabalhadores se encontram regidos por esta modalidade de trabalho traduz-se em falta de motivação e/ou acesso a regalias que trabalhadores internos obtêm a longo prazo. Posto isto, verifica-se que existe uma relação entre os benefícios dos trabalhadores e a sua situação de precariedade laboral, uma vez que quanto maiores são os benefícios, menor será a precariedade laboral. À medida que a empresa investe nos seus trabalhadores, tanto a nível de formação como a nível de remuneração, menor será a intenção de saída a curto prazo (Cappelli & Keller, 2013).

A precariedade laboral acentua-se com maior expressão no setor da indústria, uma vez que esta área se encontra regida pelos níveis de procura do produto e as empresas necessitam de ajustar os seus níveis de produção. Geralmente, as EUTT recorrem à ETT porque estas detêm uma base de dados abrangente para perfis industriais e que, por sua vez, estes perfis não necessitam de deter quaisquer habilitações mínimas. Esta oportunidade de emprego para além de temporárias, traduzem-se em locais de trabalho com condições desfavoráveis, sendo consideradas de risco para a saúde e bem-estar do trabalhador. Conclui-se que o emprego que se afasta do típico emprego permanente, dispõe de trabalhadores que detêm uma elevada taxa de

rotatividade, pois anseiam alcançar um trabalho que lhes traga estabilidade e melhores condições laborais (Cappelli & Keller, 2013; Eurofound, 2013).

Após a análise do quadro 1, pode-se concluir que os trabalhadores temporários estão maioritariamente afetos a locais de trabalho que podem condicionar a sua saúde e bem-estar tanto físico como mental. A sociedade ao longo do tempo recorre cada vez com maior frequência a este tipo de vínculo contratual, no entanto, este apresenta para o trabalhador alguns pontos negativos. O presente estudo empírico, apresentado no capítulo seguinte, tem como objetivo analisar qual o impacto do TT nas EUTT de modo a complementar os estudos existentes sobre o tema

## Metodologia

No presente estudo recorreu-se à técnica de recolha de dados através de inquérito por questionário, o que permitiu adquirir os dados de forma organizada. Neste sentido, utilizou-se a ferramenta do Google designada por Google Forms, onde os inquiridos obtiveram acesso ao questionário por e-mail, que se encontrava dirigido ao diretor(a) geral, diretor(a) de recursos humanos, técnico(a) de recursos humanos e técnico(a) administrativo.

O questionário encontra-se composto em quatro partes, de modo que exista uma compreensão objetiva e clara sobre o tema a tratar. A primeira parte diz respeito à caracterização da empresa. A segunda parte tem como principal objetivo compreender o grau de importância do impacto do TT nas empresas, quer estas recorram, ou não, a este serviço. A terceira parte encontra-se direcionada para as empresas que recorrem ao serviço de TT, contemplando um grupo de questões que visam a análise do motivo que as leva a recorrer ao serviço. A quarta e última parte é orientada para as empresas que não utilizam o serviço e o motivo que as leva a não recorrer ao mesmo.

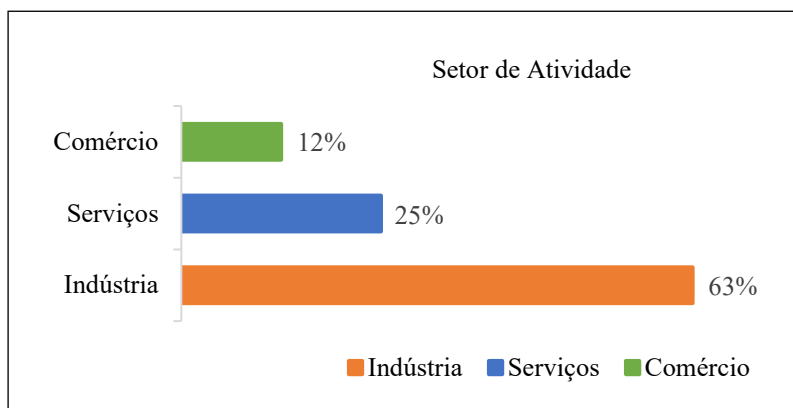
Tendo em vista a elaboração do presente estudo considerou-se como população para análise, empresas do setor privado que se situam na região Centro de Portugal. Segundo a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), a região Centro de Portugal é constituída pelos distritos – Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu. A escolha recaiu sobre esta região dado que existem poucos estudos elaborados sobre o presente tema.

A amostra foi alcançada através da consulta do ranking de empresas por resultados e vendas de cada distrito, através do site Empresite Portugal, cujos dados são fornecidos pela eInforma. Tendo em vista o maior número de respostas das EUTT, foi analisada uma base de dados de uma ETT

anónima, obtendo o conhecimento de algumas empresas que detêm este serviço. Adicionalmente, para se obter um número mais avultado de respostas, os questionários foram enviados, de forma aleatória, para as empresas dos vários distritos da região Centro de Portugal.

A amostra recolhida encontra-se composta por 57 empresas previamente validadas, verificando-se que o setor de atividade que atingiu uma maior expressão foi o setor da indústria, apresentando cerca de 63% da amostra, o que totaliza 36 empresas.

**Gráfico 1.** Setor de Atividade da Empresa

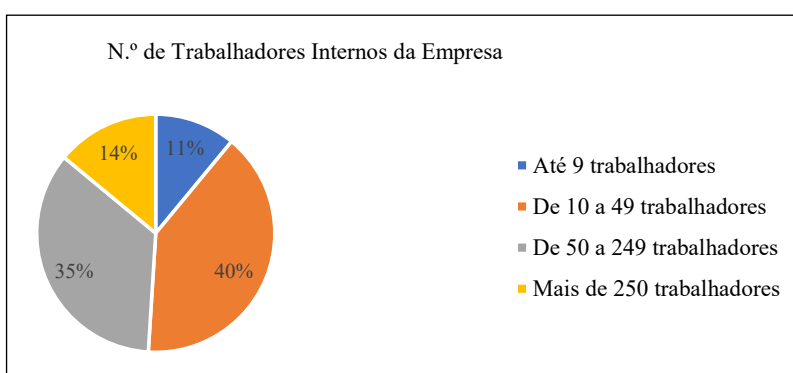


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos distritos da Região Centro de Portugal, conforme apresentado no Gráfico 7, constata-se que 39% (22 empresas) da amostra localiza-se em Coimbra, 30% (17 empresas) está sediada em Leiria, a restante amostra encontra-se em Aveiro e Castelo Branco, com 26% (15 empresas) e 5% (3 empresas), respetivamente. Nos distritos de Viseu e Guarda não se registaram respostas de empresas. Quanto ao número de trabalhadores internos que atuam nas empresas da amostra, verifica-se com a análise do

Gráfico 2, que a maioria da amostra dispõe entre 10 e 49 trabalhadores, o que corresponde a 40% (23 empresas). De seguida, apresentam-se as empresas que detêm entre 50 e 249 trabalhadores, representando cerca de 35% (20 empresas) da amostra. Por último, e com uma discrepância mínima, observa-se as empresas que dispõem de mais de 250 trabalhadores, com cerca de 14% (8 empresas) e, por outro lado, as empresas que dispõem de até 9 trabalhadores, que representam 11% (6 empresas).

**Gráfico 2.** Número de Trabalhadores Internos da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

## Resultados

A apresentação e análise dos resultados obtidos será realizada para cada objetivo secundário definido para esta investigação.

*Primeiro objetivo: verificar se os custos laborais são um fator*

*importante para as EUTT recorrerem ao serviço de TT.*

O primeiro objetivo do presente trabalho prende-se com a análise do grau de importância dado pelas EUTT relativamente ao fator das ETT assegurarem os custos laborais dos trabalhadores.

As EUTT quando recorrem ao serviço de TT, maioritariamente, apresentam diversos motivos associados, como

por exemplo a redução de custos relacionada com os processos de downsizing dos trabalhadores, a necessidade constante de responder de forma imediata ao mercado de trabalho externo e a exigência nos processos de recrutamento e seleção (Coonel & Burgess, 2002). Posto isto, o presente estudo procedeu à análise de diversos motivos que conduzem as EUTT a recorrerem ao serviço, tendo como finalidade a compreensão de quais os fatores que estas consideram que detêm maior relevância.

Este objetivo em particular, apresenta como finalidade aferir se os custos laborais são um motivo importante para as EUTT recorrerem ao serviço ou se comparativamente com outros fatores, este não apresenta um grau elevado de importância. Apurou-se que 58% da amostra considera que este fator, avaliado de forma independente, se apresenta como sendo um motivo importante para as EUTT recorrerem ao serviço de TT.

No entanto, a amostra refere que existem outros fatores associados, pelos quais os inquiridos consideram relevante a ETT assegurar estes custos. Ou seja, quando questionados pelo grau de importância das ETT assegurarem os custos laborais, 88% da amostra assumiu que, uma vez que as EUTT não dispõem de profissionais suficientes no seu departamento de recursos humanos para executarem esta tarefa, esta torna-se fundamental para recorrer ao serviço. Por outro lado, 82% da amostra refere que considera que a elevada taxa de rotatividade dos trabalhadores na EUTT, dificulta o controlo dos custos e considera importante a ETT assumir os custos laborais.

Existem dois tipos de custos que se encontram associados aos trabalhadores: os custos fixos e os custos variáveis. Os custos que se denominam fixos, mensalmente, não variam o seu valor e estão associados aos trabalhadores internos. Os custos variáveis, mensalmente, podem sofrer oscilações consoante os níveis de procura, encontrando-se associados aos trabalhadores temporários. Deste modo, a EUTT racionaliza assim as situações de picos de trabalho, bem como, as atividades de carácter sazonal (Oliveira, 2009; Sobral et al., 2020).

Segundo Grilo (2015), a vantagem que este considera mais relevante prende-se com o facto de as empresas não deterem custos com os trabalhadores em época de baixa procura, pois apenas inicia o processo de contratação aquando do aumento da procura.

Em suma, os resultados obtidos no presente estudo sugerem que os custos laborais são um motivo relevante para as EUTT recorrerem ao serviço de TT, corroborando com o estudo elaborado por Rodrigues et al. (2021).

*Segundo objetivo: analisar se as EUTT recorrem ao serviço de TT para a contratação de mão de obra pouco qualificada.*

Tendo em linha de conta a análise do grau de importância

que existe entre a utilização do serviço de TT e a contratação de mão de obra pouco qualificada, verifica-se que a totalidade da amostra revela que no recrutamento deste tipo de perfil, as ETT apresentam maior rapidez no decorrer do processo de recrutamento e seleção e, dispõem também de bases de dados abrangentes para este tipo de perfil.

Neste seguimento, tendo em consideração que o setor industrial predomina na amostra recolhida, torna-se essencial proceder-se à comparação com os perfis solicitados com maior frequência à ETT. Os perfis industriais, em termos gerais, estão associados a atividades caracterizadas como desinteressantes, pouco criativas e, em muitos casos, desatualizadas. Assim, perante esta caracterização torna-se difícil o recrutamento para estas funções e a retenção dos trabalhadores, o que leva à escassez de candidatos e à dificuldade no recrutamento (Ebbbers, 2020).

Assim, os trabalhadores que detêm um vínculo precário durante um longo período, acabam por permanecer estagnados, não beneficiando de condições mais atrativas, pois estão associados a um vínculo temporário. Admite ainda que os trabalhadores com baixas qualificações sejam os mais recrutados pelas ETT, de modo que a EUTT consiga reduzir os custos de operação (Zabelo & Saraiva, 2010)

Atentando ao exposto, os resultados sugerem que a EUTT solicita com maior regularidade o recrutamento de perfis operacionais, não exigindo que os candidatos apresentem habilitações académicas qualificadas, corroborando com o estudo elaborado por Zabelo e Saraiva (2010).

Conclui-se ainda que antes do mundo atravessar uma crise pandémica, o setor industrial encontrava-se marcado pela dificuldade no recrutamento de trabalhadores e, após a crise, assistiu-se para além de um aumento considerável na sua procura, também a dificuldade na sua retenção. Assim, as taxas de rotatividade começam a aumentar nas empresas (Ebbbers, 2020).

*Terceiro objetivo: analisar se a dimensão do departamento de recursos humanos das EUTT apresenta-se como um fator importante para estas recorrerem ao serviço de TT.*

Tendo em consideração o terceiro objetivo, procedeu-se à elaboração de algumas questões tendo em vista aferir se a dimensão do departamento de recursos humanos influencia a EUTT a recorrer ao serviço, uma vez que podem não possuir um número suficiente de profissionais para a execução de todas as tarefas que a contratação de trabalhadores assim o exige.

Ao analisar os resultados obtidos, aferiu-se que na opinião dos inquiridos, a dimensão do departamento de recursos humanos revela-se um motivo relevante para a empresa recorrer ao serviço de TT. As empresas que utilizam o serviço referem que o facto de não deterem profissionais suficientes no departamento influencia a utilização do

serviço para as auxiliarem nos processos de recrutamento e seleção com maior brevidade. Por outro lado, as empresas que não contemplam o serviço referem que na sua estrutura interna o departamento de recursos humanos dispõe de profissionais suficientes para assegurar todos os processos, não havendo necessidade de recorrer a um serviço externo.

Segundo Chambel (2015), a EUTT necessita de dispor na sua estrutura interna, profissionais suficientes para assegurarem as funções inerentes aos trabalhadores. No entanto, esta situação nem sempre se verifica e, por este motivo, recorrem ao serviço de TT não apenas para a ETT assumir o recrutamento e seleção, mas também para assumirem outras práticas de recursos humanos, acabando por se tornarem uma extensão do departamento de recursos humanos.

Neste sentido, Kramar (2013) refere que as políticas e práticas da gestão de recursos humanos na empresa impactam positivamente a perceção dos trabalhadores, pois estes sentem que as suas necessidades são tidas em consideração e sentem-se valorizados. No entanto, o desafio permanece em conseguir compreender a perceção dos trabalhadores face ao trabalho, tornando-se necessário a adoção de medidas, como por exemplo inquéritos sobre clima organizacional, bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Conclui-se que os gestores de recursos humanos nas EUTT detêm uma área estratégica vincada e que necessita de estar em constante desenvolvimento, fazendo com que a empresa entregue à ETT as funções administrativas.

Os dados do presente estudo sugerem que existe corroboração com o estudo elaborado por Chambel (2015), pois 74% da amostra refere que a dimensão do departamento afeta o desempenho da empresa e da gestão dos seus trabalhadores.

*Quarto objetivo: aferir se o trabalho temporário é utilizado pelas EUTT como um método facilitador de rescisão contratual.*

Os gestores de recursos humanos desempenham um papel fulcral no desempenho de pessoas e na criação de valor para a empresa. Assim, os gestores gerem os trabalhadores, analisando os seus níveis de produção, a criatividade de cada um de forma individual, de modo a conseguirem gerir as expectativas de ambas as partes – trabalhador e empresa. No entanto, para além da gestão de expectativas, o gestor necessita de analisar os custos que a empresa detém com os trabalhadores, sem nunca esquecer que o investimento em capital humano a longo prazo, traz para a empresa maior credibilidade e aumento no valor das ações, incentivando os investidores a valorizarem a empresa (Rego et al., 2015; Vithana et al., 2021). O presente objetivo possui como finalidade verificar se

existe a necessidade de recorrer ao serviço de TT pelo facto deste se apresentar como sendo um método facilitador de rescisão contratual quando existem alterações pautadas pelo mercado de trabalho. Cerca de 93% da totalidade da amostra - empresas que dispõem do serviço e empresas que não dispõem do serviço - quando questionada relativamente à importância do TT na empresa referiram que o facto de a ETT assegurar o cumprimento da legislação laboral torna-se um fator de extrema importância.

Por outro lado, analisando detalhadamente a opinião das empresas que recorrem ao serviço de TT, de um universo de 36 empresas, 28 destas referiram que consideram que recorrem ao serviço de TT como método de rescisão contratual quando assim o necessitam.

Em suma, os dados obtidos no presente estudo apontam que as EUTT recorrem ao serviço de TT como método facilitador de rescisão contratual, corroborando assim com Silva et al. (2020).

*Quinto objetivo: Verificar se os trabalhadores temporários estão incluídos nas práticas de recursos humanos das EUTT.*

Tendo em linha de conta aferir se as EUTT incluem os trabalhadores temporários nas suas práticas de recursos humanos internas, questionou-se se as mesmas dispõem de um sistema de avaliação de desempenho e se incluem todos os trabalhadores nas formações internas. Analisando os dados obtidos, aferiu-se que mais de metade da amostra inclui todos os seus trabalhadores nas formações internas, independentemente do tipo de vínculo a que estão associados.

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho a maioria da amostra não contempla os trabalhadores temporários na avaliação, acabando por haver distinção entre trabalhadores, dependendo do tipo de vínculo que mantêm com a empresa.

Deste modo, pode-se constatar que os dados sugerem que os trabalhadores temporários estão incluídos nas práticas de recursos humanos, nomeadamente, nas formações internas, uma vez que os trabalhadores necessitam de formação para desenvolverem o seu trabalho corretamente. No entanto, no que toca à avaliação de desempenho, os dados apontam que as EUTT não contemplam estes trabalhadores no sistema, uma vez que os seus vínculos são temporários.

Na perspetiva de Burgess e Connell (2006), os trabalhadores temporários não dispõem das mesmas oportunidades e regalias que os trabalhadores internos, uma vez que não se encontram incluídos em todas as práticas de recursos humanos da EUTT. No sentido de aferir esta situação e, após analisar as respostas dos inquiridos, os resultados sugerem que, na maioria, os trabalhadores temporários possuem acesso às mesmas formações que os restantes

trabalhadores internos, não corroborando com o estudo dos autores.

## Conclusão

A elaboração da presente investigação possibilitou o estudo do impacto do trabalho temporário nas empresas do setor privado da região Centro de Portugal, focando-se nas empresas que recorrem a este serviço. No que respeita aos objetivos propostos neste estudo, todos eles foram alcançados.

Tendo em consideração a revisão da literatura anteriormente realizada, denota-se que existe uma crescente procura pelo serviço de trabalho temporário, pois as empresas deparam-se com necessidades pontuais de procura impostas pelo mercado de trabalho e necessitam de recorrer a este serviço para colmatar as vagas existentes.

O trabalho de investigação presente neste estudo realizou-se tendo em linha de conta a opinião dos inquiridos que constituíram a amostra analisada, evidenciando-se os fatores que levam as empresas a recorrerem a este serviço. Os resultados obtidos sugerem que as empresas de trabalho temporário detêm um papel fundamental nas empresas utilizadoras, uma vez que o mercado de trabalho permanece em constante evolução. Assim, em primeiro lugar, destaca-se que os custos laborais são um motivo relevante para as empresas recorrerem ao serviço, pois os custos variáveis moldam-se às necessidades do momento e não permanecem estagnados ao longo do tempo. As empresas utilizadoras do serviço dispõem de trabalhadores internos que asseguram a produção diária, no entanto, quando o nível de procura aumenta, a empresa recorre ao serviço para colmatar a necessidade pontual. Neste seguimento, salienta-se a importância de um departamento de recursos humanos numa empresa, pois a sua dimensão interfere na gestão do capital humano e nas suas necessidades permanentes. Deste modo, as empresas de trabalho temporário dispõem de profissionais habilitados na gestão de pessoas, capaz de assegurar os processos internos das empresas utilizadoras de trabalho temporário.

Relativamente às práticas de recursos humanos aferiu-se que este tema requer algum desenvolvimento, pois as empresas utilizadoras do serviço apesar de fornecerem formação aos seus trabalhadores internos e temporários, ainda não incluem nas outras práticas que a empresa desenvolve, como o caso da avaliação de desempenho. Geralmente, as avaliações de desempenho são realizadas anualmente e são compostas por objetivos que o colaborador e/ou a equipa necessitam de alcançar. Os trabalhadores temporários na sua maioria não estão contemplados nesta avaliação o que pode trazer alguma desmotivação no local de trabalho.

Relativamente às limitações que este estudo enfrentou, a principal está relacionada com os estudos efetuados nesta área serem reduzidos, pois dificultou a assimilação desta temática. A adesão dos inquiridos a responderem ao inquérito foi um processo lento e moroso que condicionou a fase da interpretação dos resultados obtidos pelo facto da limitação de tempo. Após várias tentativas de contacto foram alcançados 57 inquiridos, no entanto para o presente estudo considera-se uma baixa adesão, pois não possibilitou uma análise dos resultados com maior aprofundamento.

Tendo em vista investigações futuras, considera-se pertinente analisar a opinião do trabalho temporário na ótica dos trabalhadores, de modo que exista uma perceção tanto das empresas como dos trabalhadores. Considera-se relevante a aplicação deste estudo nas diversas regiões do país, tendo como finalidade a comparação dos resultados obtidos e da verificação de uniformidade territorial.

## Referências Bibliográficas

- Araújo, M., & Morais, K. (2017). Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 20(1), pp. 1-13. doi:10.11606/issn.1981-0490.v20i1p1-13
- Arnold, D., & Bongiovi, J. (2013). Precarious, informalizing, and flexible work: transforming concepts and understandings. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289-308. doi:10.1177/0002764212466239
- Bação, P., Carreira, C., Cerejeira, J., Loureiro, G., Martins, A., & Portela, M. (2017). *Investimento Empresarial e o Crescimento da Economia Portuguesa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 129-140 35(2). doi:10.1108/00483480610645786
- Cappelli, P., & Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 575-596. doi:doi.org/10.5465/amr.2011.0302
- Chambel, M. J. (2015). Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269-278. doi:10.1590/0102-37722015020919269278
- Connell, J., & Burgess, J. (2002). In search of flexibility: Implications for temporary. *Australian Bulletin of Labour*, 28(4), 272-283.
- Ebbers, S. (2020). Manufacturing recruitment: challenges and opportunities. Obtido em 7 de maio de 2023, de Randstad: <https://www.randstad.com/workforce-in->

- sights/talent-management/manufacturing-recruitment-challenges-opportunities/
- Eurofound. (2013). Quality of life in Europe: Subjective well being. Publications Office of the European Union. doi:10.2806/37878
- Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. Exportar publicação no formato APA. *International Journal on Working Conditions*(5), 18-38. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/67070>
- Gallie, D. (2013). Economic Crisis, Quality of Work and Social Integration. *European Social Survey*. Retrieved January 23, 2023, from [https://www.europeansocialsurvey.org/docs/findings/ESS2-ESS5\\_toplines\\_issue-3\\_economic\\_crisis.pdf](https://www.europeansocialsurvey.org/docs/findings/ESS2-ESS5_toplines_issue-3_economic_crisis.pdf)
- Gallie, D. (2017). The Quality of Work in a Changing Labour Market. *Social Policy & Administration*, 51 (2), 226-243. doi:doi.org/10.1111/spol.12285
- Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44(1), pp. 22-38. doi:10.1108/PR-03-2014-0061
- Grilo, Í. (2015). O perfil profissional do trabalhador. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum do Instituto Politécnico de Setúbal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/10692>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Oliveira, E. (2009). Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/9862>
- Rego, A., Marques, C. A., Cabral-Cardoso, C., Gomes, J. F., Cunha, M. P., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, M., Oliveira, C., & Silva, R. (2021). The Flexibility of Temporary Employment in Europe. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(1), 309-327. doi:10.31341/jios.45.1.14
- Silva, P. A., Carmo, R. M., Cantante, F., Cruz, C., Estevão, P., & Manso, L. &. (2020). Trabalho e Desigualdades no Grande Confinamento. *Colabor - Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social*(2). Obtido de [https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/1587201391664\\_Estudos\\_CoLABOR\\_2.pdf](https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/1587201391664_Estudos_CoLABOR_2.pdf)
- Sobral, F., Ng, E. S., Castanheira, F., Chambel, M. J., & Koene, B. (2020). Dealing with temporariness: Generational effects on temporary agency workers' employment relationships. *Personnel Review*, 49(2), 406-424. doi:doi.org/10.1108/PR-02-2018-0071
- Sousa, J. (2022). Trabalho temporário e o desempenho profissional: Um estudo de caso no setor de fabricação de produtos de borracha. [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/27109>
- Vithana, K., Jayasekera, R., Choudhry, T., & Baruch, Y. (2021). Human Capital resource as cost or investment: A. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1213-1245. doi:10.1080/09585192.2021.1986106
- Zabelo, A., & Saraiva, M. (2010). Qualidade Total e Trabalho Temporário: Reflexão Sobre a Região de Setúbal. *TMQ - Qualidade: Gestão da Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*(1), pp. 69-97. Obtido de <http://hdl.handle.net/10174/5729>

# O Impacto das Práticas de High-Involvement no Comprometimento Organizacional: Uma Análise sob a Perspetiva da Teoria AMO e do Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen

The Impact of High-Involvement Practices in Organizational Commitment: An Analysis from the AMO Theory Perspective and Meyer and Allen's Three Component Model



**Rita Lemos<sup>a</sup>, Ana Pinto<sup>b</sup>, Sara Nunes<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a 2018071358@alumni.iscac.pt

<sup>b</sup>Instituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão, anapinto@ipcb.pt,

**Código ORCID: 0000-0002-9625-2178**

<sup>c</sup>Instituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão, sara@ipcb.pt

**Resumo** Atualmente, o comprometimento organizacional tem vindo a ganhar um lugar de destaque na literatura e nas organizações. Desta forma, o presente estudo aborda as práticas de high-involvement segundo o panorama da teoria AMO e o seu impacto no comprometimento organizacional através da utilização do Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1991). O principal objetivo foi analisar a relação entre as práticas de high-involvement de aumento das dimensões AMO e o comprometimento organizacional calculativo e normativo dos trabalhadores através de um questionário online. Através de análise estatística de 180 respostas obtiveram-se os seguintes resultados: (1) as práticas de high-involvement apenas se relacionam com o comprometimento normativo; (2) as práticas de high-involvement de aumento de habilidades, de aumento de motivação e de aumento de oportunidades (dimensões AMO) relacionam-se positivamente somente com o comprometimento normativo. Desta forma, contribuiu-se para a literatura no contexto português com as evidências acima mencionadas.

**Palavras-chave** Práticas de High-Involvement. Comprometimento Organizacional. Comprometimento Calculativo. Comprometimento Normativo. Teoria AMO.

**Abstract** Nowadays, organizational commitment has gained a prominent place in the literature and in organizations. Thus, the present study addresses the high-involvement practices according to the AMO theory and its impact on organizational commitment through the 3 Component Model by Meyer and Allen (1991). Its main objective was to analyze the relationship between the high-involvement practices of increasing the AMO dimensions and the employees' organizational commitment through an online survey. Through statistical analysis of the 180 responses, the following results were obtained: (1) high-involvement practices only relate to normative commitment; (2) the high-involvement practices for increasing abilities, increasing motivation and increasing opportunities (AMO dimensions) are positively related only to normative commitment. The evidence mentioned above contributed to the literature in the Portuguese context.

**Keywords** High-Involvement Practices. Organizational Commitment; Continuance Commitment. Normative Commitment. AMO Theory.



# Introdução

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foca-se sobretudo na utilização de uma gestão estratégica e na criação de valor para as organizações através de atividades de GRH, investindo nelas capital, tempo e esforço (Armstrong & Taylor, 2014).

Estas atividades traduzem-se nas diversas práticas que vão desde o Recrutamento e Seleção, passando pela Formação, Compensação, Avaliação de Desempenho, Design de Trabalho, até à Participação. De entre as práticas que são utilizadas pelas organizações, existem as que visam promover o envolvimento dos colaboradores, denominadas práticas de high-involvement (PHI) (Yang, 2012).

Segundo uma das várias teorias existentes na literatura para explicar o Desempenho das organizações, a teoria AMO (Ability, Motivation, Opportunity), é possível utilizar práticas que fomentam a proatividade, a aquisição e melhoria de competências, motivam e produzem oportunidades de desempenho com o propósito de produzir um impacto positivo no desempenho individual do colaborador (Armstrong & Taylor, 2014).

Sendo o Desempenho um ponto fulcral da GRH, também o Comprometimento Organizacional (CO) detém um lugar de destaque. As organizações procuram pessoas comprometidas que acrescentem valor em consequência desse comprometimento. Assim, o CO tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Meyer e Allen (1991) conceptualizaram-no em três componentes (afetiva, calculativa e normativa) mas admitiram que podiam existir mais e que todas podiam ser percebidas pela pessoa, mesmo que em graus diferentes. Segundo esta conceptualização, o CO é distinto tendo em conta a origem desta percepção. Assim sendo, o que dita a decisão do trabalhador divide-se no domínio afetivo, se tem as raízes na ligação emocional do colaborador à organização; normativo, se provém de uma obrigação moral e ética ou calculativo, se resulta do cálculo dos custos de abandonar a organização (Allen & Meyer, 1990). Esta conceptualização torna-se a mais interessante de utilizar, permitindo analisar componentes distintas do CO.

Nesta investigação procura-se verificar se as PHI se relacionam positivamente com as componentes normativa e calculativa do comprometimento, assim como as relações entre as dimensões AMO e o CO.

Torna-se relevante investigar não apenas a utilização das PHI, mas também a sua relação com as componentes do comprometimento, mencionadas anteriormente, no contexto português de forma a contribuir para a base de conhecimento.

No presente trabalho de investigação, iremos numa primeira fase abordar a revisão de literatura que o fundamenta,

assim como as hipóteses colocadas, a metodologia utilizada, os resultados obtidos, bem como a sua análise e, por fim, as conclusões retiradas.

## 1. Revisão da literatura

### 1.1 Práticas de High-involvement

Segundo Yang (2012), as práticas de high-involvement (PHI) são “abordagens de gestão centradas no envolvimento dos trabalhadores” (p. 1211) com o objetivo de “proporcionar aos trabalhadores competências, informação, motivação e latitude que resultam numa força de trabalho que é uma vantagem competitiva” (Guthrie, 2001, p. 181). Contudo, também podem ser referidas na literatura como práticas de high-commitment (Arthur, 1994, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010) ou high-performance (Huselid, 1995, citado por Guthrie, 2001; Kwon et al., 2010) possuindo o mesmo objetivo (Guthrie, 2001).

Vários estudos indicam os impactos positivos da sua utilização, tal como permitirem desenvolver o capital humano de uma organização, tornando os trabalhadores competentes (Kwon et al., 2010), comprometidos (Huo et al., 2015; Kwon et al., 2010, Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), motivados (Kwon et al., 2010) e detentores de um conhecimento tácito e especializado que os torna singulares e mais valiosos para a organização (Guthrie, 2010; Huo et al., 2015), estando o aumento do valor para a organização (Kwon et al., 2010) relacionado com, por exemplo, o aumento de produtividade (Guthrie, 2010; Huselid, 1995) e diminuição do turnover (Huselid, 1995), contribuindo para a vantagem competitiva (Guthrie, 2010).

Porém, também é pertinente apontar os seus possíveis efeitos negativos, como é o caso do estudo de Oppenauer e Van De Voorde (2018) acerca do impacto do uso de práticas de sistemas de trabalho de high-involvement (baseando as práticas identificadas na teoria AMO) na sobrecarga e responsabilidade de trabalho, argumentando que quanto maior for a extensão do uso destas práticas, maiores são os efeitos nocivos para os trabalhadores, nomeadamente a exaustão emocional.

Desta forma, referem que a implementação destas práticas é importante, mas é preciso ter atenção às consequências da sua utilização extensiva e desmedida, sendo pertinente disponibilizar recursos aos trabalhadores que permitam atenuar os seus possíveis efeitos negativos (Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Em acréscimo, Guthrie (2001) sugere que ao tornarem os trabalhadores mais valiosos para a empresa, as PHI aumentam também o custo da sua saída (turnover). De uma forma semelhante ao referido anteriormente, Guthrie

(2001) sugere que devem ser implementadas práticas ou políticas no sentido de reduzir o turnover.

As PHI são adequadas a todas as organizações, contudo estas precisam de ser capazes de se adaptar a elas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003), sendo esta uma ideia também apontada por Barney e Wright (1998) acerca da necessidade das organizações conseguirem tirar vantagem dos recursos de que dispõem e que desenvolvem para obterem vantagem competitiva a partir deles. Vários autores argumentam que a utilização de um sistema de práticas que se complementam é mais vantajoso do que a utilização de práticas isoladas (Appelbaum et al., 2000; Barney & Wright, 1998; Combs et al., 2006). Contudo, não existe uma lista universal de PHI (Guest, 2001, citado por Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003) que balizem as investigações que as utilizam de forma geral e coerente.

## 1.2 Teoria AMO

A Teoria AMO defende que o Desempenho é uma função da Habilidade (Ability) + Motivação (Motivation) + Oportunidade (Opportunity) de participar (Boxall & Purcell, 2003, citado por Armstrong & Taylor, 2014). Segundo esta teoria, as práticas de GRH que promovem o esforço voluntário, permitem desenvolver competências e geram oportunidades de desempenho para os trabalhadores são aquelas que têm um impacto positivo no desempenho individual (Armstrong & Taylor, 2014).

Ujma e Ingram (2019) apontam que as diversas práticas ou sistemas de GRH que se baseiem nesta teoria possuem diferentes efeitos nos seus elementos (nomeadamente, determinadas práticas afetam as habilidades, outras a motivação e também as condições organizacionais através das quais são criadas oportunidades) e são capazes de afetar o desempenho organizacional indiretamente através da melhoria de “habilidades (ou competências) individuais, motivação e por terem um papel ativo na vida da organização” (Ujma e Ingram, 2019, p. 144). Apontam, também, o Comprometimento Organizacional (CO) como um elemento da teoria AMO que é considerado um objetivo organizacional relevante.

Segundo o estudo realizado por Bailey (1993), os fatores inerentes à adoção de uma nova forma de trabalhar (ie., a técnica dos módulos) por algumas fábricas têxteis, devido às pressões da vantagem competitiva, provocaram uma mudança fundamental nas práticas de recursos humanos (RH) das empresas, nomeadamente: a necessidade de trabalho em equipa (ao invés do trabalho individual), tanto numa perspetiva de trabalho entre trabalhadores como de visão dos responsáveis e superiores; surgimento de uma nova pressão entre trabalhadores focada na qualidade da produção (para um trabalhador fazer bem o seu trabalho, a

peça que recebia do seu colega precisava também de estar bem feita); a necessidade de trabalharem todos a um ritmo complementar (colegas do mesmo grupo precisavam de se ajudar uns aos outros); aprendizagem de diversas tarefas e mudança da forma de pagamento (pagamento baseado nas horas trabalhadas individualmente para bónus de grupo). Desta forma, a mudança na forma de trabalho proporcionou mais Oportunidades de desempenho, aliadas ao desenvolvimento de competências (as habilidades necessárias ao novo método de trabalho) e à motivação (através dos incentivos do trabalho em equipa e da nova forma de pagamento) que melhorou a performance dos trabalhadores, contrastando com o modelo tradicional. A nova forma de trabalhar modificou e desenvolveu as práticas de recursos humanos implementadas nas empresas de forma a torná-las práticas de sistemas de alto desempenho.

Por sua vez, Appelbaum et al. (2000) estudaram sistemas de trabalho de alto desempenho que são, segundo estes autores, maneiras de organizar o trabalho de forma a que os trabalhadores da linha da frente (ou seja, os trabalhadores operacionais das fábricas) possam participar em decisões que têm impacto nas suas rotinas organizacionais, capacitando-os com autonomia para refletir e solucionar problemas que surgem nas suas próprias tarefas e metodologia de trabalho e melhorando a comunicação entre os trabalhadores dos vários departamentos e funções, ficando capacitados para “juntar informação, processá-la e atuar sobre ela” (p. 8). Estes sistemas surgem, uma vez mais, como forma de ganhar vantagem competitiva, novas formas de produtividade e melhoria do desempenho, acompanhando as mudanças dos mercados e da economia (Appelbaum et al. 2000).

Os autores denotam a importância da oportunidade de participar nos sistemas de trabalho de alto desempenho e relacionam-na com a necessidade de existirem práticas de GRH que melhorem as competências e proporcionem incentivos, ou seja, práticas de GRH que tenham impacto nas habilidades e na motivação dos trabalhadores. Tal como referido anteriormente, são valorizadas práticas que se complementem para formar um sistema de práticas que apresenta benefícios que vão além da soma dos efeitos das práticas individuais (Appelbaum et al., 2000).

Assim, é possível perceber como as práticas de GRH complementares e com foco na melhoria das oportunidades de participar, de habilidades e de incentivos têm um papel essencial em reorganizar a forma de trabalhar.

## 1.3 Componentes do Comprometimento Organizacional

Uma das primeiras definições de comprometimento organizacional a ser utilizada por uma generalidade de trabalhos

de forma a uniformizar o conceito e os resultados de investigações acerca deste tema foi a de Mowday, Steers e Porter (1979), em que, segundo estes autores, é “(1) uma forte crença na aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização” (Mowday et al., 1979, p. 226).

O comprometimento organizacional apresenta-se como um importante fator para as organizações. Porém, apesar de poder não ter um impacto direto imediato no desempenho, quanto mais forte for mais poderá influenciar o empenho consciente direcionado pelo próprio trabalhador, baixar o absentismo, aumentar a autonomia e proporcionar um maior nível de esforço voluntário (Armstrong & Taylor, 2014). Meyer e Allen (1991) aprofundaram este conceito através da criação de um modelo no qual definem o comprometimento como “um estado psicológico que (a) caracteriza a relação do trabalhador com a organização e (b) tem implicações na decisão da continuação da sua permanência na organização (Meyer e Allen, 1991, p. 67) conceptualizando-o em 3 diferentes componentes às quais dão o nome de comprometimento afetivo (COA), comprometimento calculativo (COC) (tradução adotada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) no seu estudo acerca da validação deste modelo para o contexto português e que consideramos ser mais adequada) e comprometimento normativo (CON). De forma sintética, o COA diz respeito à ligação emocional que um trabalhador tem à organização (Meyer e Allen, 1991); o COC refere-se à intenção de permanecer na organização devido ao cálculo que faz de forma a perceber se o seu investimento e as recompensas que recebe são mais benéficas do que o abandono da organização (Meyer e Allen, 1991; Nascimento et al., 2008); e o CON exprime o sentimento de obrigação moral em continuar na mesma organização (Meyer e Allen, 1991).

Os autores referem que é expectável que os trabalhadores experimentem as três formas de comprometimento em diversos graus, apesar de poderem não ser as únicas existentes e essenciais do comprometimento (Meyer & Allen, 1991). Em acréscimo, os resultados de outro estudo sugerem que as componentes podem não ser completamente independentes (Allen e Meyer, 1990).

Desta forma, as diversas componentes do comprometimento organizacional são influenciadas pelo contexto organizacional e pessoal em que o trabalhador está inserido. Há diferentes fatores que podem levar o trabalhador a estar comprometido com o seu emprego.

Assim, utilizamos a definição de Meyer e Allen (1991) de comprometimento organizacional e dos seus componentes neste estudo uma vez que esta perspetiva tridimensional nos proporciona uma compreensão mais holística do conceito.

## 1.4 Práticas de High-Involvement e o Comprometimento Organizacional

De seguida, destacam-se alguns estudos encontrados que procuraram estudar a relação entre as práticas de high-involvement e o comprometimento organizacional. Destaque-se que muitos trabalhos analisados focam apenas a componente afetiva do comprometimento na sua relação com as práticas de recursos humanos, porém considera-se pertinente utilizá-los como referência e ponto de partida. No estudo de Ujma e Ingram (2019) foi utilizado o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e as práticas de Recrutamento, Seleção e Formação (práticas focadas nas habilidades); Compensação, Benefícios, Oportunidades de Carreira, Incentivos, Gestão de Talentos e outra prática não mencionada (práticas focadas na motivação); e, por fim, Partilha de Informação, Trabalho de Equipa, Trabalhos Flexíveis Baseados em Papéis, Avaliação de Desempenho com Feedback e mais uma prática não mencionada (práticas focadas nas oportunidades).

Os resultados obtidos apresentaram respostas interessantes relativamente às relações entre os vários tipos de práticas de GRH que impactam as habilidades, motivação e oportunidades e 2 componentes do CO: COA e COC. Designadamente, os autores descobriram que os 3 tipos de práticas se relacionam com o COA, sendo que as práticas focadas na motivação e nas oportunidades são as que apresentaram uma relação mais forte e são indicadores importantes desta componente do CO. Porém, apesar de nenhum destes tipos de práticas estar relacionado com o COC, as práticas focadas nas habilidades afetam-no negativamente.

Através dos resultados obtidos, que se mostraram variados, Ujma e Ingram (2019) argumentaram que as práticas de RH não devem ser tratadas de forma conjunta, uma vez que estas afetam diferentes elementos do CO. Os autores apresentaram algumas sugestões de justificação deste aspeto, tal como a perceção da obrigatoriedade dos trabalhadores em permanecer na organização ser menor, uma vez que estes foram sujeitos a um recrutamento e seleção mais rigorosos, bem como formação intensiva, proporcionando-lhes uma visão acerca de si próprios que é mais valorizada, o que torna difícil que os sistemas de compensação e oportunidades sejam suficientes para os manter na organização. Contudo, mostraram-se mais inclinados para a justificação ser uma perceção moderada relativamente às práticas de sistemas de compensação (Ujma & Ingram, 2019).

O estudo realizado por Kwon et al. (2010), revelou que o conjunto de práticas de high-commitment utilizadas (nomeadamente, Design de Trabalho, Participação na Tomada

de Decisão, Formação e Práticas de Desenvolvimento, Compensação pelo Desempenho, Alto Nível de Salário e Avaliação de Desempenho) influenciam positivamente o COA dos trabalhadores. Contudo, os resultados revelaram que um conjunto destas práticas tem um efeito mais forte no COA dos top performers do que nos seus colegas, o que leva os autores a sugerir que o turnover será mais baixo nos top performers devido à utilização destas práticas e, conseqüentemente, haverá retenção de trabalhadores valiosos que poderá influenciar o desempenho organizacional (Kwon et al., 2010). Em acréscimo, sugerem que as práticas de high-commitment podem produzir efeitos benéficos na eficácia organizacional através de um capital humano mais desenvolvido e de um aumento da cooperação entre trabalhadores, o que se poderá traduzir em vantagem competitiva (Kwon et al., 2010). Os autores sugerem ainda que, segundo os resultados obtidos, o CO pode ser influenciado pela interação entre as práticas reais que são utilizadas ou as práticas que são percebidas e o desempenho, uma vez que os resultados mostraram que o COA e o desempenho não estão correlacionados significativamente (Kwon et al., 2010). Assim, poderá ser a forma como estas práticas (percebidas ou reais) se relacionam com o desempenho que influencia o COA dos trabalhadores, não estando este diretamente relacionado com o desempenho (Kwon et al., 2010).

Por sua vez, no estudo de Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003), sugere-se que a utilização eficaz das PHI se pode traduzir num maior número de trabalhadores comprometidos e que as organizações, ao usar estas práticas, criam oportunidades de desenvolver vantagem competitiva através dos seus trabalhadores. Em acréscimo, os resultados obtidos puderam confirmar que a adoção deste tipo de práticas é mais provável em organizações que possuem uma cultura inovadora e um estilo de liderança flexível, bem como por organizações que trabalham em ambientes mais competitivos (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). no que respeita ao tipo de indústria (neste caso, apenas foram utilizadas empresas da indústria da manufatura e dos serviços), argumentarem que as organizações da indústria da manufatura utilizam mais estas práticas, mas tal poderá dever-se ao conjunto de práticas selecionado ou ao tipo de características da sua amostra (trabalhadores em part-time, trabalho pouco qualificado e elevadas taxas de desemprego) (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). Apesar disso, a sua adoção aparenta beneficiar dos lucros, pois essas organizações poderão, assim, ter os recursos para utilizar na implementação destas práticas (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003).

Appelbaum et al. (2000), por sua vez, também encontraram efeitos positivos na utilização de PHI no CO e ainda que as componentes de aumento das competências e incentivos

apresentaram efeitos positivos no CO, sendo que variavam entre o tipo de práticas utilizadas e o tipo de indústria.

Através da exposição destas investigações, consideramos que existem evidências de uma relação positiva entre a utilização de PHI e o CO e colocamos as seguintes hipóteses desta forma fundamentadas:

H1: As PHI relacionam-se positivamente com o COC.

H2: As PHI relacionam-se positivamente com o CON.

H3: Existe uma relação entre as práticas das dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as dimensões do CO.

## 2. Metodologia

### 2.1 Amostra

Foi utilizado um tipo de amostra não probabilística para se garantir um número suficiente de respostas.

Enviou-se um questionário de administração direta na forma de um inquérito online a empresas/instituições cuja informação foi obtida através das revistas 1000 Maiores Empresas da Região Centro (2019) e 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra (2018) e o site Empresite Portugal (2020). A sua divulgação decorreu entre 5 de maio e 30 de setembro de 2020. O envio do questionário por email foi endereçado ao/à Responsável de RH e consistiu numa breve explicação da investigação, pedido de divulgação junto dos trabalhadores com o intuito da sua participação voluntária e anónima, bem como o anexo do link para o seu preenchimento (1ª fase). Após duas semanas, foi enviado novamente um email a lembrar o preenchimento do questionário (2ª fase). O questionário também foi divulgado em redes sociais com o objetivo de angariar mais respostas. A fase de divulgação decorreu entre 5 de maio e 30 de setembro de 2020.

### 2.2 Instrumento

O questionário é composto por quatro partes. A primeira parte é relativa à perceção do inquirido acerca das práticas de GRH de high-involvement utilizadas na organização onde trabalha, a segunda parte refere-se ao seu CO nessa mesma organização e, por fim, a terceira e quarta partes dizem respeito à sua situação profissional atual e aos seus dados sociodemográficos, respetivamente.

Na primeira parte do questionário foi adaptado o instrumento de Prieto e Pilar Pérez Santana (2012) acerca da utilização das PHI. Pesquisou-se a utilização deste questionário em contexto português, contudo, não foram encontrados trabalhos neste sentido, procedendo-se à tradução e adaptação dos itens à língua portuguesa e ao público-alvo.

Utilizou-se a escala de resposta proposta pelas autoras, nomeadamente, escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (1) significa “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Adicionalmente, substituiu-se a expressão “empresa” por “empresa/instituição” em todos os itens do questionário de forma a englobar o setor privado e o público.

Na segunda parte do questionário, foram utilizadas as escalas traduzidas e validadas por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) do “Modelo de Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1997, citado por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Este modelo propõe 3 subescalas para medir as dimensões afetiva, calculativa e normativa do CO, respetivamente, a Escala do COA, a Escala do COC e a Escala do CON, num total de 18 itens, tendo cada subescala 6 itens que dizem respeito à componente a analisar.

Seguindo os resultados e recomendações de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), e tendo em consideração os estudos realizados em Portugal por si referidos que adotaram a mesma metodologia, foram retirados os itens “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” da subescala normativa. O item 9.7 (“Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.”) foi modificado, passando a ler-se “Acredito que existem poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.”.

Optamos por utilizar uma escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos tal como na segunda parte do questionário, contrariamente à escala de Likert de 7 pontos proposta pelos autores, por uma questão de uniformidade no questionário, permitindo aos respondentes seguir a mesma linha de raciocínio.

Com o objetivo de recolher informação sociodemográfica dos inquiridos, pretendeu-se caracterizar a amostra através de perguntas básicas necessárias a esta investigação, dividindo-se esta secção em 2 partes (dados relativos à situação profissional e dados pessoais).

Foi realizado um pré-teste do questionário numa amostra de conveniência constituída por 8 pessoas representativas da população à qual se pretendeu aplicar o questionário. Dessas, 4 não tiveram nada a apontar, referindo que tudo era claro e fácil de compreender. Através do feedback apontado pelas restantes e da informação proveniente das reflexões por ele permitida, foi possível realizar algumas alterações que melhoraram o questionário.

### 3. Resultados

A amostra utilizada é constituída por 180 inquiridos que se encontravam, naquele momento, a laborar em alguma organização.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (67,2%), existindo duas faixas etárias predominantes, nomeadamente, a dos 25 – 34 anos (26,1%) e dos 35 - 44 anos (27,2%) e com habilitações literárias ao nível da licenciatura (45%). No que respeita à situação familiar, a maior parte dos inquiridos não tem filhos (45%), são casados (45%) e vivem num agregado familiar com três pessoas incluindo o inquirido (30,6%).

A maioria das organizações com quem os inquiridos têm um vínculo laboral compreende mais de 250 trabalhadores (33,9%) considerando-se, assim, grandes empresas.

A antiguidade da maioria dos trabalhadores na organização é entre 1 e 3 anos (23,9%) e na função que desempenha atualmente é, também, entre 1 e 3 anos (26,7%). O cargo desempenhado atualmente é, maioritariamente, em funções de trabalhador altamente qualificado (49,4%) com muita autonomia (4 em 5, 58,9%) e numa situação de contrato sem termo (72,8%).

Com o objetivo de averiguar se as hipóteses são suportadas realizou-se a correlação de Pearson e cujos resultados são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1.** Resultados da correlação de Pearson relativos às PHI e ao COC e CON, respetivamente

		<b>COC</b>	<b>CON</b>
Seleção	Pearson correlation	-,015	,205**
	Sig. (2-tailed)	,839	,006
	N	180	180
Formação	Pearson correlation	,054	,172*
	Sig. (2-tailed)	,471	,021
	N	180	180
Compensação	Pearson correlation	,094	,164*
	Sig. (2-tailed)	,209	,028
	N	180	180
Avaliação de desempenho	Pearson correlation	-,024	,157*
	Sig. (2-tailed)	,746	,035
	N	180	180
Design de trabalho	Pearson correlation	,003	,202**
	Sig. (2-tailed)	,970	,006
	N	180	180
Participação	Pearson correlation	,029	,271**
	Sig. (2-tailed)	,698	,000
	N	180	180

\*\* p<0.01  
\* p<0.05

No que respeita à hipótese 1, a partir da análise dos resultados, compreendemos que nem todas as PHI têm uma relação positiva com o COC, nomeadamente o Recrutamento e a Avaliação de Desempenho. Em acréscimo, nenhuma é estatisticamente significativa ( $p > 0,05$ ). Assim, concluímos que a hipótese 1 não é suportada.

É possível que o trabalhador perceba que as trocas estabelecidas entre este e a organização no que respeita à Seleção e Avaliação de Desempenho sejam negativas, ou seja, estas duas práticas levam-no a perceber que trará mais benefício para si sair da organização. Por outro lado, o trabalhador percebe as restantes práticas como algo que acrescenta benefício à sua permanência.

Relativamente à hipótese 2, percebemos que todas as PHI têm uma relação positiva com o CON. Em acréscimo, as práticas que dizem respeito às dimensões da Seleção, Design de Trabalho e Participação mostram-se estatisticamente signifi-

cativas para  $p < 0,01$  e as práticas englobadas nas dimensões da Formação, Compensação e Avaliação de Desempenho também são estatisticamente significativas para  $p < 0,05$ . Desta forma, concluímos que a hipótese 2 é suportada.

Os resultados obtidos referentes à hipótese 3 demonstram que existe apenas uma relação estatisticamente significativa e positiva entre cada uma das dimensões AMO (ou seja, PHI de aumento de habilidades, PHI de aumento de motivação e PHI de aumento de oportunidades) e o CON. Destes resultados, apresentados na Tabela 2, é importante destacar que as PHI de aumento de habilidades e de aumento de oportunidades apresentam resultados estatisticamente significativos para  $p < 0,05$  e as PHI de aumento de motivação também apresentam resultados estatisticamente significativos para  $p < 0,01$  quando correlacionadas com o CON.

Desta forma, a hipótese 3 é parcialmente suportada.

**Tabela 2.** Resultados da correlação de Pearson relativos às dimensões AMO e o COC e CON

		<b>COC</b>	<b>CON</b>
PHI de aumento de habilidades	Pearson correlation	,032	,196**
	Sig. (2-tailed)	,673	,008
	N	180	180
PHI de aumento de motivação	Pearson correlation	,037	,180*
	Sig. (2-tailed)	,623	,016
	N	180	180
PHI de aumento de oportunidades	Pearson correlation	,011	,273**
	Sig. (2-tailed)	,885	,000
	N	180	180

\*\* p<0.01  
\* p<0.05

## 4. Discussão

A hipótese 1 não foi suportada dado que as dimensões da Seleção e Avaliação de Desempenho se relacionaram negativamente com a componente calculativa do comprometimento. Estes resultados, apesar de não serem estatisticamente significativos, relevam-se concordantes com os obtidos por Ujma e Ingram (2019) uma vez que as práticas identificadas como de aumento de habilidades (Recrutamento, Seleção e Formação) afetaram negativamente o COC. Seguindo a linha de pensamento utilizada por estes autores, a perceção tida acerca das práticas utilizadas na Seleção e Avaliação de Desempenho refletem-se na forma como são feitas as contratações e são avaliados e tal, consequentemente, poderá produzir/implicar a perceção de sobrevalorização nas próprias competências dos trabalhadores, levando-os a sentir que serão valorizados no mercado de trabalho. Também Paul e Anantharaman (2004) concluíram que as práticas relativas ao processo de Seleção revelaram uma baixa relação com o CO.

Em contraste, os resultados obtidos no presente estudo diferem dos de Sepahvand et al. (2020), pois, nesse caso, o sistema de Avaliação de Desempenho estudado tinha mais impacto no COC e traduzia-se num CO moderado. Demonstra-se, assim, a importância de adequar este tipo de práticas ao contexto em que são utilizadas, para além unicamente da sua utilização.

A hipótese 2, por sua vez, foi suportada e os seus resultados demonstram que todos os tipos de PHI influenciam positivamente o CON, sendo estatisticamente significativos. As várias PHI têm impacto no sentimento de obrigação moral dos trabalhadores em permanecer na organização, tal como demonstrado pelos resultados obtidos por Meyer e Smith (2009) relativamente às práticas em comum em ambas

as investigações, a Formação e a Avaliação de Desempenho. No que respeita à Avaliação de Desempenho, estes resultados relativos ao CON vão ao encontro dos obtidos por Sepahvand et al. (2020) e são concordantes com os de Meyer e Smith (2009) no que respeita à perceção das práticas de Formação e Avaliação de Desempenho estarem relacionadas com a componente normativa (sendo, neste caso, as relações mediadas pelas perceções de justiça processual e apoio organizacional (Meyer & Smith, 2009). Por sua vez, Paul e Anantharaman (2004) também apontam que as práticas de compensação, avaliação orientada para o desempenho e formação abrangente têm um impacto positivo no CO dos profissionais de software.

A hipótese 3 foi apenas parcialmente suportada. Por conseguinte, as PHI em análise neste estudo que impactam as habilidades (i.e., Seleção e Formação), a motivação (Compensação e Avaliação de Desempenho) e as oportunidades (Design de Trabalho e Participação) demonstram relacionar-se somente, e de forma positiva e estatisticamente significativa, com o CON. Porém, tal não se verificou relativamente ao COC. Estes resultados contrastam parcialmente com os obtidos por Ujma e Ingram (2019), pois, neste caso, as práticas focadas nas habilidades não afetam negativamente o COC. Por outro lado, vão ao encontro dos seus resultados acerca das PHI por afetarem de diferente forma as componentes do comprometimento. Uma vez mais, reforça-se a necessidade de ter em conta os outcomes desejados aquando da criação de bundles de práticas. No que respeita aos resultados referentes ao CON, podemos argumentar que todas estas práticas são percecionadas como justas e um investimento no trabalhador, levando-o a sentir-se em dívida para com a organização e fortalecendo o sentimento de que este deve permanecer nela.

Na amostra em estudo, os inquiridos sentem mais intensamente o COC do que o CON, apesar dos valores não serem muito díspares. Como referido anteriormente, é possível que tal se deva ao contexto pandémico sentido aquando da aplicação do questionário. Desta forma, os inquiridos sentem mais fortemente que os custos de deixar a organização em que estão superam os benefícios de procurar outra oportunidade de emprego optando, assim, por permanecer nela. Não são, por conseguinte, os sentimentos de obrigação moral os que mais os detêm de a abandonar.

## Conclusão

Este estudo permitiu verificar a relação positiva entre as três dimensões AMO (aumento de habilidades, aumento de motivação e aumento de oportunidades) e as componentes calculativa e normativa do CO, embora apenas o comprometimento organizacional normativo tenha obtido um resultado estatisticamente significativo.

O contexto socioeconómico vivido durante a realização deste estudo, nomeadamente a pandemia Covid-19, poderá ter afetado o comprometimento sentido à data e a forma como os inquiridos percecionavam não apenas o seu presente, mas também o futuro. Em acréscimo, a caracterização da amostra (maioritariamente jovem, casada, mas sem filhos) também poderá ser um fator importante, pois poderá afetar negativamente a sua visão da relação organização-trabalhador. Desta forma, o comprometimento organizacional calculativo foi mais sentido do que o normativo, não obstante os seus valores similares.

Apesar do Comprometimento Organizacional Calculativo e o Normativo não serem os mais procurados nas organizações e não se mostrarem tão cativantes na literatura, é pertinente considerá-los na análise do CO uma que vez, como referido por Allen e Meyer (1990), ao considerarmos a relação das três componentes de forma conjunta irá ser possível compreender a ligação trabalhador-organização e encontrar formas de contribuir para a fidelização dos colaboradores nas organizações, por exemplo, através da utilização das PHI.

Em suma, as PHI demonstraram relacionar-se apenas com o CON e de forma positiva, assim como as dimensões AMO com a mesma componente do comprometimento.

Analisar o CO nas suas várias facetas, assim como a utilização de conjuntos de práticas adequados a cada realidade organizacional, é uma mais-valia para as organizações e, consequentemente, para compreender a melhor forma de garantir a permanência dos colaboradores nas organizações.

## Referências Bibliográficas

- 1000 Maiores Empresas do Centro. (2019). Diário As Beiras.
- 1500 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra. (2018). Diário de Coimbra.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Thomas, B., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (Eds.). (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th Edition)*. Kogan Page Ltd.
- Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations*, 32(1), 30–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1993.tb01017.x>
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Empresite Portugal. (2020). *Empresite Portugal - Pesquisar Empresas e Negócios em Portugal*. <https://empresite.jornaldenegocios.pt>
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H., & Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 716–746. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2014-0112>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers: Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review*, 50(1), 57–80. <https://doi.org/10.1007/s11575->



009-0023-6

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 24.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511–529. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057565>
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1088>
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–212. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Zagheri Tafreshi, M., Skerrett, V., & Atashzadeh Shoorideh, F. (2020). Improving nurses’ organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 595–605. <https://doi.org/10.1111/jonm.12961>
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191545>

- Yang, Y.-C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209–1227. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875>.
- Zhang, Ying. 2023. “Disclosing the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction in the Chinese Public Sector: A Moderated Mediation Model.” *Frontiers in Psychology* 14.

# Satisfação no Trabalho e Burnout em Trabalhadores Temporários e Permanentes na Indústria Automóvel

Job Satisfaction and Burnout in Temporary and Permanent Workers of the Automotive Industry



**Inês Ferreira<sup>a</sup>, António Calheiros<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2021120076@alumni.iscac.pt, **Código ORCID: 0009-0000-7098-674X**

<sup>b</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, acalheiros@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0003-0566-0617**

**Resumo** Esta investigação pretende contribuir para a compreensão da relação entre a Satisfação no Trabalho e os níveis de *Burnout* em Trabalhadores Temporários e Permanentes da Indústria Automóvel. Os dados foram recolhidos através de questionário, com amostra de 172 operadores semiespecializados. Os resultados confirmam uma relação entre o contrato e a Satisfação no Trabalho, bem como com o *Burnout*. Nesta amostra, os trabalhadores com vínculo permanente manifestaram menor satisfação no trabalho e maiores níveis de burnout do que os temporários. Relativamente aos dados sociodemográficos, a Satisfação apresentou uma correlação negativa com a idade e estado civil, correlação positiva com a escolaridade, o facto de ter filhos e a nacionalidade. Relativamente ao *Burnout*, verificou-se correlação positiva com a idade e o estado civil, negativa com a nacionalidade e sem correlação com o género, escolaridade e o facto de ter filhos ou não. Identificou-se uma correlação negativa entre a Satisfação e o *Burnout*.

**Palavras-chave** Satisfação no Trabalho. *Burnout*. Indústria Automóvel. Trabalho Temporário.

**Abstract** This research aims to contribute to a better understanding of the relationship between Job Satisfaction and Burnout levels in Temporary and Permanent Workers in the Automotive Industry. The data was collected by applying a questionnaire to a sample of 172 semi-specialized operators. The results point to a relationship between the contractual relationship and Job Satisfaction, as well as with Burnout. Workers with permanent contracts had lower job satisfaction and higher levels of burnout than temporary workers. As for the correlation with sociodemographic data, Satisfaction showed a negative correlation with the age and marital status, a positive correlation with education, the fact that the worker had children and nationality. There was no correlation with gender. Burnout was positively correlated with age and marital status, negatively correlated with nationality, and showed no correlation with gender, education level or having children. Finally, there was a negative correlation between Job Satisfaction and Burnout.

**Keywords** Job Satisfaction. Burnout. Automotive Industry. Temporary Worker.

# Introdução

Na mesma empresa e para a mesma categoria profissional, é possível encontrar trabalhadores com diferentes tipos de contratos. Existem trabalhadores contratados diretamente pelas empresas para quem desempenham as funções, enquanto outros estão legalmente empregados por intermediários, como empresas de trabalho temporário (ETT) (De Cuyper et al. 2008). Boyce et al. (2007) argumentaram que existe discriminação da situação contratual inerente às práticas e políticas organizacionais, uma estigmatização por parte dos trabalhadores permanentes e pelas empresas no seu todo direcionada aos colegas temporários. Por outro lado, Von Hippel e Kalokerinos (2012) e Banerjee, Tolbert, e DiCiccio (2012) mostram que os trabalhadores permanentes se sentem ameaçados pela existência dos TTs. Este sentimento exacerba-se quando os trabalhadores permanentes creem que os temporários pretendem ocupar os seus lugares. (e.g., (Davis-Blake, Broschak, and George 2003) (Stephan and Stephan 2000)

O aumento da recorrência ao trabalho temporário também leva a que os investigadores comecem a observar as repercussões que estes tipos de modalidade contratual têm nas atitudes, comportamentos e bem-estar dos trabalhadores (De Cuyper et al. 2008). Um estudo recente feito por Çetin e Turan (2013) sublinhou uma fraca, mas positiva relação entre insegurança no trabalho - representada pela modalidade temporária - e o *Burnout* e insatisfação no trabalho. Estas conclusões inconsistentes referem-se não só às condições de trabalho, bem-estar e saúde, mas sim a outros aspetos tais como o desempenho no trabalho e comportamentos relacionados com a produção (De Cuyper et al. 2008).

# 1. Revisão da literatura

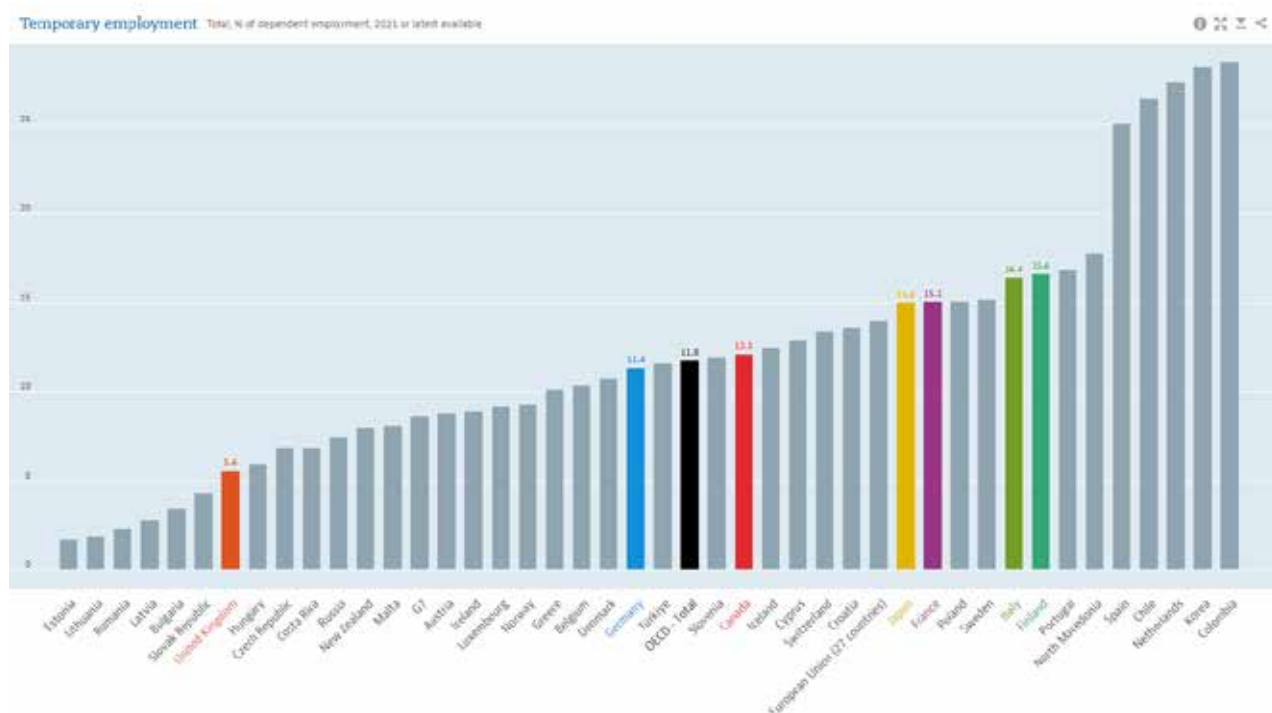
## 1.1 Trabalho Temporário

Os trabalhadores temporários eram normalmente contratados pela entidade empregadora. No entanto, surgiu recentemente um tipo de contrato não-tradicional através da contratação por agências de trabalho temporário, onde um trabalhador é contratado pela agência para trabalhar para um cliente (De Cuyper et al. 2014). Esta relação é frequentemente designada como uma relação de empregabilidade "triangular", visto o contrato envolver o trabalhador, a agência de TT e a organização cliente (Purcell, Purcell, and Tailby 2004). Em termos práticos, o trabalhador é um colaborador pertencente à Empresa de Trabalho Temporário (ETT), visto ser o empregador legal, mas trabalha na localização da empresa cliente. Este tipo de contratos pode ser designado como flexicuridade, que tem como objetivo responder à procura de uma maior flexibilidade nos mercados de trabalho, empregabilidade e nas próprias organizações enquanto, simultaneamente, fornece aos trabalhadores um nível adequado de segurança, especialmente àqueles nas periferias do mercado laboral (Wilthagen and Tros 2004).

A necessidade crescente de empregar mão de obra temporária para compensar a escassez de mão de obra ao lidar com projetos adicionais ou durante os períodos de pico, espera-se que impulse o mercado de trabalho temporário.

Segundo a Figura 1, a dependência que o mercado de trabalho apresenta relativamente ao trabalho temporário é visível a nível global. Um estudo de Van Lancker (2012) feito a 24 países europeus verificou que há elevado recurso ao trabalho temporário tanto no mercado de trabalho dos países do Sul (Portugal, Espanha, Grécia e Itália), como no mercado mais a Norte (Suécia, Finlândia e Noruega) (Lohmann e Marx 2008).

**Figura 1.** Percentagem total de trabalho dependente de cada país em 2021



Fonte: OECD Data. Temporary Employment (2022)

Também em Portugal, a utilização pelas empresas de trabalho temporário é uma realidade incontornável. Na verdade, um estudo feito por (2.10) indica que a proporção de ETTs o mercado de trabalho em Portugal duplicou entre 1996 e 2012 – de 0,6% para 1,7% - e encontrava-se a par da taxa globalmente registada na Europa, de 1,8% (CIETT 2016). Segundo o Barómetro do Trabalho Temporário elaborado pela Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (APESPE-RH) juntamente com o ISCTE, o número de colocações em Trabalho Temporário aumentou 14% em 2021 (388.230) face a 2020 (341.540). É ainda possível notar que os setores que mais se destacam na utilização de trabalho temporário são as

empresas de “Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições”, com cerca de 12%, seguidas imediatamente das empresas de “Fabricação de componentes e acessórios para veículos automóveis” com 10% da atividade do trabalho temporário, segundo o boletim de trabalho temporário emitido pela Randstad. Foi apresentado mensalmente o Índice de TT, que consiste numa comparação homóloga, ou seja, com o mês do ano anterior, do número de contratos celebrados em regime de Trabalho temporário. Índices acima de 1 significam que houve um aumento relativamente ao período anterior e índices entre 0 e 0,99 correspondem a um decréscimo do mesmo.

**Tabela 1.** Índices de Trabalho Temporário em Portugal de 2020 a 2022

ITT	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2020		0,94	0,9	0,64	0,5	0,55	0,59	0,67	0,77	0,84	0,86	0,85
2021	0,89	0,91	0,97	1,27	1,67	1,46	1,42	1,30	1,14	1,07	1,05	1,01
2022	1,03	1,05	1,06	1,09	1,10	1,14	1,08	1,06	1,08	1,09	1,04	

Fonte: Elaboração Própria

Na verdade, segundo a Eurostat (2019) em alguns países europeus tais como Espanha, Polónia e Portugal, 1/5 a ¼ dos trabalhadores estão empregados em agências de trabalho temporário (Svetek 2022b). Segundo a OECD (2001), os resultados positivos de uma

pessoa enveredar pelo trabalho temporário passam pela otimização de um *job matching* no mercado de trabalho, a redução do tempo e despesas de pesquisa de emprego e a oferta de uma transição para um emprego permanente. Ou seja, em muitas situações, o TT serve como um período

experimental alargado, e é uma abertura à integração na empresa utilizadora. Os trabalhadores temporários têm a flexibilidade de escolher quando e onde querem trabalhar, o que se pode tornar especialmente útil para aqueles que tenham outros compromissos paralelamente ou preferem um horário de trabalho mais variado e/ou flexível (Tuovinen (2023). Outra vantagem passa pela possibilidade que os TTs têm em ganhar “exposição” a diferentes indústrias e ambientes de trabalho, o que faz com que se possa alargar as suas competências e experiência, ou seja, as ETTs oferecem aos trabalhadores o benefício de poderem conhecer a empresa e a função em questão antes de iniciarem um compromisso a longo-termo, permitindo-lhes avaliar a adequabilidade do trabalho às suas necessidades (Tuovinen 2023).

As desvantagens estendem-se ainda pela instabilidade no trabalho e no respetivo salário e ainda uma segregação num ciclo de contratos de trabalho (Burgess and Connell 2006b). Na sua normalidade, as empresas de trabalho temporário baseiam-se tipicamente em contratos de curta duração, o que obriga a que os trabalhadores tenham de, frequentemente, mudar o seu posto de trabalho e cumprir novos requisitos em cada contrato assinado (Hünefeld et al. 2020). Os trabalhadores temporários recebem, normalmente, valor mais baixos de rendimentos e menos benefícios laborais. Não costumam ter participação em processos de planeamento de formação e de carreira, visto ocuparem, na sua generalidade, funções com menos requisitos profissionais (Mitlacher 2008). Como os trabalhadores temporários são frequentemente recrutados para trabalhar nas funções periféricas das organizações e são considerados substituíveis, é recorrente sentirem que têm menos recursos nos seus trabalhos, são menos autónomos, têm pouco controlo nas suas funções e uma reduzida possibilidade de utilizarem as suas capacidades e oportunidades para crescer, evoluir e poder participar nas tomadas de decisão (Thomson e Hünefeld 2021).

As organizações acabam por contratar trabalhadores temporários de forma a conseguir dar resposta aos picos de produção e, quando necessário, substituir trabalhadores permanentes por motivos de saúde, férias ou outras ausências (De Cuyper et al. 2014).

Com a presença cada vez maior de uma sociedade litigiosa, combinada às leis de igualdade de acesso ao trabalho, as empresas encontram-se com uma maior dificuldade nos últimos tempos em conseguir despedir maus trabalhadores. Analisando os custos de admitir um trabalhador permanente que acabe por demonstrar um desempenho fraco, a flexibilidade do trabalho temporário facilita esta análise a um trabalhador antes do comprometimento a longo prazo (Dertouzos and Karoly 1998), (Krueger 1991). Deste modo, o recurso ao TT permite a libertação de recursos

para que a empresa se dedique mais afincadamente ao desenvolvimento e aproveitamento das suas competências nucleares. Quando uma empresa recorre a trabalho temporário, é inevitável que exista um número sucessivo de rescisões de contrato, que podem se caracterizadas como uma “quebra de um pacto” entre o trabalhador e a empresa (Foote et al. 2002). Esta quebra leva, a que, a longo prazo, tenham impactos negativos na reputação da organização, bem como na consequente dificuldade em atrair fortes candidatos / trabalhadores quando necessário (Baldwin et al. 1990), (Worrell, et al. 1991). Ainda no que toca à questão da reputação, as empresas que publicamente recorrem frequentemente ao trabalho temporário são ainda sinalizadas como uma organização que prefere depender deste tipo de modalidade contratual ao invés de investir na sua própria força de trabalho interna e permanente (Tuovinen 2023). Nestes casos, ainda é possível que os trabalhadores temporários tenham acesso a informação crítica que, após rescisão inevitável do seu contrato, seja transferida para outras empresas (Pina e Cunha et al. 2010). Para além da preocupação que as empresas utilizadoras têm na qualidade do desempenho dos trabalhadores temporários comparativamente aos trabalhadores permanentes, existe aqui um fraco controlo na seleção de candidatos, visto passarem pela triagem numa terceira entidade deste acordo contratual, a ETT (Tuovinen 2023).

## 1.2 Satisfação no Trabalho

A definição mais conhecida e usada atualmente para explicar a satisfação no trabalho é a de Locke (1969), que define satisfação no trabalho como “(...) o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho” e ainda acrescenta que esse estado emocional provém da “(...) relação percebida entre o que se quer do trabalho e o que se percebe que ele oferece”. Murad et al. (2013) definem satisfação no trabalho como uma “(...) sensação de realização e sucesso de um trabalhador no trabalho” e posteriormente Tomažević et al. (2018) descrevem-na como uma “(...) sensação agradável que uma pessoa tem quando suas expectativas do trabalho foram satisfeitas”. Por fim, Warr (1994) foca-se no bem-estar no trabalho como construção da satisfação no trabalho. Embora a satisfação de trabalho já tenha sido estudada e vista de muitas formas, permanece a ideia proposta por Herzberg (Siqueira 2008) de que a satisfação com o trabalho está integrada com cinco dimensões: a satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o trabalho em si.

Furnham (2001) classifica os fatores que produzem satisfação no trabalho em três grupos: políticas organizacionais (remuneração, estilos de chefia / supervisão, dias de tra-

balho, estabilidade do trabalho ou o processo decisional), responsabilidades ou características do trabalho em si (carga de trabalho, formação requerida, autonomia, variedade de tarefas, nível profissional ou ambiente de trabalho) e aspetos pessoais (idade, satisfação da pessoa relativamente ao seu próprio decurso de vida, necessidade / motivação do sucesso, responsabilidades pessoais).

As consequências da satisfação podem estender-se ao domínio dos comportamentos pró-sociais ou de cidadania organizacional. Os indivíduos mais satisfeitos e com afeto positivo tenderão a exibir mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional, isto é, tenderão a ser mais prestáveis, independentemente de o comportamento de ajuda fazer parte das suas obrigações profissionais ou de estar para além dela (Rego 2002). É normalmente aceite a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo: as pessoas mais (menos) satisfeitas denotam menos (maior) índice de absentismo. No entanto, segundo Scott e Taylor (1985a), o absentismo involuntário (por motivos alheios à sua vontade) ressalva o apoio empírico na relação da satisfação com o absentismo, ou seja, parece indicar que, apesar de existirem outras causas do absentismo, a satisfação é um preditor importante. À semelhança do que se sucede com o absentismo, a satisfação também é considerada um dos preditores da rotatividade ou *turnover*. Se a insatisfação é habitualmente considerada a principal causa da rotatividade, segundo Scott e Taylor (1985b) a variável preditora mais correta para o estudo da rotatividade parece ser a intenção de saída – e não a insatisfação. Finalmente, em caso de insatisfação, Turnley e Feldman (1999) identificam quatro tipos de respostas comportamentais / individuais: saída (as pessoas abandonarem a organização a título definitivo), voz (os indivíduos permanecem, mas expressam o descontentamento e sugerem a introdução de mudanças), lealdade (a permanência na organização não implica a quebra de lealdade, mas o comportamento é fundamentalmente passivo), e negligência.

### 1.3 Burnout

Schaufeli, Leiter e Maslach (2009) descrevem o *Burnout* como “extinguir um fogo” ou “apagar uma vela”. O fogo não pode continuar a existir sem ter meios suficientes para manter a combustão. Como as velas, os trabalhadores que sofrem de *Burnout* perdem a sua capacidade de ter ou fazer contribuições com verdadeiro impacto. De acordo com Moreno-Jimenez e Puente (1999), os indivíduos que iniciam a sua atividade profissional com maior entusiasmo, que dispõem mais tempo e esforço para a concretização dos objetivos são mais propensos ao *Burnout*. O conceito de *Burnout* foi definido por Maslach e Jackson (1981), como a síndrome de exaustão emocional, despersonalização e

redução de realização pessoal causada pela exposição prolongada a situações de elevada exigência emocional no local de trabalho. Afirmam ainda que o *Burnout* pode ser especificado como uma condição psicológica da exaustão, cinismo e ineficácia no local de trabalho.

Segundo Jovanović (2015), numa perspetiva psicológica, o *Burnout* consiste em três componentes: exaustão emocional, um sentimento de cinismo e um sentimento de ineficiência profissional.

Relativamente à exaustão emocional, esta constitui a dimensão central e reflete a componente do stress (Murcho and Pacheco 2021). Refere-se a sentimentos de esvaziamento dos recursos emocionais dos profissionais afetados, (Maslach e Jackson 1981a) que sentem não poder dar mais de si aos outros, apresentando dificuldades em lidar com as emoções dos outros (Reynaert et al. 2006).

Quanto à despersonalização, representa a dimensão interpessoal e manifesta-se pelo distanciamento emocional e cognitivo como forma de autoproteção, sendo que o profissional cria uma atitude de indiferença, cínica e impessoal para com os outros.

Por último, no que diz respeito à reduzida realização pessoal, esta pode ser resultado de uma ou de ambas as dimensões referidas anteriormente, uma vez que a exaustão emocional e a despersonalização interferem no sentimento de eficácia profissional. A reduzida realização pessoal representa a dimensão de autoavaliação do indivíduo, sendo negativa na presença de *Burnout*, uma vez que o profissional não se sente competente, produtivo e eficaz no trabalho (Santos, 2015; Reynaert et al., 2006). A relação desta dimensão com as duas outras dimensões é menos consensual e muito mais complexa (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Por um lado, parece tratar-se duma função do esgotamento, do cinismo, ou duma combinação entre estes. A variável demográfica que está relacionada de forma mais consistente com o *Burnout* é a idade (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Na prática, indivíduos mais jovens e com idades inferiores 30 anos acabam por apresentar níveis superiores de exaustão (Maslach, et al. 1996), (Bakker et al. 2002), (Garrosa et al. 2008). O género apresenta evidências de uma consistência de maiores níveis de despersonalização nos homens (Pinto et al. 2008), (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Já as mulheres apresentam níveis de exaustão superiores (Bakker, Demerouti, e Schaufeli 2002). Relativamente ao estado civil e parentalidade, Maslach, et al. (2001) defendem que os indivíduos solteiros acabam por apresentar maiores níveis de *Burnout* comparativamente a indivíduos casados. Tal pode dever-se ao facto de os casados terem uma maior rede de suporte emocional (Cordes and Dougherty 1993), (Roque 2008). Segundo Maslach e Jackson (1981a), colaboradores com mais habilitações académicas verificam níveis mais elevados de exaustão. Tal

acontece pelo motivo de, numa organização, os indivíduos com maior grau de formação possivelmente ocuparem funções com maior responsabilidade e stress (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Sand e Miyazaki (2000) verificaram que o suporte social, quer dentro da organização quer fora da organização contribui negativamente para o Burnout.

Em termos de consequências pessoais, estas estão relacionadas com a saúde física, saúde mental e vida social. Relativamente à saúde mental, estão identificados como impactos a diminuição da autoestima, irritabilidade, sentimentos de impotência, ansiedade, impaciência e depressão (Cordes and Dougherty 1993). Pereira (2002) acrescenta ainda distanciamento afetivo, sentimentos de solidão, sentimento de alienação e dificuldades de concentração. Em termos de impactos profissionais, elevados níveis de Burnout encontram-se relacionados com a diminuição

do comprometimento organizacional (Leiter and Maslach 1988). Cordes e Dougherty (1993) apontam uma relação do absentismo com elevados níveis de exaustão, em especial em casos de absentismo prolongado.

## 2. Metodologia

O questionário utilizado teve como fim medir as duas variáveis: Satisfação no Trabalho e *Burnout*. Como tal, este foi dividido em três partes, sendo a primeira a medição da Satisfação no Trabalho. A escala utilizada foi a Escala de Satisfação no Trabalho, criada por Siqueira em 1995 com 15 itens, (Satisfação com os Colegas (SatCol), Satisfação com o Salário (SatSal), Satisfação com a Chefia (SatChe), Satisfação com a Natureza do Trabalho (SatNat) e Satisfação com as Promoções (SatPro)).

**Tabela 2.** Os 15 itens das 5 dimensões da Escala da Satisfação no Trabalho

Dimensão	Itens (Sinto-me satisfeito com...)
Satisfação com os Colegas (SatCol)	1. O espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
	4. O tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.
	14. A confiança que eu posso ter nos meus colegas de trabalho.
Satisfação com o Salário (SatSal)	3. O meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
	6. O meu salário comparado à minha capacidade profissional.
	11. O meu salário comparado com o meu esforço no trabalho.
Satisfação com a Chefia (SatChe)	10. O entendimento entre mim e o meu chefe.
	12. A maneira como o meu chefe me trata.
	15. A capacidade profissional do meu chefe.
Satisfação com a Natureza do Trabalho (SatNat)	5. O grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
	8. A capacidade do meu trabalho me absorver dos meus problemas.
	13. A variedade de tarefas que realizo.
Satisfação com as Promoções (SatPro)	2. O número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
	7. A maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.
	9. As oportunidades de ser promovido (a) nesta empresa.

**Fonte:** Elaboração Própria

As respostas são obtidas através de uma escala do tipo Likert, que varia de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito). O cálculo das pontuações médias para cada uma das dimensões é obtido através da soma dos valores assinalados pelos respondentes em cada uma delas e da divisão pelo número de itens da dimensão.

Para o *Burnout*, utilizou-se uma escala de 22 itens divididos em 3 dimensões (Exaustão Emocional (EE), Despersonalização (DP) e Realização Pessoal (RP). Retirada do questionário de MBI-HSS, com um alfa de Cronbach de 0,90 para a dimensão de Exaustão Emocional, 0,79 para a Despersonalização e 0,71 para a Realização Pessoal.

**Tabela 3.** Os 22 itens das 3 dimensões da Escala do Burnout

Dimensão	Itens
Exaustão Emocional (EE)	1. Sinto-me emocionalmente esgotada(o) pelo meu trabalho.
	2. Sinto-me exausta(o) no fim do dia de trabalho.
	3. Sinto-me cansada(o) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.
	6. Trabalhar com pessoas todo o dia é realmente uma pressão para mim.
	8. Sinto-me esgotada(o) pelo meu trabalho.
	13. Sinto-me frustrada(o) pelo meu trabalho.
	14. Sinto que estou a trabalhar demasiado na minha profissão.
	16. Trabalhar diretamente com pessoas sujeita-me a demasiado stresse.
Desperson. (DP)	20. Sinto-me como se estivesse no limite da minha resistência.
	5. Sinto que trato alguns colegas como se fossem objetos impessoais.
	10. Tornei-me mais insensível para com as pessoas desde que comecei a exercer esta profissão.
	11. Receio que este trabalho me esteja a endurecer emocionalmente.
	15. Não me importo realmente com o que acontece com o meu trabalho.
Realização Pessoal (RP)	22. Sinto que os colegas me culpam por alguns dos seus problemas.
	4. Posso compreender facilmente como os meus colegas se sentem em relação às coisas.
	7. Lido muito eficazmente com os problemas do meu trabalho.
	9. Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.
	12. Sinto-me com muita energia.
	17. Sou capaz de criar facilmente uma atmosfera descontraída no meu trabalho.
	18. Sinto-me cheia(o) de alegria depois de realizar as tarefas do meu trabalho.
	19. Realizei muitas coisas que valem a pena nesta profissão.
21. No meu trabalho, lido muito calmamente com os problemas emocionais.	

Fonte: Elaboração Própria

### 3. Resultados

No que diz respeito à escala da Satisfação no Trabalho,

os resultados da tabela abaixo, mostram a sua fiabilidade uma vez que o valor do *Alfa de Cronbach* correspondeu a 0,908. Como tal, verifica-se que esta escala é confiável e podemos confiar nos resultados.

**Tabela 5.** Alfas de Cronbach das dimensões da Satisfação no Trabalho

Escala	Componentes	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach global
Satisfação no Trabalho	Satisfação com os colegas	0,879	0,908
	Satisfação com o salário	0,902	
	Satisfação com a chefia	0,944	
	Satisfação com a natureza do trabalho	0,721	
	Satisfação com as promoções	0,880	

Relativamente à escala do *Burnout*, os resultados da tabela abaixo, mostram a sua fiabilidade uma vez que o valor do *Alfa de Cronbach* corresponde a 0,905. Como tal, verifica-se

que esta escala é confiável e, portanto, podemos confiar nos resultados.



**Tabela 6.** Alfas de Cronbach das dimensões do Burnout

Escala	Variáveis	Alfa de Cronchach	Alfa de Cronbach global
Burnout	Exaustão Emocional	0,921	0,905
	Despersonalização / Cinismo	0,705	
	Realização Pessoal		0,726

### H1: Os Trabalhadores Temporários apresentam níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho

A hipótese (H1) é suportada uma vez as dimensões Satisfação Global e Contrato estão positivamente correlacionadas e com significância ( $r = 0,401$ ,  $p > 0,01$ ). Essa correlação verifica-se para todas as dimensões da satisfação, o que reforça essa ideia. O teste de Levene confirma que há uma diferença na avaliação da satisfação entre as duas amostras (trabalhadores permanentes e temporários), especialmente significativa para a Satisfação Global, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia e Satisfação com as promoções.

A dimensão Satisfação com os colegas (Sat Col) está positivamente correlacionada com o vínculo contratual e apresenta elevada significância estatística ( $r = 0,376$ ,  $p > 0,01$ ). A respeito do teste de Levene,  $p = 0,165 > \alpha (0,05)$ , o que nos leva a concluir que existe uma homogeneidade de variâncias, não existe certeza na implicação do vínculo contratual na satisfação com os colegas.

Quanto à dimensão Satisfação com o Salário e o vínculo contratual, existe uma correlação significativamente positiva, pois  $r = 0,259$ ,  $p > 0,01$ . Os TTs (3,309) apresentam uma classificação superior à dos permanentes (2,752). Considerando que, ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,00 < \alpha (0,05)$ , confirmamos que variâncias são diferentes, o que significa que a satisfação com o salário é diferente em cada modalidade contratual.

No que toca à dimensão Satisfação com a Chefia, esta apresenta-se positivamente correlacionada com o vínculo contratual e apresenta elevada significância estatística ( $r = 0,351$ ,  $p > 0,01$ ). Considerando que, ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,043 < \alpha (0,05)$ , confirmamos que variâncias são diferentes.

A respeito da Satisfação com a Natureza do Trabalho, esta é a dimensão que apresenta a menor correlação positiva com o tipo de contrato, mas ainda com significância ( $r = 0,188$ ,  $p > 0,05$ ). Ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,122 > \alpha (0,05)$ , confirmamos que estamos presentes perante uma homogeneidade de variâncias, o que nos leva a concluir que a Satisfação com a Natureza do Trabalho é semelhante em ambas as modalidades contratuais.

Por fim, analisando a correlação entra a dimensão Satisfação com as Promoções e o tipo de contrato do trabalha-

dor, verificamos que é positiva, com elevada significância estatística ( $r = 0,283$ ,  $p > 0,01$ ). O teste de Levene,  $p = 0,00 < \alpha (0,05)$  confirma que as variâncias são diferentes, o que significa que a satisfação com as promoções é diferente em cada modalidade contratual.

### H2: Os Trabalhadores Permanentes apresentam níveis mais elevados de Burnout

A hipótese (H2) é suportada uma vez as dimensões Burnout e Contrato estão negativamente correlacionadas e com significância ( $r = -0,479$ ,  $p > 0,01$ ). Ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,113 > \alpha (0,05)$ , verificamos que as variâncias não são muito diferentes, o que significa que os trabalhadores com diferentes vínculos contratuais não apresentam níveis significativamente distintos de Burnout.

A respeito da Exaustão Emocional, a dimensão uma correlação significativamente negativa com o tipo de contrato, com ( $r = -0,534$ ,  $p > 0,01$ ). Considerando que, ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,188 > \alpha (0,05)$ , confirmamos que as variâncias não são muito diferentes, o que significa que não há níveis de exaustão emocional significativamente diferentes entre os diferentes vínculos contratuais. A respeito da Despersonalização, à semelhança da Exaustão Emocional, esta apresenta uma correlação negativa com significância estatística com o tipo de contrato, com ( $r = -0,266$ ,  $p > 0,01$ ). Considerando que, ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,023 < \alpha (0,05)$ , confirmamos que as variâncias são diferentes, ou seja, não existe homogeneidade, podemos dizer que existem diferenças no nível de despersonalização sentido entre os trabalhadores com diferentes vínculos contratuais. A Realização Pessoal, por contrastar com as dimensões que constituem o Burnout, é a única dimensão que apresenta uma correlação positiva com significância estatística com o vínculo contratual, com ( $r = 0,384$ ,  $p > 0,01$ ). Considerando que, ao aplicar o teste de Levene,  $p = 0,032 < \alpha (0,05)$ , concluímos que não existe homogeneidade nestas variâncias, verificamos que há diferenças nos níveis de realização pessoal verificados em cada modalidade contratual.

### H3: A satisfação no trabalho está relacionada com as variáveis sociodemográficas.

No inquérito realizado aos trabalhadores, optou-se por questionar alguns dados sociodemográficos, tais como o Género, Idade, Estado Civil, se têm Filhos, Escolaridade e

Nacionalidade. Ao comparar estes dados com a Satisfação no Trabalho (Sat Glob), concluímos a hipótese é parcialmente verificada, pelo facto de as variáveis têm correlação com significância estatística, à exceção do género. Mais concretamente, relativamente à idade, existe uma correlação ( $r = -0,286$ ,  $p > 0,01$ ). No estado civil verificamos igualmente a existência de uma correlação ( $r = -0,256$ ,  $p > 0,01$ ), quanto aos filhos, existe correlação ( $r = 0,202$ ,  $p > 0,01$ ). No que toca à escolaridade, existe igualmente correlação ( $r = 0,223$ ,  $p > 0,01$ ), bem como na nacionalidade ( $r = 0,291$ ,  $p > 0,01$ ). Analisando o teste de Levene, consideramos que existe homogeneidade das variâncias no género, nos filhos e na nacionalidade, ou seja, não há grandes diferenças na satisfação global. Já para o estado civil há diferenças na satisfação global, com o salário e com as promoções.

No que toca ao género dos participantes do questionário, podemos confirmar que não existe correlação com as diversas dimensões da satisfação no trabalho. No entanto, analisando o teste de Levene, verificamos que essas diferenças não são significativas em nenhuma das dimensões da satisfação.

Analisando a correlação do fator "Idade" com as várias dimensões da Satisfação no Trabalho, podemos concluir que existe correção em todas as dimensões, à exceção da Satisfação com o Salário e Satisfação com as Natureza do Trabalho. Mais concretamente, temos ( $r = -0,286$ ,  $p > 0,01$ ) na Satisfação Global, ( $r = -0,319$ ,  $p > 0,01$ ) na Satisfação com os Colegas, ( $r = -0,304$ ,  $p > 0,01$ ) na Satisfação com a Chefia e ( $r = -0,229$ ,  $p > 0,01$ ) na Satisfação com as Promoções.

Na variável demográfica Estado Civil, podemos verificar que existem correlações com significância estatística em todas as dimensões da Satisfação no Trabalho. Olhando para o teste de Levene, no entanto, verificamos que essas diferenças apenas são significativas para a satisfação global, satisfação com o salário e satisfação com as promoções.

Ao analisar os respondentes da amostra quanto ao facto de terem filhos ou não, podemos, primeiramente, afirmar que apenas existe correlação entre esta variável e a Satisfação Global ( $r = 0,202$ ,  $p > 0,01$ ), e correlação com a Satisfação com as Promoções, também com significância estatística ( $r = 0,168$ ,  $p > 0,05$ ). No entanto, pelo teste de Levene, a diferença apenas é significativa para a satisfação com o salário.

Relativamente à escolaridade dos participantes do questionário, podemos, primeiramente, afirmar que apenas existe correlação entre esta variável e a Satisfação Global, com significância estatística ( $r = 0,223$ ,  $p > 0,01$ ). A Satisfação com os Colegas está igualmente correlacionada com a escolaridade ( $r = 0,197$ ,  $p > 0,05$ ). Existe correlação com a Satisfação com a Chefia ( $r = 0,248$ ,  $p > 0,01$ ) e com a Satisfação com as Promoções ( $r = 0,193$ ,  $p > 0,05$ ).

Relativamente à nacionalidade dos participantes do ques-

tionário, podemos, primeiramente, afirmar que apenas existe correlação entre todas as dimensões, à exceção da Satisfação com o Salário e a Satisfação com a Natureza do Trabalho. ( $r = 0,291$ ,  $p > 0,01$ ) na Sat Glo, ( $r = 0,342$ ,  $p > 0,01$ ) na Sat Col, ( $r = 0,279$ ,  $p > 0,05$ ) na Sat Che, e ( $r = 0,168$ ,  $p > 0,05$ ) na Sat Pro.

#### **H4: O Burnout está relacionado com as variáveis sociodemográficas.**

Ao comparar todos os dados sociodemográficos com o *Burnout*, concluímos a hipótese é parcialmente verificada, pelo facto de apenas três variáveis terem correlação com significância estatística. Mais concretamente, relativamente à idade, existe uma correlação positiva ( $r = 0,341$ ,  $p > 0,01$ ), no estado civil existe correlação ( $r = 0,267$ ,  $p > 0,01$ ) e também na nacionalidade ( $r = -0,317$ ,  $p > 0,01$ ). Ao analisar o teste de Levene, concluímos que, em todas as variáveis sociodemográficas o  $p > 0,05$ , o que significa que existe homogeneidade em todas as variâncias, levando à conclusão de que não existem diferenças significativas no nível de *Burnout* entre diferentes géneros, estados civis, opções acerca de filhos e nacionalidade. A única exceção é a realização pessoal, que apresenta diferenças entre os respondentes casados e não casados. No que toca à idade, podemos confirmar que existe correlação com todas as dimensões do *Burnout*. Quanto ao *Burnout* em si, ( $r = 0,341$ ,  $p > 0,01$ ), relativamente à Exaustão Emocional, ( $r = 0,404$ ,  $p > 0,01$ ), na Despersonalização ( $r = 0,157$ ,  $p > 0,05$ ) e na Realização Pessoal, ( $r = -0,187$ ,  $p > 0,05$ ). Ao analisar as correlações das dimensões do *Burnout* com o estado civil dos participantes, podemos confirmar que existe correlação com todas as dimensões, à exceção da Despersonalização. Quanto ao *Burnout* em si, ( $r = 0,267$ ,  $p > 0,01$ ), relativamente à Exaustão Emocional, ( $r = 0,326$ ,  $p > 0,01$ ) e na Realização Pessoal, ( $r = -0,222$ ,  $p > 0,01$ ). Relativamente à correlação do *Burnout* com o facto de os participantes terem filhos ou não, podemos confirmar que apenas existe correlação no que toca à Exaustão Emocional, em que ( $r = -0,186$ ,  $p > 0,05$ ). Ao analisar os níveis de escolaridade e as suas correlações com o *Burnout*, confirmamos que não existe nenhuma correlação com nenhuma das suas dimensões. Por fim, concluímos que existe correção significativamente estatística entre a nacionalidade dos participantes e o *Burnout*, mais concretamente: ( $r = -0,317$ ,  $p > 0,01$ ) no *Burnout*, ( $r = -0,307$ ,  $p > 0,01$ ) para a Exaustão Emocional, ( $r = -0,237$ ,  $p > 0,01$ ) para Despersonalização e ( $r = 0,199$ ,  $p > 0,01$ ) para a Realização Pessoal. Os participantes de nacionalidade portuguesa apresentam maiores níveis de *Burnout*, Exaustão Emocional e Despersonalização.

#### **H5: Na indústria automóvel, a Satisfação no Trabalho está correlacionada com o Burnout.**

Podemos concluir que existem correlações com bastante significância estatística em todas as dimensões das variá-

veis da Satisfação no Trabalho e no *Burnout*, à exceção da correlação entre a Despersonalização e a Satisfação com o Salário. Podemos afirmar que, na globalidade, existe uma correção positiva com significância estatística, correspondendo a ( $r = 0,447$ ,  $p > 0,01$ ) entre SatGlo e *Burnout*.

## 4. Discussão

A Hipótese 1 foi confirmada, uma vez que o vínculo laboral teve uma correlação positiva com a Satisfação no Trabalho na sua globalidade. Analisando com mais detalhe, concluímos que os Trabalhadores Temporários estão mais satisfeitos do que os Permanentes, com uma média de 4,402 numa escala de 1 a 7. Ainda assim, o Teste de Levene leva-nos a afirmar com uma certeza de 95% que não existe homogeneidade nas variâncias. Esta conclusão é consistente com o estudo de Miralles (2021), que confirmou a relevância que o tipo de contrato efetivamente tem num indivíduo, ao avaliar o seu nível de satisfação no trabalho. Relativamente às cinco dimensões da ST, a análise das médias leva-nos a confirmar que os TTs são, em todas elas, mais satisfeitos comparativamente aos Trabalhadores Permanentes. A conclusão deste estudo é contrária às afirmações de Canzio et al. (2023), em que os TTs são geralmente menos satisfeitos do que os permanentes, algo que se deve à tendencial curta duração de contratos temporários. No entanto, nesse mesmo estudo, Canzio et al. (2023) menciona que existe uma exceção nos países da Europa Ocidental, onde os TTs são mais satisfeitos do que os colaboradores a contrato direto, se os seus contratos forem longos, como é habitual nesta empresa.

A Hipótese 2 foi confirmada, uma vez que o vínculo laboral teve uma correlação negativa com o *Burnout*. Na verdade, os trabalhadores com Contrato Direto apresentam maiores níveis de Exaustão Emocional (3,258) numa escala de 1 a 6, e Despersonalização / Cinismo (2,3178), bem como no *Burnout* em si (2,7879). Estas conclusões vão ao encontro do estudo de Ferreira e Gomes (2022), que menciona que, quanto mais prolongada for a exposição de trabalhadores a situações elevadas de stress, como acontece com os trabalhadores permanentes, estes apresentam níveis mais elevados de Despersonalização e fracos níveis de Realização Pessoal. Contrastando, verificamos que os Trabalhadores Temporários apresentam maior Realização Pessoal (4,0381). Estas conclusões suportam o estudo de Thomson e Hünefeldt (2021), onde os TTs reportaram níveis menores de stress comparativamente aos permanentes. Já Ferreira e Gomes (2022) sustentam esta observação, justificando o facto de os TTs terem uma relação positiva entre a resiliência e a sua saúde mental (Campbell-Sills e Stein 2007).

A Hipótese 3 foi parcialmente sustentada na medida em que a Satisfação no Trabalho está correlacionada com a idade, o estado civil, o facto de ter filhos, a escolaridade e a nacionalidade, excepcionando-se apenas o género. A correlação é negativa nas duas primeiras dimensões e positiva nas últimas três. Analisando com maior pormenor, afirma-se que não existe diferenciação na satisfação no trabalho no género, conclusão semelhante à do estudo de Liu et al. (2021). Por exemplo, um estudo de (Berkman et al. 2010), não encontra diferenças significativas de género na satisfação no trabalho. Neste estudo concluímos ainda que os solteiros e os trabalhadores que não têm filhos são também os mais satisfeitos. Esta conclusão é contrária à maioria dos estudos sobre o tema, considerando que, segundo Zhang (2023), os colaboradores casados, ao serem confrontados com uma elevada carga de trabalho, têm a família para conseguir amenizar o stress e exigências. No entanto, (Zhang 2023) também afirma que as discussões maritais acabam por afetar a satisfação no trabalho, o que pode justificar os resultados do presente estudo. Esta conclusão pode ainda ser justificada pelos baixos ordenados dos trabalhadores fabris desta indústria. Sem o peso de uma família para sustentar, os trabalhadores solteiros sentem menos pressão monetária. No que toca ao nível de escolaridade, os trabalhadores com o ensino secundário são mais satisfeitos comparativamente aos que têm o 3º ciclo. Tal é justificado por Verhofstadt, De Witte, e Omeij (2007) que obteve as mesmas conclusões, afirmando que trabalhadores com maiores níveis de educação têm geralmente mais acesso a melhores trabalhos e promoções. Neste caso específico, a Indústria Automóvel tem clientes que determinaram que a escolaridade mínima para a função é o 9º ano. Tal implementação limita possíveis promoções de trabalhadores que não detêm o nível agora exigido. Relativamente à nacionalidade, os estrangeiros são os mais satisfeitos. Esta afirmação vai ao encontro do estudo de Liu (2019) que afirma que os trabalhadores que trabalham fora do seu país de origem, trabalham com maior lealdade, entusiasmo e compromisso.

A Hipótese 4 é parcialmente sustentada na medida em que existe correlação entre o *Burnout* e a idade, o estado civil e a nacionalidade. Após executar o Teste de Levene, afirmamos que em todas as variáveis sociodemográficas existe homogeneidade nas variâncias relativamente ao *Burnout*. Neste estudo não se encontraram diferenças significativamente estatísticas entre os níveis de *Burnout* nos géneros. Por um lado, Artz et al. (2022), afirma que o género feminino apresenta menores níveis de *Burnout*, podendo ser justificada pelo facto de as mulheres não reportarem o *Burnout*, atribuindo esses sintomas ao facto de também trabalharem arduamente em casa, dispensarem mais tempo a cuidar dos filhos, maior medo de perder o trabalho ou

até mesmo por sentirem maior dificuldade em avançar o trabalho. Já um estudo sueco anterior, um nível elevado de burnout era mais comum nas mulheres do que nos homens (Lindblom et al. 2006), mas quando se ajustou a angústia psicológica e os fatores psicossociais do trabalho, o efeito do género desapareceu, o que está de acordo com os nossos resultados. Já os indivíduos casados e os que têm filhos também são os que apresentam maiores níveis de *Burnout*, algo consistente com as conclusões de Chen et al. (2022) que afirmam haver correção entre *Burnout* parental e profissional, pela inconveniência de lidar com o stress profissional e a pressão de criar filhos e cuidar da família. Quanto ao nível de escolaridade, os colaboradores com o 9º apresentam uma maior média nas respostas comparativamente aos que têm o 12º ano, mas diferenças foram inconclusivas. Por fim no que toca à nacionalidade, os trabalhadores portugueses apresentam maior tendência para a Síndrome de *Burnout* do que os estrangeiros. Este ponto não é consensual com os estudos, por exemplo de Mucci et al. (2019), que indicam que os estrangeiros sentem maior insegurança e solidão por se encontrarem à distância da família. Os migrantes deixam os seus países à procura de melhores condições económicas para si e para as famílias, o que acarreta um imenso peso psicológico. Na verdade, esta tendência ainda é suportada pela má integração no país, estilos de vida diferentes, barreiras linguísticas, acesso difícil a cuidados de saúde acabam por incidir nos sintomas da síndrome de *Burnout* (Chen et al. 2016).

Por último, a Hipótese 5 é verificada na medida em que existe correlação negativa entre a Satisfação no Trabalho e o *Burnout* na Indústria Automóvel. Concluímos, deste modo que, quanto maior forem os níveis de ST, menor será a tendência dos níveis de *Burnout*. Esta conclusão vai ao encontro do estudo de Ogresta et al. (2008), que afirma que a insatisfação no trabalho é um dos fatores que contribui significativamente para a Síndrome de *Burnout*.

## Conclusão

Findada a análise às respostas dos 172 trabalhadores de uma fábrica da Indústria Automóvel a este questionário, foi possível averiguar todas as hipóteses propostas. Assim, na H1 ficou perceptível que existe uma correlação positiva entre o vínculo laboral e a Satisfação no Trabalho, bem como com as suas cinco dinâmicas, sendo que os TTs são os mais satisfeitos em todas elas. Curiosamente, este resultado não é coerente com a literatura, já que os Trabalhadores Permanentes apresentam normalmente maior satisfação, possivelmente devido ao fator estabilidade. Já na H2, concluímos que existe uma correlação entre o vínculo contratual e o *Burnout*. Analisando as variadas dimensões do *Burnout*,

afirmamos que a correlação existe na Exaustão Emocional, na Despersonalização e na Realização Pessoal. Os trabalhadores permanentes são que apresentam maiores níveis de *Burnout*, Exaustão Emocional e Despersonalização, e, nesta sequência, os TTs apresentam maiores níveis de RP. Relativamente à H3, ao analisar a Satisfação no Trabalho com as variáveis sociodemográficas, concluímos que apenas o Género não apresenta qualquer correlação. Já a idade, o estado civil, a filiação, a escolaridade e a nacionalidade estão correlacionadas com a Satisfação no Trabalho. Na verdade, os participantes do sexo feminino são mais satisfeitos que os masculinos e, os solteiros são mais satisfeitos do que os casados. Os colaboradores sem filhos são mais satisfeitos. No que toca à escolaridade, os que detêm o Ensino Secundário são também mais satisfeitos. Por fim, os trabalhadores estrangeiros são mais satisfeitos no trabalho que os portugueses. No que toca à H4, correlacionámos o *Burnout* com as variáveis sociodemográficas, sendo que concluímos que não existe correlação entre o *Burnout* e o género, o facto de ter filhos e a escolaridade. Encontrámos uma correlação positiva com a idade. Concluiu-se ainda que existe correlação com o estado civil e com a nacionalidade. Estes aspetos levam-nos a afirmar que os participantes do sexo masculino são os que apresentam maiores níveis de *Burnout*, bem com os participantes casados. Os trabalhadores com filhos apresentam mais características de *Burnout*. No que toca à escolaridade, os participantes com o 3º ciclo do ensino básico também apresentam maiores níveis comparativamente aos que têm o ensino secundário. Por fim, afirmamos que os portugueses apresentam maiores níveis de *Burnout* do que os estrangeiros. Relativamente à H5, concluímos que a ST está negativamente correlacionada com o *Burnout*.

Este estudo permitiu aprofundar os temas "Satisfação no Trabalho" e "*Burnout*", especificamente na Indústria Automóvel, visto existir um potencial de investigação devido à falta de literatura tão específica. Na verdade, foi o primeiro estudo a relacionar estes três fatores e comprovar que existe, de facto, relação entre a Satisfação e o *Burnout* e entre todas as suas dimensões.

No decorrer desta investigação encontramos algumas limitações que poderão ser superadas em investigações futuras. Tendo este questionário sido aplicado em empresas da mesma região, pode enviesar os resultados. Apesar de o mesmo ter sido entregue presencialmente e através de chefias diretas, por vezes sentiu-se a necessidade de reforçar junto dos mesmos a importância das suas respostas para a conclusão deste estudo. Por fim, o questionário atribuído era de natureza quantitativa, pelo que o mesmo não nos permite analisar as motivações que estão por detrás das respostas assinaladas. Este questionário foi impresso e entregue diretamente aos colabora-

dores, sendo preenchido e devolvido anonimamente. No entanto, dada a relação amigável entre os colaboradores, que também se verificou na análise de respostas, pode ter resultado num preenchimento por vezes coletivo, em que os respondentes se apoiavam uns nos outros. Sendo uma indústria com trabalhadores com o 6º ano de escolaridade, alguns respondentes poderão não conseguir compreender na íntegra.

Relativamente a aspetos pertinentes para investigações futuras, seria interessante, dada a falta de literatura, aplicar uma investigação sobre esta temática em trabalhadores da Indústria Automóvel de outras zonas nacionais ou mesmo em empresa do foro internacional para que seja possível obter conclusões comparativas em contexto territorial. O questionário foi aplicado apenas a operadores semiespecializados pelo que seria interessante aplicar a funcionários com outras categorias profissionais. Poderíamos aprofundar e especificar as diferentes nacionalidades presentes na categoria “estrangeiros”. Apesar de termos trabalhadores temporários e permanentes a responder ao questionário, seria interessante aprofundar a antiguidade do trabalhador para analisar relações de causalidade entre as variáveis.

## Referências Bibliográficas

Adachi, Katsunori, and Ryoichi Inaba. 2022. “Work Engagement Scale: Validating the Japanese UWES-9 Standard through an Automotive Industry Sample.” *Work* 73(3): 945–59.

Aletraris, Lydia. 2010. “How Satisfied Are They and Why? A Study of Job Satisfaction, Job Rewards, Gender and Temporary Agency Workers in Australia.” *Human Relations* 63(8): 1129–55.

Allan, P, and S. Sienko. 1997. “A Comparison of Contingent and Core Worker’s Perceptions of Their Jobs’ Characteristics and Motivational Properties.” *SAM Advanced Management Journal* 62(3): 4–11.

Amarasena, T. S. M., A. R. A. Ajward, and A. K. M. Ahasanul Haque. 2005. “THE EFFECTS OF DEMOGRAPHIC FACTORS ON JOB SATISFACTION OF UNIVERSITY FACULTY MEMBERS IN SRI LANKA.” *International Journal of Academic Research and Reflection* 3(4).

Artz, Benjamin, Ilker Kaya, and Ozgur Kaya. 2022. “Gender Role Perspectives and Job Burnout.” *Review of Economics of the Household* 20(2): 447–70.

Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. B. Schaufeli. 2002. “Validation of the Maslach Burnout Inventory- General Survey: An Internet Study.” 15(3): 245–60.

Baldwin, Stephen E., and Paul Osterman. 1990. “Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and

Public Policy.” *Journal of Policy Analysis and Management* 9(2): 277.

Banerjee, Mallika, Pamela S. Tolbert, and Thomas DiCiccio. 2012. “Friend or Foe? The Effects of Contingent Employees on Standard Employees’ Work Attitudes.” *The International Journal of Human Resource Management* 23(11): 2180–2204.

Bartz, Claudia, and Joseph P. Maloney. 1986. “Burnout among Intensive Care Nurses.” *Research in Nursing & Health* 9(2): 147–53.

Bateman, T. S., and D. W. Organ. 1983. “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee ‘Citizenship’.” *Academy of Management Journal* 26(4): 587–95.

Becker, Karina, Ulrich Brinkmann, and Thomas Engel. 2013. “Einkommen, Weiterbildung Und Entscheidungsspielräume — Die Leiharbeit „krank“ an Kumulierten Ressourcendefiziten.” *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 67(2): 93–103.

Bello, Sanusi, and Mohammed Nasiru. 2021. “Demographic Factors and Its Influence on Job Satisfaction in Adamawa State University, Mubi.” *International Journal of Research and Review* 8(5): 167–76.

Benavides, F.G., J. Benach, and C. Román. 1999. “Tipos de Empleo y Salud: Análisis de La Segunda Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo\*.” *Gaceta Sanitaria* 13(6): 425–30.

Benevides Pereira, A. 2002. *Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem- Estar Do Trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Berkman, Lisa F., Orfeu Buxton, Karen Ertel, and Cassandra Okechukwu. 2010. “Managers’ Practices Related to Work–Family Balance Predict Employee Cardiovascular Risk and Sleep Duration in Extended Care Settings.” *Journal of Occupational Health Psychology* 15(3): 316–29.

Bernhard-Oettel, Claudia, Thomas Rigotti, Michael Clinton, and Jeroen de Jong. 2013. “Job Insecurity and Well-Being in the Temporary Workforce: Testing Volition and Contract Expectations as Boundary Conditions.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(2): 203–17.

Biggs, D. M., B. Senior, and S. Swailes. 2002. “Differences in Job Satisfaction between Agency Workers and Permanent Workers.” In *Differences in Job Satisfaction between Agency Workers and Permanent Workers.*, eds. Biggs D.M, Senior B, and Swailes S. Oxford: Oxford Brookes Universit.

Borgogni, Laura, Chiara Consiglio, and Cristina Di Tecco. 2016. “Temporary Workers’ Satisfaction.” *Journal of Career Assessment* 24(1): 86–98.

Boyce, Anthony S., Ann Marie Ryan, Anna L. Imus, and Frederick P. Morgeson. 2007. “Temporary Worker,

- Permanent Loser? A Model of the Stigmatization of Temporary Workers." *Journal of Management* 33(1): 5–29.
- Burgess, John, and Julia Connell. 2006a. "Temporary Work and Human Resources Management: Issues, Challenges and Responses." *Personnel Review* 35(2): 129–40.
- . 2006b. "Temporary Work and Human Resources Management: Issues, Challenges and Responses." *Personnel Review* 35(2): 129–40.
- Burke, Ronald J., and Eugene Deszca. 1986. "Correlates of Psychological Burnout Phases among Police Officers." *Human Relations* 39(6): 487–501.
- Busemeyer, Marius R, and Raphaela Schlicht-Schmälzle. 2014. "Partisan Power, Economic Coordination and Variations in Vocational Training Systems in Europe." *European Journal of Industrial Relations* 20(1): 55–71.
- Campbell-Sills, Laura, and Murray B. Stein. 2007. "Psychometric Analysis and Refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-Item Measure of Resilience." *Journal of Traumatic Stress* 20(6): 1019–28.
- Canzio, Leandro Iván, Felix Bühlmann, and Jonas Masdonati. 2023. "Job Satisfaction across Europe: An Analysis of the Heterogeneous Temporary Workforce in 27 Countries." *Economic and Industrial Democracy* 44(3): 728–54.
- Carlotto, Mary Sandra, and Lílian dos Santos Palazzo. 2006. "Síndrome de Burnout e Fatores Associados: Um Estudo Epidemiológico Com Professores." *Cadernos de Saúde Pública* 22(5): 1017–26.
- Castro, Janice. 1993. "Disposable Workers." *Time Magazine*: 43–47.
- Çetin, C., and N Turan. 2013. "The Relationship between Qualitative Job Insecurity and Burnout." *European Journal of Research on Education, Special Issue: Human Resource Management*: 21–28.
- Chen, Hongsheng, Zhenjun Zhu, Dongqi Sun, and Xingping Wang. 2016. "The Physical and Psychological Health of Migrants in Guangzhou, China." *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing* 53: 004695801666806.
- Chen, Yong-Hsin et al. 2022. "Effect of Marriage on Burnout among Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(23): 15811.
- CIETT. 2016. *Economic Report: 2016 Edition*. <https://wecglobal.org/economicreport2016/> (September 2, 2023).
- Cordes, Cynthia L., and Thomas W. Dougherty. 1993. "A Review and an Integration of Research on Job Burnout." *Academy of Management Review* 18(4): 621–56.
- De Cuyper, N, R Fontinha, and H De Witte. 2014. "Non-traditional Employment: The Careers of Temporary Workers. In *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*." *Oxford University Press: Oxford, UK*: 465–79.
- De Cuyper, Nele et al. 2008. "Literature Review of Theory and Research on the Psychological Impact of Temporary Employment: Towards a Conceptual Model." *International Journal of Management Reviews* 10(1): 25–51.
- Davis-Blake, A., J. P. Broschak, and E. George. 2003. "HAPPY TOGETHER? HOW USING NONSTANDARD WORKERS AFFECTS EXIT, VOICE, AND LOYALTY AMONG STANDARD EMPLOYEES." *Academy of Management Journal* 46(4): 475–85.
- Dawson, Chris, Michail Veliziotis, and Benjamin Hopkins. 2017. "Temporary Employment, Job Satisfaction and Subjective Well-Being." *Economic and Industrial Democracy* 38(1): 69–98.
- Deckard, G, M., and D. Field. 1994. "Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional and Organizational Relationships." *Medical Care* 32(7): 745–54.
- Dertouzos, J. N., and L. A. Karoly. 1998. "The Implications of Employment Liability for Welfare Reform." *Journal of Labour Research* 19(2): 295–311.
- DeVaney, S. A., and Z. S. Chen. 2003. "Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services, US Department of Labour." *Bureau of Labour Statistics Compensation and Working Conditions Online*.
- DeVellis, R. F.. 1991. *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Duarte, Ana. 2009. "Satisfação No Trabalho Temporário: Implicações Das Motivações Para Aceitar o Contrato de Trabalho." ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Earvolino-Ramirez, Marie. 2007. "Resilience: A Concept Analysis." *Nursing Forum* 42(2): 73–82.
- Elaine Eiken, Trine, and Per Øystein Saksvik. 2009. "Temporary Employment as a Risk Factor for Occupational Stress and Health." *Policy and Practice in Health and Safety* 7(2): 75–91.
- Espino-Rodríguez, Tomàs F., and Víctor Padrón-Robaina. 2006. "A Review of Outsourcing from the Resource-Based View of the Firm." *International Journal of Management Reviews* 8(1): 49–70.
- Eurostat. 2019. "Employment and Unemployment (Labour Force Survey)." <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database> (September 7, 2023).
- Ferreira, Pedro, and Sofia Gomes. 2022. "Temporary Work, Permanent Strain? Personal Resources as Inhibitors of Temporary Agency Workers' Burnout." *Administrative Sciences* 12(3): 87.
- Foote, David A, and Timothy B Folta. 2002. "Temporary Workers as Real Options." *Human Resource Management Review* 12(4): 579–97.

- Furnham, Adrian. 2001. "Personality and Individual Differences in the Workplace: Person-Organization-Outcome Fit." In *Personality Psychology in the Workplace*, Washington: American Psychological Association, 223-51.
- Gardner C.R., and Jackson P. 1996. *Worker Flexibility, Worker Reactions*. Sheffield.
- Garrosa, Eva, Bernardo Moreno-Jiménez, Youxin Liang, and José Luis González. 2008. "The Relationship between Socio-Demographic Variables, Job Stressors, Burnout, and Hardy Personality in Nurses: An Exploratory Study." *International Journal of Nursing Studies* 45(3): 418-27.
- Hakanen, Jari J., and Wilmar B. Schaufeli. 2012. "Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study." *Journal of Affective Disorders* 141(2-3): 415-24.
- von Hippel, Courtney, and Elise K. Kalokerinos. 2012. "When Temporary Employees Are Perceived as Threatening: Antecedents and Consequences." *Leadership & Organization Development Journal* 33(2): 200-216.
- Hünefeld, Lena, Susanne Gerstenberg, and Joachim Hüffmeier. 2020. "Job Satisfaction and Mental Health of Temporary Agency Workers in Europe: A Systematic Review and Research Agenda." *Work & Stress* 34(1): 82-110.
- Hung, Chao-Hsiang, Chung-Wei Lin, and Min-Ning Yu. 2016. "Reduction of the Depression Caused by Work Stress for Teachers: Subjective Well-Being as a Mediator." *International Journal of Research Studies in Psychology* 5(3).
- Inoue, Mariko, Shinobu Tsurugano, Mariko Nishikitani, and Eiji Yano. 2010. "Effort-Reward Imbalance and Its Association with Health among Permanent and Fixed-Term Workers." *BioPsychoSocial Medicine* 4(1): 16.
- Jovanović, Veljko. 2015. "Structural Validity of the Mental Health Continuum-Short Form: The Bifactor Model of Emotional, Social and Psychological Well-Being." *Personality and Individual Differences* 75: 154-59.
- Keyes, Corey L. M., Dov Shmotkin, and Carol D. Ryff. 2002. "Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions." *Journal of Personality and Social Psychology* 82(6): 1007-22.
- Krueger, Alan B. 1991. "The Evolution of Unjust-Dismissal Legislation in the United States." *Industrial and Labor Relations Review* 44(4): 644.
- Kumar, T. K. Vinod. 2021. "The Influence of Demographic Factors and Work Environment on Job Satisfaction Among Police Personnel: An Empirical Study." *International Criminal Justice Review* 31(1): 59-83.
- Van Lancker, Wim. 2012. "THE EUROPEAN WORLD OF TEMPORARY EMPLOYMENT." *European Societies* 14(1): 83-111.
- Leiter, Michael P., and Christina Maslach. 1988. "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment." *Journal of Organizational Behavior* 9(4): 297-308.
- Lindblom, Karin M., Steven J. Linton, Cecilia Fedeli, and Ing-Liss Bryngelsson. 2006. "Burnout in the Working Population: Relations to Psychosocial Work Factors." *International Journal of Behavioral Medicine* 13(1): 51-59.
- Liu, Dan et al. 2021. "Gender Differences in Job Satisfaction and Work-Life Balance Among Chinese Physicians in Tertiary Public Hospitals." *Frontiers in Public Health* 9.
- Liu, Jennifer. 2019. "Why More Expat Workers Say They're Happy with Their Jobs than Those Who Stay Local." *CNBC*.
- Locke, Edwin A. 1969. "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance* 4(4): 309-36.
- Lohmann, Henning, and Ivo Marx. 2008. "The Different Faces of In-Work Poverty Across Welfare State Regimes." In *The Working Poor in Europe*, Edward Elgar Publishing.
- Low, George S., David W. Cravens, Ken Grant, and William C. Moncrief. 2001. "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout." *European Journal of Marketing* 35(5/6): 587-611.
- Malik, N. 2011. "Study of Job Satisfaction Factors of Faculty Members at University of Baluchistan." *International Journal of Academic Research* 3(1): 267-72.
- Maroco, João, and Teresa Garcia-Marques. 2006. *Qual a Fiabilidade Do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas?*
- Marques, Patricia. 2019. "BURNOUT E TRAUMA PSICOLÓGICO EM ENFERMEIROS EM CONTEXTO HOSPITALAR." ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO.
- Marzo, Roy Rillera et al. 2022. "Demographic and Work-Related Factors Associated with Burnout, Resilience, and Quality of Life among Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic: A Cross Sectional Study from Malaysia." *Frontiers in Public Health* 10.
- Maslach, C., and J. Goldberg. 1998. "Prevention of Burnout: New Perspectives." *Applied and Preventive Psychology* 7: 63-74.
- Maslach, C., and S. E. Jackson. 1981. "Maslach Burnout Inventory Manual." *Consulting Psychology Press*.
- Maslach, C., S. E. Jackson, and M. P. Leiter. 1996. "Maslach Burnout Inventory Manual." *Consulting Psychologists Press*.
- Maslach, C., S. E. Jackson, and M. P. Leiter. 1996. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Palo Alto: CA: Consulting Psychologist Press.

- Maslach, Christina, and Susan E. Jackson. 1981a. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Organizational Behavior* 2(2): 99–113.
- . 1981b. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Organizational Behavior* 2(2): 99–113.
- . 1985. "The Role of Sex and Family Variables in Burnout." *Sex Roles* 12(7–8): 837–51.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter. 2001. "Job Burnout." *Annual Review of Psychology* 52(1): 397–422.
- McDonald, L. 2003. *Tolley's Managing Fixed-Term and Part-Time Workers: A Practical Guide to Employing Temporary and Part-Time Staff*. London: London: Reed Elsevier (UK) .
- Miralles, Qian. 2021. "Analysis of the Job Satisfaction Regarding the Type of Contract." University of Barcelona.
- Mitlacher, Lars W. 2008. "Job Quality and Temporary Agency Work: Challenges for Human Resource Management in Triangular Employment Relations in Germany." *The International Journal of Human Resource Management* 19(3): 446–60.
- Mohammed, Safura, Ahmed Azumah, and Rebecca Tetteh. 2017. *An Empirical Study of the Role of Demographics in Job Satisfaction of Sunyani Technical University Staff*.
- Moreno-jimenez, B, and C. Puente. 1999. *El Estrés Asistencial En Los Servicios de Salud*. In M. A. Simón (Ed.), *Manual de Psicología de La Salud. Fundamentos, Metodología y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Mucci, Nicola et al. 2019. "Migrant Workers and Psychological Health: A Systematic Review." *Sustainability* 12(1): 120.
- Murad, Mohammad, Nurul Zayed, and Abu Mukul. 2013. "A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh." *European Journal of Business and Management* 5(17).
- Murcho, Nuno Álvaro Caneca, and José Eusébio Palma Pacheco. 2021. "Caracterização Do Burnout Em Profissionais de Saúde Em Portugal: Um Artigo de Revisão." *Psique XVI*, nº1.
- "OECD (2001), Employment Outlook, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris."
- Ogresta, Jelena, Silvia Rusac, and Lea Zorec. 2008. "Relation Between Burnout Syndrome and Job Satisfaction Among Mental Health Workers." *Croatian medical journal* 49(3): 364–74.
- Piccitto, Giorgio, and Maurizio Avola. 2023. "Migrant and Satisfied? The Ethnic Gap in Job Satisfaction in the Italian Labor Market." *MIGRATION LETTERS* 20(2): 137–47.
- Pietrzyk, U. 2004. "Evaluation of Different forms of Employment with Regard to the Development of Vocational Competence and Health." *Arbeiten und Lernen [Working and learning]*: 149–243.
- Pina e Cunha, Miguel et al. 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e Do Capital Humano*. 2nd ed. ed. Manuel Robalo. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, and Carlos Cabral - Cardoso. 2006. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5th ed. Lisboa: Editora RH.
- Pinha e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, and Carlos Cabral-Cardoso. 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* . 6th ed. RH Editora.
- Pinto, A. M., M. L. Lima, and A. L. Silva. 2008. *Delimitação Do Conceito de Burnout*, in *Burnout e Engagement Em Contexto Organizacional. Estudos Em Amostras Portuguesas*. eds. M. J. Chambel and A. M. Pinto. Lisboa: Livros Horizonte.
- Pramudita, Annisa, Badri Munir Sukoco, Wann-Yih Wu, and Indrianawati Usman. 2021. "The Effect of Psychological Contract on Job Related Outcomes: The Moderating Effect of Stigma Consciousness." *Cogent Business & Management* 8(1).
- Purcell, John, Kate Purcell, and Stephanie Tailby. 2004. "Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?" *British Journal of Industrial Relations* 42(4): 705–25.
- Rego, Arménio. 2002. *Comportamentos de Cidadania Nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Reynaert, C., P. Libert, P. Janne, and N. Zdanowicz. 2006. "A Síndrome de Exaustão Do Prestador de Cuidados Ou Burnout Syndrome." *Síndrome de Exaustão (Burnout)*.
- Richardsen, Astrid M., and Ronald J. Burke. 1991. "Occupational Stress and Job Satisfaction among Physicians: Sex Differences." *Social Science & Medicine* 33(10): 1179–87.
- Richardson, R. J. 1999. *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas* . 3rd ed. São Paulo: São Paulo.
- Robinson, Sharon E. et al. 1991. "Nurse Burnout: Work Related and Demographic Factors as Culprits." *Research in Nursing & Health* 14(3): 223–28.
- Roque, J. D. 2008. "Burnout e Percepção Do Absentismo Em Trabalhadores Do Setor Bancário: Contributos Do Modelo Das Exigências -Recursos Do Trabalho." Universidade de Lisboa.
- Santos, Rebeca. 2015. "Burnout: Um Estudo Em Profissionais de Saúde." Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Santos, Rebecca. 2015. "Burnout: Um Estudo Em Profissionais de Saúde." Instituto Politécnico de Setúbal.
- Satuf, Cibele. 2015. "A Influência Da Satisfação Laboral No Bem-Estar Subjetivo." UNIVERSIDADE DA BEIRA



## INTERIOR.

- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter, and Christina Maslach. 2009. "Burnout: 35 Years of Research and Practice." *Career Development International* 14(3): 204–20.
- Scheel, Tabea Eleonore, Thomas Rigotti, and Gisela Mohr. 2013. "HR Practices and Their Impact on the Psychological Contracts of Temporary and Permanent Workers." *The International Journal of Human Resource Management* 24(2): 285–307.
- Schlosser, Francine, Andrew Templer, and Denise Ghanam. 2006. "How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy." *Journal of Labor Research* 27(3): 291–303.
- Scott, K. D., and G. S. Taylor. 1985a. "AN EXAMINATION OF CONFLICTING FINDINGS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ABSENTEEISM: A META-ANALYSIS." *Academy of Management Journal* 28(3): 599–612.
- . 1985b. "AN EXAMINATION OF CONFLICTING FINDINGS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ABSENTEEISM: A META-ANALYSIS." *Academy of Management Journal* 28(3): 599–612.
- Shanock, Linda Rhoades et al. 2010. "Polynomial Regression with Response Surface Analysis: A Powerful Approach for Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores." *Journal of Business and Psychology* 25(4): 543–54.
- Silva, Aline. 2021. "Satisfação Laboral, Engagement e Burnout: Estudo de Caso No Instituto Federal de Mato Grosso Do Sul." Instituto Politécnico do Porto.
- Siqueira, M. M. M. 2008. *Satisfação No Trabalho*. In M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico*. Porto Alegre.
- Siqueira, Mirlene. 2008. *Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. eds. M. Siqueira and A. Tamayo. Porto Alegre: Artmed.
- Smetackova, Irena et al. 2019. "Teachers Between Job Satisfaction and Burnout Syndrome: What Makes Difference in Czech Elementary Schools." *Frontiers in Psychology* 10.
- Stephan, W. G., and C. W. Stephan. 2000. "An Integrated Threat Theory of Prejudice. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing Prejudice and Discrimination*." *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*: 23–45.
- Svetek, Mojca. 2022. "The Promise of Flexicurity: Can Employment and Income Security Mitigate the Negative Effects of Job Insecurity?" *Economic and Industrial Democracy* 43(3): 1206–35.
- Thomson, Birgit, and Lena Hünefeld. 2021. "Temporary Agency Work and Well-Being—The Mediating Role of Job Insecurity." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(21): 11154.
- Tomažević, Nina, Anamarija Leben, Polonca Kovač, and Aleksander Aristovnik. 2018. "Excellence in Public Administration: Job Satisfaction as a Factor of Good Administration." *International Journal of Human Resources Development and Management* 18(1/2): 127.
- Tuovinen, T. 2023. "TEMPORARY LABOUR, PROS AND CONS – the Value of It." Turku University of Applied Sciences.
- Verhofstadt, Elsy, Hans De Witte, and Eddy Omev. 2007. "Higher Educated Workers: Better Jobs but Less Satisfied?" *International Journal of Manpower* 28(2): 135–51.
- Virtanen, Marianna et al. 2005. "Temporary Employment and Health: A Review." *International Journal of Epidemiology* 34(3): 610–22.
- Wagenaar, AF., and MA. Kompier. 2012. "Can Labour Contract Differences in Health and Work-Related Attitudes Be Explained by Quality of Working Life and Job Insecurity?" *International Archives of Occupational and Environmental Health* 85(7): 763–73.
- Ward, Melanie E., and Peter J. Sloane. 2000. "Non-Pecuniary Advantages Versus Pecuniary Disadvantages; Job Satisfaction Among Male And Female Academics In Scottish Universities." *Scottish Journal of Political Economy* 47(3): 273–303.
- Warr, Peter. 1994. "A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health." *Work & Stress* 8(2): 84–97.
- Wilthagen, Ton, and Frank Tros. 2004. "The Concept of 'Flexicurity': A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets." *Transfer: European Review of Labour and Research* 10(2): 166–86.
- De Witte, Hans, and Katharina Näswall. 2003. "'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries." *Economic and Industrial Democracy* 24(2): 149–88.
- Worrell, Dan L., Wallace N. Davidson, and Varinder M. Sharma. 1991. "Layoff Announcements and Stockholder Wealth." *Academy of Management Journal* 34(3): 662–78.
- Wright, Thomas, and Stevan Hobfoll. 2004. "Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout." *Journal of Business and Management* 9(4).
- Yeh, Ying-Jung Yvonne, Jyh-Jer Roger Ko, Yu-Shen Chang, and Chun-Hsi Vivian Chen. 2007. "Job Stress and Work Attitudes between Temporary and Permanently Employed Nurses." *Stress and Health* 23(2): 111–20.
- Zhang, Ying. 2023. "Disclosing the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction in the Chinese Public Sector: A Moderated Mediation Model." *Frontiers in Psychology* 14.

# Trabalho com Significado, Presentismo e Felicidade no Trabalho

Meaningful Work, Presenteeism and Happiness at Work



**António Paulo Portovedo Loureiro<sup>a</sup>,  
António Calheiros<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, a2020123826@alumni.iscac.pt

<sup>b</sup>Coimbra Business School | ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Politécnico de Coimbra, CEOS.PP - Coimbra, acalheiros@iscac.pt, **Código ORCID: 0000-0003-0566-0617**

**Resumo** O Presentismo e a Felicidade no Trabalho são dois temas que têm conquistado interesse na literatura da gestão, pela sua importância para a saúde das pessoas e organizações. No entanto, não existe literatura a estudar a sua relação. Assim, importa conhecer os antecedentes (neste caso, Trabalho com Significado) e a relação que as variáveis têm entre si. Para concretizar tal necessidade, foi aplicado um questionário a 132 pessoas pertencentes à população empregada portuguesa. Os resultados do estudo indicam que o Trabalho com Significado tem uma relação positiva com o Presentismo e a Felicidade no Trabalho. Contudo, o Presentismo não tem um efeito mediador na relação entre o Trabalho com Significado e a Felicidade no Trabalho. No que respeita a variáveis demográficas, a idade tem uma relação com o Trabalho com Significado e com o Presentismo, a escolaridade com o Trabalho com Significado e a experiência com o Presentismo.

**Palavras-chave** Felicidade no Trabalho, Presentismo, Trabalho com Significado.

**Abstract** Presenteeism and Happiness at Work are two themes that have gained interest in management literature, for its importance to people's and organizations' health. However, there's no literature studying the relationship between the two. Thus, it's important to know the antecedents (in this case, Meaningful Work) and the relationship that the variables have with each other. To achieve this need, a questionnaire was applied to 132 people belonging to the Portuguese employed population. The results of the study indicate that Meaningful Work has a positive relation with Presenteeism and Happiness at Work. However, Presenteeism doesn't have a mediating effect on the relation between Meaningful Work and Happiness at Work. Regarding demographic variables, age has a relation with Meaningful Work and Presenteeism, schooling has a relation with Meaningful Work, and experience has a relation with Presenteeism.

**Keywords** Happiness at Work, Presenteeism, Meaningful Work.

# Introdução

O absentismo, geralmente visto como o fenómeno de não comparecimento ao trabalho agendado, tem um longo histórico de investigação e, ainda hoje, é amplamente estudado o seu custo para as organizações (Johns, 2010). Pelo contrário, o presentismo só recentemente ganhou atenção como um fator importante que afeta o desempenho, não só individual, mas também organizacional (Lohaus & Habermann, 2019). O tema apenas ganhou tração nos finais dos anos 90 (e.g., Simpson, 1998), culminando com a publicação de Paul Hemp (2004) na *Harvard Business Review*, denominado de “Presenteeism: At Work—But Out of It”. No entanto, atualmente, existe um grande interesse em estudar o conceito. Isto faz sentido, uma vez que os custos com o presentismo são mais elevados que os do absentismo (Aronsson et al., 2000; Goetzel et al., 2004; Hemp, 2004; Johns, 2010), para além de ter sido reportado que o presentismo é um fenómeno recorrente (Aronsson et al., 2000; Caers et al., 2019; Hemp, 2004), sendo, até, mais frequente que o absentismo (Caverley et al., 2007), o que torna o presentismo num importante risco para a saúde física e mental dos trabalhadores (Caers et al., 2019). Até à data, existe apenas um trabalho, realizado por Chia e Chu (2016), onde é estudado o papel moderador do presentismo na relação com o stress e a felicidade. No entanto, não existe nenhum estudo que observe especificamente a relação direta entre o Presentismo e a Felicidade. O mesmo ocorre relativamente à literatura que relacione o Trabalho com Significado e o Presentismo, sendo esta praticamente inexistente. Num estudo de revisão, Lohaus e Habermann (2019), propuseram que investigações futuras devem priorizar o processo de tomada de decisão relativamente ao presentismo e ao absentismo com o objetivo de esclarecer as condições em que os indivíduos escolhem um ao invés do outro e quantificar o peso relativo das variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão. Tendo em conta que o trabalho com significado pode levar a excessos no trabalho, conforme é esclarecido no estudo de Bailey e colegas (2018), torna-se necessário estudar a relação destas três variáveis com o presentismo. Este é o primeiro trabalho a estudar a relação direta entre o Presentismo e a Felicidade no Trabalho. Também é o primeiro estudo a propor uma relação direta entre o Trabalho com Significado e o Presentismo. Para além disso, é o primeiro estudo a abordar a utilização do Presentismo como variável mediadora na relação entre o Propósito no Trabalho com a Felicidade no Trabalho. Pretende-se, assim, compreender melhor os antecedentes do presentismo e a sua relação com a felicidade no trabalho. Para prosseguir tais objetivos, fez-se, primeiro, uma revisão da literatura constituída por três variáveis: o Presentismo,

a Felicidade no Trabalho, e o Trabalho com Significado. A partir desta, foram constituídas as hipóteses de investigação, em que se tentou relacionar as variáveis da seguinte forma: o Trabalho com Significado com o Presentismo; o Presentismo com a Felicidade no Trabalho; o Trabalho com Significado com a Felicidade no Trabalho; o efeito mediador do Presentismo na relação do Trabalho com Significado com a Felicidade no Trabalho. A seguir, fez-se uma pesquisa quantitativa, através da administração de um questionário constituído por três escalas, cada uma delas referente a uma das variáveis que se pretendeu estudar. Por fim, retiraram-se as devidas conclusões.

## 1. Revisão da literatura

### 1.1 Presentismo

O presentismo é habitualmente definido na literatura como o oposto do absentismo (Cunha et al., 2008). Smith (1970), num dos primeiros estudos a utilizar a palavra “presentismo”, diz que “descreve o estado de estar presente, é o oposto de absentismo e varia inversamente com ele. Conforme a taxa de um aumenta, a do outro diminui” (p. 670). Esta definição, segundo Cunha e colegas (2008) é inadequada, considerando estes o contrário de faltar ao trabalho comparecer ao mesmo. Neste sentido, isso qualificaria todo o trabalhador não ausente como presentista – o que não corresponde à verdade e retira toda a gravidade associada ao termo. Já Simpson (1998) define presentismo de outra forma, dando-lhe mais importância: “A tendência de permanecer para além do tempo necessário para um desempenho eficaz no trabalho” (p. 37). Para Cunha e colegas (2008), o presentismo diz respeito a comportamentos que o empregado manifesta durante o período normal de trabalho. Isto significa que os comportamentos presentistas destinam-se a aparentar a ideia de que o trabalhador está em regime de laboração idêntico ao dos restantes trabalhadores, quando, na verdade, a sua produtividade é inferior. Existe ainda, outra definição de presentismo – que é aquela mais comumente utilizada, ainda nos dias de hoje – que é a de “os trabalhadores estarem no trabalho, mas, por causa de doença ou outro problema de saúde, não estarem em total funcionamento” (Hemp, 2004, p. 2). Existem, segundo Johns (2010), duas correntes de estudo do presentismo, separadas geograficamente. A primeira, marcadamente europeia, que se preocupa com o facto de o trabalhador ficar no trabalho para além do tempo necessário (Cunha et al., 2008). Esta perspetiva centra-se mais naquilo que são as causas pessoais e organizacionais do presentismo, como a insegurança no emprego entre outras. A segunda corrente, principalmente americana, inte-

ressa-se pelas consequências da doença na produtividade do trabalhador ignorando as causas deste comportamento. Neste sentido, o trabalhador presentista é alguém que vai ao trabalho, apesar da sua condição de saúde debilitada, e regista, por isso, um rendimento inferior ao que normalmente teria (Cunha et al., 2008), o que vai ao encontro da definição anteriormente dada por Hemp (2004).

Os antecedentes do presentismo podem dividir-se em dois fatores: individuais e organizacionais. As características do indivíduo são de extrema importância para prever a probabilidade de ocorrência do presentismo (Sanderson & Cocker, 2013). O género é um preditor forte do presentismo por parte dos funcionários. Há uma tendência para as mulheres mostrarem um presentismo ligeiramente maior do que os homens (Aronsson et al., 2000; Caers et al., 2019). Contudo, os estudos de Huver e colaboradores (2012) e Yu e colegas (2015) revelam um resultado diferente, onde os homens estão mais sujeitos ao presentismo do que as mulheres. O contexto familiar é um fator importante na adoção de comportamentos presentistas. Empregados casados (Huver et al., 2012; Nakata et al., 2018) ou com filhos jovens (Aronsson et al., 2000; Huver et al., 2012) são menos expostos ao presentismo (Huver et al., 2012). Em contraste, aqueles que são solteiros, divorciados ou viúvos (Yu et al., 2015) e não têm filhos (Aronsson et al., 2000; Huver et al., 2012) são mais prováveis de vir trabalhar doentes. A idade do colaborador, enquanto antecedente do presentismo, está rodeada de alguma controvérsia relativamente a que faixa mais propensa a comportamentos presentistas. Existem autores que defendem que as pessoas de idade média (Aronsson et al., 2000; Yu et al., 2015), mais jovens (Caers et al., 2019; Nakata et al., 2018), ou mais velhas (Huver et al., 2012) incorrem mais frequentemente neste tipo de comportamentos. O grupo ocupacional a que o indivíduo pertence também desempenha um papel relevante para explicar a probabilidade de este incorrer em comportamentos presentistas. Segundo Aronsson, Gustafsson e Dallner (2000), os profissionais médicos e da educação são os mais suscetíveis de incorrer em comportamentos presentistas. Huver e colegas (2012) confirmam que os funcionários do setor hospitalar, diariamente envolvidos no cuidado direto dos pacientes, são mais propensos a trabalhar mesmo que doentes. Este autor também refere que pessoas em cargos de gestão têm alto risco de incorrer em comportamentos de presentismo. Existem, ainda, outras características sociodemográficas que afetam os níveis de presentismo dos indivíduos. O nível educacional (Mekonnen et al., 2018), a situação financeira pessoal (Aronsson & Gustafsson, 2005; Mekonnen et al., 2018; Shan et al., 2021), e a procura por emprego (Baek et al., 2022) são preditores importantes para o presentismo. Aronsson e colegas (2000) referem que pessoas mais mal pagas apresentam maiores níveis

de presentismo e que, pelo contrário, pessoas mais bem pagas apresentam maiores níveis de absentismo. Os médicos são os únicos que, para além de bem pagos, também apresentam maiores níveis de presentismo. Whysall e colegas (2018) afirmam que o presentismo é mais provável de ocorrer em grupos psicossociais mais pobres. A saúde do indivíduo também prevê os seus níveis de presentismo (Arjona-Fuentes et al., 2019; Chang et al., 2015), sendo que problemas de saúde em geral são fortes determinantes deste tipo de comportamentos (Aronsson & Gustafsson, 2005; Miraglia & Johns, 2016). Contudo, não é apenas a saúde física que importa. A parte mental também influencia muito a probabilidade de o colaborador incorrer em comportamentos presentistas (Caverley et al., 2007; Côte et al., 2020; Demerouti et al., 2009; Ferreira et al., 2019; Lopes et al., 2011; Lu et al., 2013; Martinez et al., 2007; Miraglia & Johns, 2016; Shan et al., 2021).

As características do trabalho e do tipo de organização a que se pertence estão fortemente ligadas à tendência para comportamentos de presentismo (Sanderson & Cocker, 2013; Strömberg et al., 2017). Segundo Aronsson et al. (2000), Bockerman e Laukkanen (2010), Huver et al. (2012), o presentismo é muito sensível aos regimes contratuais do trabalho. Da mesma forma, o presentismo é sensível ao tempo a despendido na execução de tarefas (Strömberg et al., 2017). Portanto, a carga de trabalho (Shan et al., 2021) e as pressões de tempo (Aronsson & Gustafsson, 2005), como aumentos excessivos e repentinos nas horas de trabalho (Böckerman & Laukkanen, 2010) aumentam a tendência para o presentismo. As dificuldades em arranjar substitutos para a sua posição (Aronsson et al., 2000; Aronsson & Gustafsson, 2005; Mekonnen et al., 2018; Strömberg et al., 2017) e o conflito entre o tempo pessoal e as horas de trabalho a realizar (Arjona-Fuentes et al., 2019; Böckerman & Laukkanen, 2010) podem levar os empregados a incorrer em presentismo. O nível de segurança do trabalho e a ausência de serviços de saúde ocupacional influenciam o presentismo na organização (Caverley et al., 2007; Mekonnen et al., 2018). Para além da segurança real, a simples percepção de insegurança e risco no emprego pode levar ao aumento dos níveis de presentismo por parte dos funcionários (Arjona-Fuentes et al., 2019; Baek et al., 2022; Huver et al., 2012; Miraglia & Johns, 2016). Por essa razão, a percepção de falta de emprego (Miraglia & Johns, 2016) e o medo de perder o trabalho (Arjona-Fuentes et al., 2019) fazem os empregados comparecer ao trabalho, mesmo que doentes. Os níveis de exigência do trabalho também têm uma relação elevada com o presentismo (Aronsson & Gustafsson, 2005; Demerouti et al., 2009). O stress sentido no trabalho também tem um efeito significativo no presentismo (Miraglia & Johns, 2016; T. Yang et al., 2017). As tentativas forçadas por parte do empregador

de reduzir o absentismo, como políticas de ausência rígidas (Miraglia & Johns, 2016) ou sistemas de licença (Shan et al., 2021), podem ser contraproducentes, ao levar os empregados a aumentar os seus níveis de presentismo. Curiosamente, empregados que já tenham incorrido em absentismo por motivos de doença, podem incorrer em comportamentos presentistas para compensar as faltas (Aronsson et al., 2000; Mekonnen et al., 2018). O ambiente do trabalho (Baek et al., 2022) e o trabalho com a equipa (colegas e supervisor) também explicam o presentismo (Strömberg et al., 2017).

As consequências do presentismo não são sempre evidentes, sobretudo quando comparadas com o absentismo (Cunha et al., 2008; Hemp, 2004). Hemp (2004) explica que é mais fácil identificar quando um empregado falta ao trabalho do que os impactos das doenças no desempenho do colaborador. Muitas vezes, estas não são tratadas e acabam por prevalecer durante os anos de pico do trabalho. Contudo, estes impactos são maiores do que os do absentismo (Johns, 2010). Os impactos do presentismo podem dividir-se em dois: individuais e organizacionais (Arjona-Fuentes et al., 2019).

O presentismo está associado a prejuízos na qualidade de vida e na saúde em geral (Nakata et al., 2018), tendo impactos enormes tanto na saúde física (Caverley et al., 2007; Lu et al., 2013; Rainbow, 2019; Sanderson & Cocker, 2013; Skagen & Collins, 2016; T. Yang et al., 2017) como mental (Lu et al., 2013; Rainbow, 2019). O presentismo também leva a consequências negativas na atitude do empregado (Rainbow, 2019), como a diminuição da satisfação no trabalho (Lu et al., 2013), o aumento da depressão (Nakata et al., 2018), despersonalização (Demerouti et al., 2009), exaustão (Demerouti et al., 2009; Kim et al., 2016; Lu et al., 2013; Naseem & Ahmed, 2020). O presentismo também pode afetar a acuidade mental (Rainbow, 2019) e levar à incapacidade no trabalho (Sanderson & Cocker, 2013). Por fim, o estudo de Skagen e Collins (2016) sugere que o presentismo pode levar ao absentismo forçado pelo agravamento da doença por parte do funcionário.

A principal consequência do presentismo para as organizações é a redução do desempenho (Sanderson & Cocker, 2013) e produtividade do funcionário (Arjona-Fuentes et al., 2019; Cunha et al., 2008; Hemp, 2004; Johns, 2010; Strömberg et al., 2017). Outra consequência é a perda de competitividade da empresa (Arjona-Fuentes et al., 2019). O presentismo pode resultar num mau atendimento ao cliente (Arjona-Fuentes et al., 2019; Rainbow, 2019) e em reduções tanto na quantidade, como na qualidade do trabalho (Hemp, 2004). O presentismo pode levar a uma diminuição na comunicação organizacional, tanto pessoal como documental, conduzindo à perda do espírito de unidade e de equipa (Rainbow, 2019). O presentismo

pode, ainda, agravar a doença do funcionário e levar à disseminação desta para os colegas e/ou os clientes (Arjona-Fuentes et al., 2019; Rainbow, 2019), o que traz custos significativos para as organizações (Hemp, 2004). O estudo de Strömberg e dos seus colaboradores (2017) revelou que os custos relacionados com o presentismo podem exceder o próprio salário do trabalhador, custando o presentismo agudo 1,70 vezes o salário médio, e o presentismo crónico 1,54 vezes. Um estudo de Shan e colaboradores (2021) em cinco hospitais chineses revelou que as perdas monetárias anuais causada pelo presentismo foram estimadas em 4,38 bilhões de lenes para enfermeiros e 2,88 bilhões de lenes para enfermeiros-chefes.

## 1.2 Felicidade no Trabalho

A felicidade no trabalho refere-se a experiências agradáveis no trabalho (Fischer, 2010). A felicidade no trabalho inclui, mas é muito mais do que satisfação no trabalho. Inclui sentimentos, estados de espírito e emoções positivas, estados de fluxo, envolvimento no trabalho, enriquecimento e significado do trabalho, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e relações interpessoais saudáveis no trabalho (Cunha et al., 2014; Fischer, 2010; Ludeña et al., 2019). A felicidade no trabalho é um construto importante, com um grande valor intrínseco, que traz consequências muito positivas para as organizações, pelo que deve ser incutida nos colaboradores (Cunha et al., 2014). Alias, a felicidade no trabalho leva a uma maior saúde mental das pessoas, uma vez que o indivíduo está ciente das suas habilidades para trabalhar de forma produtiva e frutífera, trazendo um maior retorno à sua organização (Ludeña et al., 2019). No entanto, nem todas as pessoas adquirem a felicidade da mesma maneira. Por isso, as organizações não podem utilizar “receitas” universais, supondo que isso vá magicamente aumentar a felicidade no trabalho (Cunha et al., 2014).

A felicidade é, segundo Ferraz, Tavares e Zilberman (2007), um fenómeno predominantemente subjetivo. Portanto, é mais influenciada por variáveis individuais, como traços psicológicos e socioculturais, do que por fatores externos, como a organização em que o empregado está inserido. Contudo, Diener, Oishi e Tay (2018) afirmam que o ambiente de trabalho também está associado à felicidade, sendo que o bem-estar subjetivo das pessoas é maior em ambientes mais saudáveis. Assim, os principais antecedentes do bem-estar subjetivo no trabalho podem ser divididos em duas categorias: individuais e organizacionais (Lopes et al., 2011). Ao nível individual, o bem-estar no trabalho é influenciado pelos aspetos sociodemográficos do empregado (Diener et al., 2018; Lopes et al., 2011), nomeadamente a origem, a saúde física e mental e a religiosidade (Ferraz et al., 2007).

Outro fator que influencia a felicidade no trabalho é a genética (Diener et al., 2018; Fischer, 2010). Determinadas características psicológicas, como a esperança, o otimismo, uma personalidade positiva e as competências individuais também predizem a felicidade no trabalho (Bednárová-Gibová, 2020; Fan & Smith, 2017; Ferraz et al., 2007; Fischer, 2010; Kun & Gadanez, 2019; Lopes et al., 2011). Segundo Štreimikienė & Grundey (2009), a motivação do funcionário também tem um impacto significativo na sua felicidade organizacional. Segundo Gulyani e Sharma (2018), o envolvimento no trabalho também tem uma relação positiva com a felicidade no trabalho. A saúde financeira do funcionário também pode ser considerada um antecedente da felicidade no trabalho (Lopes et al., 2011). No entanto, as recompensas monetárias, por si só, demonstraram um impacto insignificante na felicidade no trabalho (Gulyani & Sharma, 2018). Os funcionários parecem valorizar mais as recompensas não financeiras, como o significado no trabalho e na vida (Kun & Gadanez, 2019), a variedade e a autonomia na execução do trabalho (Lopes et al., 2011) e o melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Fan & Smith, 2017).

Ao nível organizacional, os antecedentes podem ser sistematizados em cinco categorias (Adams, 2019; Fan & Smith, 2017; Lopes et al., 2011): as condições formais do emprego (tipo de contrato, a sua duração, a segurança do vínculo laboral, as condições materiais do emprego e a estabilidade que traz), as condições – tanto físicas como ambientais – do local de trabalho (presença/ausência de ruídos e perigos para o trabalhador, a utilização de equipamentos ergonómicos, a temperatura e a iluminação do espaço de trabalho), as características e o conteúdo do trabalho (variedade, autonomia e flexibilidade na execução e organização do trabalho, o grau de complexidade, desafio e interesse inerentes às tarefas, o nível de exigências das mesmas, o apoio na realização das tarefas e o nível de controlo sobre o trabalho a realizar), o clima e a cultura organizacional (valores predominantes na organização, o apoio social, e o ambiente de trabalho, a qualidade das relações interpessoais), e as práticas de gestão implementadas dentro da organização (práticas de gestão de recursos humanos, liderança, comunicação, justiça organizacional, participação e envolvimento dos trabalhadores, reconhecimento e feedback, investimento na formação e desenvolvimento, a adoção de estruturas organizacionais horizontais).

Em termos de consequentes, a felicidade no trabalho pode ter vários efeitos quer sobre o próprio indivíduo, quer sobre a organização. Ao nível individual, a felicidade no trabalho está intimamente ligada, não só à saúde mental (Graziotin et al., 2018), mas à saúde no geral dos funcionários (Adams, 2019). Segundo Lopes e colegas

(2011), a felicidade no trabalho está associada a maior vigor, energia e vivacidade, para além de mais sentimentos de prazer, conforto, tranquilidade, segurança, confiança e autoestima. Segundo Adams (2019), funcionários felizes têm melhor qualidade de vida, menor risco de contrair doenças e incorrer em lesões. Ademais, funcionários com maiores níveis de felicidade revelam maiores níveis de criatividade (Abdullah et al., 2016; Diener et al., 2018; Lopes et al., 2011). Em termos comportamentais, um funcionário mais feliz cria relações mais agradáveis, demonstra maiores níveis de abertura, e tem mais comportamentos de ajuda para com a sua comunidade (Adams, 2019; Lopes et al., 2011). Em termos de carreira, Boehm e Lyubomirsky (2008) afirmam que a felicidade, para além de estar correlacionada com um maior sucesso no trabalho, leva a uma maior propensão para subir na carreira. Para além disso, estes autores afirmam que funcionários mais felizes ganham mais dinheiro em comparação com os seus colegas menos felizes.

Ao nível organizacional, ter funcionários felizes resulta em muitos resultados favoráveis (Fischer, 2010; Thompson & Bruk-Lee, 2021), uma vez que a felicidade organizacional tem efeitos positivos na lucratividade (Kumar & Dhiman, 2021). No trabalho, os funcionários com mais sentimentos positivos e maior satisfação no trabalho têm melhores desempenhos (Adams, 2019; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Diener et al., 2018; Graziotin et al., 2018; Lopes et al., 2011; Oswald et al., 2009), são mais produtivos (Adams, 2019; Graziotin et al., 2018; Kumar & Dhiman, 2021; Lopes et al., 2011; Oswald et al., 2009), são melhores no atendimento ao cliente (Kumar & Dhiman, 2021) e adotam mais comportamentos de cidadania organizacional do que os seus colegas infelizes (Diener et al., 2018; Lopes et al., 2011). Trabalhadores felizes têm maiores níveis de compromisso (Thompson & Bruk-Lee, 2021) e comprometimento afetivo (Abdullah et al., 2016), menor rotatividade (Diener et al., 2018; Thompson & Bruk-Lee, 2021), melhores relações sociais no trabalho, menos absentismo (Diener et al., 2018; Lopes et al., 2011), mais comportamentos inovadores (Abdullah et al., 2016) e menos comportamentos contraprodutivos (Lopes et al., 2011; Thompson & Bruk-Lee, 2021).

Contudo, Diener e colegas (2018) alertam para a necessidade de algumas ressalvas relativamente aos benefícios da felicidade no trabalho. Segundo estes autores, esta é apenas benéfica até um certo limite, podendo, a partir daí, ter consequências negativas para o indivíduo e para a organização. Por exemplo, pessoas mais felizes no trabalho correm o risco de pensar de forma menos crítica, preferindo confiar mais em estereótipos e decisões-padrão, em detrimento de factos mais objetivos e concretos. Aliás, estes autores afirmam que experienciar certas emoções

negativas no trabalho pode, em alguns casos, ser útil para o funcionário e para a sua equipa, ao estimular o empregado a ser mais cuidadoso e analítico nas tarefas que executa. Ainda, a ansiedade de um empregado pode levar à alerta do grupo para potenciais perigos.

### 1.3 Trabalho com Significado

Segundo Cunha e colegas (2014), uma pessoa realiza trabalho com significado quando sente que esse trabalho tem um propósito válido. Ou seja, é útil não apenas para si próprio, mas também para um ideal, para algo que o ultrapassa, que lhe é transcendente. Para além disso, segundo estes autores, o trabalho tem significado quando é realizado em contexto de comunidade organizacional. Para Martela e Pessi (2018), significado no trabalho diz respeito à avaliação geral sobre o trabalho para averiguar se ele é intrinsecamente valioso e se vale a pena ser executado. Segundo Michaelson (2021), não existe, na literatura, uma definição compartilhada acerca do trabalho com significado. Isto deve-se, em parte, ao facto de existir um consenso relativamente ao facto de este significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Isto vem da teoria do “Subjetivismo do Trabalho com Significado”, que se refere ao facto de o significado no trabalho ser algo subjetivo à própria pessoa. Portanto, o que interessa é que o trabalho tenha significado para quem o realiza, independentemente deste sê-lo ou não para as outras pessoas.

Quando se fala em trabalho com significado, existem certos conceitos, certas ideias que fazem com que o trabalho tenha significado. Para Cunha e colegas (2014), as pessoas experimentam significado no trabalho com três coisas em mente: paixão, vocação e sentido de missão. Chalofsky (2003), para entender o que constitui o trabalho com significado, criou um modelo teórico, assente em três dimensões – o sentido do self, o trabalho em si, e o sentido de equilíbrio. O sentido do self inclui características como o trabalhador tentar trazer a totalidade do seu ser (mente, corpo, emoção e espírito) para o local de trabalho; reconhecer e desenvolver o seu próprio potencial; conhecer o seu propósito da vida e saber como o trabalho se encaixa nele; e ter um sistema de crenças positivo acerca do alcançar do seu propósito. O trabalho em si inclui realizar o trabalho com um bom desempenho; o desafio, a criatividade, a aprendizagem, e o crescimento contínuo; a oportunidade de realizar o seu propósito através do trabalho; e a autonomia e o empoderamento do funcionário. Já o sentido de equilíbrio inclui o equilíbrio entre o a vida pessoal e o trabalho; o equilíbrio entre o self espiritual e o self do trabalho; e o equilíbrio entre o trabalhador dar a si mesmo e aos outros. O trabalho, para ter significado, requer a interação de todos estes três elementos, sem isolar

ou excluir qualquer um deles. Isto significa que estas três dimensões convergem e dão significado ao trabalho ao tornarem-se subconjuntos de um novo conceito, denominado totalidade integrada no trabalho. Já Martela e Pessi (2018), numa pesquisa de revisão sobre o que é o trabalho com significado, identificaram duas subdimensões principais que dão significado ao trabalho. Primeiro, tem de haver um amplo propósito e um valor intrínseco associados a este que transcendem a própria pessoa, que servem um bem maior ou objetivos pró-sociais. Segundo, a pessoa tem de se sentir realizada com este, tendo, portanto, um valor intrínseco para a própria pessoa. Para tal, a pessoa tem de experimentar um sentido de autonomia, de autenticidade e de autoexpressão no trabalho que realiza.

Os antecedentes do trabalho com significado podem ser analisados sob três facetas distintas. A primeira faceta está relacionada com o trabalho em si. Um trabalho pode ter significado se for percebido como importante (Cunha et al., 2014; Onça & Bido, 2019), ao ponto de poder transcender a própria pessoa que o executa (Widodo & Suryosukmono, 2021). O design do trabalho tem um papel importante para conferir significado a este (Fouché et al., 2017). O ajuste pessoa-trabalho, nomeadamente na forma de ajuste autoconceito-trabalho, é considerado um preditor importante de um trabalho com significado (Scroggins, 2008). O trabalho ganha significado se estiver focado em algo exterior ao próprio indivíduo (Cunha et al., 2016), como, por exemplo, salvar vidas alheias (Cunha et al., 2014). Contudo, Michaelson e Tosti-Kharas (2019) mencionam uma interpretação diferente desta importância. Para eles, este conceito pode, também, ser entendido como o facto de os outros percebem o trabalho como socialmente valioso. A segunda faceta está relacionada com o próprio ambiente em que o trabalho é executado (Lysova et al., 2019). Um bom ambiente para fomentar o trabalho com significado é onde o trabalho tenha qualidade, seja desafiante (Cunha et al., 2016), se ganham competências (Albrecht et al., 2021; Cunha et al., 2016), seja variado através do enriquecimento da função e haja mais oportunidades de desenvolvimento e autonomia (Albrecht et al., 2021). Nestes ambientes, a própria forma como os empregados são tratados importa (Cunha et al., 2014). Isto traduz-se numa liderança facilitadora (Lysova et al., 2019), confiável, íntegro e que apoia os funcionários (Arnold et al., 2007), em políticas e relações laborais de alta qualidade (Fouché et al., 2017; Lysova et al., 2019) e no suporte que o empregado recebe tanto dos supervisores como dos colegas de trabalho (Ahmed et al., 2021). Para além disso, nestes ambientes, os funcionários têm acesso a um trabalho decente. Por fim, a última faceta está relacionada com as características de quem executa o trabalho (Cunha et al., 2014). Para Cunha e colegas (2016),

cada indivíduo pode ter o seu próprio propósito que dê significado ao trabalho que executa. Michaelson (2019), neste sentido, alude ao Subjetivismo do Trabalho com Significado, onde a experiência subjetiva do trabalhador é uma condição necessária, mas não suficiente, para que o trabalho tenha significado. Este autor também refere que existem casos mais extremos de Subjetivismo, onde a experiência subjetiva é tanto condição necessária, como suficiente para o trabalho ter significado. Ou seja, o trabalho tem significado se, e apenas se, for experimentado pelo trabalhador como tal, independentemente de outras definições de “significado”. Neste sentido, uma orientação para o chamamento é um forte preditor de significado no trabalho que se desempenha (Fouché et al., 2017; Willemse & Deacon, 2015). Onça e Bido (2019), num estudo conduzido a pessoas desempregadas, descobriram que a autoeficácia e personalidade criativa dos indivíduos proporcionavam mais significado aos trabalhos que estes executavam. Para além disso, a própria motivação e sentimento de competência do indivíduo pode criar significado no seu trabalho (Cunha et al., 2016).

Existem muitas consequências positivas (e negativas) do trabalho com significado para as organizações (Zeglat & Janbeik, 2019), e para os indivíduos que as integram (M. J. Johnson & Jiang, 2017).

Para as organizações, um trabalho que tenha significado pode atrair mais pessoas para o realizar (Onça e Bido, 2019, aumenta os comportamentos de criatividade (Ghafoor & Haar, 2019) e de cidadania organizacional (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019), a atitude positiva no trabalho (Willemse & Deacon, 2015) e a autoavaliação do desempenho profissional (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019). O trabalho com significado permite que o burnout (Allan, Owens, et al., 2019), a depressão (Allan et al., 2016), as intenções de saída (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Scroggins, 2008) e a afetividade negativa dos funcionários (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019) diminuam. Ainda, o trabalho com significado pode aumentar o envolvimento e comprometimento no trabalho (Ahmed et al., 2018; Albrecht et al., 2021; Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Fouché et al., 2017; M. J. Johnson & Jiang, 2017; Jung & Yoon, 2016; Usman et al., 2019). Por fim, o trabalho com significado melhora as relações laborais, o que, por sua vez, melhora a satisfação no trabalho (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Lavy & Bocker, 2018). Contudo, recomenda-se um olhar crítico aos efeitos do trabalho com significado para as organizações. Segundo Cunha e colaboradores (2016), o trabalho com significado nem sempre traz os resultados desejados, podendo, até, gerar efeitos nefastos para as organizações. Allan e colegas (2020) apontam os casos de pessoas que, mesmo tendo um trabalho com significado, não são capazes de empregar totalmente as suas capacidades neste. Aqui, existe o

perigo das pessoas piorarem o seu bem-estar, pela incapacidade de dedicar o seu todo àquilo que sentem ser o seu “chamamento” pode levar ao aumento da afetividade organizacional negativa, do stress e da depressão. Por fim, também existem algumas questões apontadas por Cunha e colegas (2016) relativamente ao uso indevido do significado do trabalho. Por exemplo, estes autores apontam que os membros da organização podem não partilhar dos valores associados ao propósito que conduz o trabalho. Outro exemplo é o significado que se pretende atribuir às tarefas não passar de uma “bela narrativa discursiva” que “pode também ser tomada como reciclagem de discursos anteriores, sem possibilidade de concretização” (p. 79). Outro caso é o propósito poder não ser necessariamente digno e não se tornar tal só pelo simples facto de ser realizado em quadros institucionais. Aliás, o próprio significado do trabalho pode ser utilizado de forma abusiva no meio empresarial, através da manipulação por parte dos líderes. Para os empregados, Onça e Bido (2019) referem que as pessoas que percebem o trabalho como tendo significado têm mais confiança para ser proativos na busca de um novo emprego e adaptação ao mundo do trabalho. O trabalho com significado também permite enriquecer vida extratrabalho (Johnson & Jiang, 2017). Portanto, o trabalho com significado pode melhorar o significado da vida do trabalhador. Segundo Minkkinen e colegas (2020), o trabalho com significado tem uma qualidade protetora que ajuda o indivíduo a lidar com condições de trabalho stressantes. O trabalho com significado tem uma relação direta com a satisfação na carreira e a imersão no trabalho (Dechawatanapaisal, 2020). Para além disso, um trabalho com significado pode ser muito benéfico para o bem-estar do empregado (Minkkinen et al., 2020; Salleh et al., 2020) e para a sua saúde (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Minkkinen et al., 2020), especialmente a saúde mental (Dich et al., 2019), o que conduz à sua satisfação com a vida (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019) e à sua felicidade (Arnold et al., 2007).

Contudo, há quem tenha uma opinião diferente acerca da relação entre o trabalho com significado e a felicidade. Cunha et al. (2016) defendem que o significado não se traduz necessariamente em felicidade. Segundo estes, apesar de ambas as variáveis se alimentarem mutuamente, percorrem caminhos diferentes. Há pessoas que, mesmo experimentando significado no trabalho e na vida, podem ser menos felizes, porque a “convicção pode colidir com a responsabilidade” (p. 76), o que traz sofrimento. Para Dich et al. (2019), apesar do trabalho com significado poder melhorar a saúde mental, isto não se aplica para as mulheres, onde aquele, juntamente com o sentimento de recompensa por se tomar conta da família, pode originar uma maior desregulação fisiológica.



## 2. Hipóteses de investigação

Existe um estudo de Allan e colegas (2016) onde é provado que o trabalho com significado está negativamente correlacionado com a depressão, mas sem uma relação significativa com a ansiedade e o stress. Mais especificamente, apenas as pessoas que percebem o seu trabalho como tendo significado relatam menores índices de ansiedade e de stress. Isto é importante, porque a felicidade, nomeadamente na sua perspectiva hedónica (Diener et al., 1999; Schimmack, 2008, citados em Fischer, 2010; Ryan & Deci, 2008, citados em Peiró et al., 2021), é, em parte, vista como a ocorrência relativamente rara, ou mesmo a ausência de sentimentos negativos e da dor. Num estudo de revisão, realizado por Allan, Batz-Barbarich, et al. (2019), descobriu-se que o trabalho com significado tem correlações significativas com o envolvimento no trabalho, o comprometimento e a satisfação no trabalho e correlações moderadas a significativas com a satisfação com a vida e o significado da vida. Um estudo de Salles e colaboradores (2020) revela que uma liderança autêntica influencia indiretamente o bem-estar dos trabalhadores através de recompensas não financeiras (motivação intrínseca) e trabalho com significado. Daqui, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: O Trabalho com Significado está positivamente correlacionado com a Felicidade no Trabalho

Há estudos que correlacionam de forma positiva o presentismo com a felicidade. A meta-análise de Miraglia e Johns (2016) revelou uma associação positiva entre a satisfação, o envolvimento e o comprometimento no trabalho com o presentismo. Num outro estudo, realizado por Gulyani e Sharma (2018), o envolvimento no trabalho estava positivamente correlacionado com a felicidade no trabalho. No entanto, existem estudos que apontam para o oposto (Côté et al., 2020). É necessário, também, ter em atenção as consequências nefastas que o presentismo tem para os trabalhadores que o experienciam. Exemplos disto são a depressão (Skagen & Collins, 2016), o burnout (Demerouti et al., 2009), disfunções sociais e redução do moral dos trabalhadores (Mekonnen et al., 2018), etc. Isto é importante, porque a felicidade, nomeadamente na sua perspectiva hedónica (Diener et al., 1999; Schimmack, 2008, citados em Fischer, 2010; Ryan & Deci, 2008, citados em Peiró et al., 2021), é, em parte, vista como a ocorrência relativamente rara, ou mesmo a ausência de sentimentos negativos e da dor. Apesar desta pequena controvérsia na relação entre o presentismo e a felicidade no trabalho, optou-se por sugerir a seguinte hipótese de investigação:

H2: O Presentismo está negativamente correlacionado com a Felicidade no Trabalho

Existem muito estudos que comprovam que trabalho com significado desempenha um papel importante na melhoria

o envolvimento dos funcionários (Ahmed et al., 2018; Albrecht et al., 2021; Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Torp et al., 2016). No entanto, esse envolvimento poderá vir a ser excessivo, levando a comportamentos presentistas. Por exemplo, num estudo de Bailey e os seus colaboradores (2018), são apontados alguns paradoxos do trabalho com significado. O primeiro é o facto de os indivíduos terem um impulso inato de buscar um trabalho que tenha significado para eles, de modo a satisfazer as suas necessidades internas. Contudo, esse mesmo impulso pode levá-los a excessos prejudiciais, como o excesso de trabalho, a aceitação de más condições de trabalho, o cinismo ou atitudes negativas em relação a outros. Isto acontece porque as pessoas, por se sentirem 'chamadas' para realizar determinados tipos de trabalho, estão mais predispostos a suportar dificuldades para sustentar um trabalho com significado. Isto significa que estas pessoas poderão muito facilmente incorrer em comportamento presentistas, ao continuar a trabalhar mesmo que estejam doentes. Daqui, sugere-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: O Trabalho com Significado está positivamente correlacionado com o Presentismo

## 3. Metodologia

A investigação consistiu numa pesquisa quantitativa, recorrendo-se à recolha de dados primários pela elaboração e distribuição de um questionário de administração direta. O questionário foi dividido em quatro partes, sendo a primeira parte constituída por questões sobre dados demográficos. Para o Trabalho com Significado utilizou-se o The Work as Meaning Inventory (WAMI), criado por Steger et al. (2012). No estudo destes autores, o alfa de Cronbach foi 0,93. Para o Presentismo, utilizou-se a Stanford Presenteeism Scale de 6 itens (SPS-6), elaborada por Koopman e colaboradores (2002). Nesta escala o Presentismo divide-se em duas componentes: uma representando o presentismo motivado pelo foco no processo de trabalho (Evitamento de Distrações) e a outra o presentismo motivado pelo foco no resultado do trabalho (Conclusão do Trabalho). Num estudo de Neto e colegas (2017), o alfa de Cronbach desta escala situou-se entre os 0,85 e 0,9. Para a Felicidade no Trabalho, utilizaram-se os itens relativos ao Work-Related Feelings of Happiness do scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF), criado por Jaworek e colegas (2020), que, neste estudo, teve um alfa de Cronbach entre 0,88 e 0,9. Disponibilizou-se o questionário na plataforma Google Forms, tendo este sido, depois, distribuído em várias redes sociais. Neste sentido, o método de amostragem utilizado é não probabilístico por conveniência e bola de neve. O questionário esteve aberto para repostas durante o pe-

ríodo de 1 de fevereiro de 2022 até 31 de maio de 2022, tendo-se obtido 132 respostas. Posteriormente, os dados foram processados através do software denominado IBM SPSS Statistics 27.

A amostra recolhida é constituída por 132 indivíduos, 49 (37,1%) do sexo masculino e 83 (62,9%) do sexo feminino. Em termos de idades, a amostra é constituída por 58 elementos com idades entre os 18 e os 30 anos (43,9%), 28 com idades entre os 31 e os 40 anos (21,2%), 30 com idades entre os 41 e os 50 anos (22,7%), 12 com idades entre os 51 e os 60 anos (9,1%), e, por fim, 4 (3%) com idades superiores aos 60 anos (3%). Já no que diz respeito aos níveis de escolaridade, a amostra é constituída por 6 elementos com uma escolaridade menor que o ensino secundário/profissional (4,5%), 18 elementos com o ensino secundário (13,6%), 7 com um curso profissional (5,3%), 2 com um curso técnico superior profissional (CTeSP) (1,55%), 60 com uma licenciatura (45,5%), 2 com uma pós-graduação (1,55%), 33 com um mestrado (25%), e, por fim, 4 com um doutoramento (3%). Relativamente à experiência profissional, a amostra é constituída por 43 elementos com menos de 3 anos de experiência (32,6%), 13 com entre 3 e 5 anos (9,8%), 14 com entre 6 e 10 anos (10,6%), 24 com entre 11 e 20 anos (18,2%) e, por fim, 38

com mais de 20 anos de experiência profissional (28,8%). No que diz respeito à situação profissional, a amostra contém 14 elementos com contrato de prestação de serviços (10,6%), 7 com contrato de trabalho temporário (5,3%), 39 com contrato de trabalho a termo certo (29,5%) e, por fim, 72 com contrato de trabalho sem termo (54,5%). Relativamente à modalidade de trabalho, a amostra é constituída por um elemento a trabalhar em regime permanente (0,8%), um elemento na modalidade de trainee (0,8%), 22 a trabalhar em regime de part-time (16,7%) e 108 em regime de full-time (81,8%). Ainda, 50 elementos da amostra (37,9%) têm ou já tiveram funções de chefia, enquanto 82 elementos (62,1%) nunca tiveram funções de chefia.

## 4. Resultados

Realizada a análise de consistência interna, apuraram-se os alfas de Cronbach das cinco variáveis estudadas, cujos valores finais podem ser consultados na Tabela 2. Segundo Bland e Altman (1997), para uma escala ter uma consistência interna satisfatória, o coeficiente deve situar-se, no mínimo entre 0,7 e 0,8..

**Tabela 1.** Alfas de Cronbach das variáveis estudadas

Variável	Alfa de Cronbach
Trabalho com significado	0,918
Presentismo relacionado com o Evitamento de Distrações	0,833
Presentismo relacionado com a Conclusão do Trabalho	0,760
Felicidade no trabalho	0,915

Relativamente à análise de correlações, a tabela 3 revela as correlações entre as variáveis estudadas:

**Tabela 2.** Correlações

	Trabalho com significado	Presentismo (evitamento distrações)	Presentismo (conclusão trabalho)	Felicidade no Trabalho
Trabalho com significado	1	-,054	,235**	,680**
Presentismo (evitamento distrações)	-,054	1	,134	-,061
Presentismo (conclusão trabalho)	-,235**	,134	1	,080
Felicidade no Trabalho	,680**	-,061	,080	1

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Hipótese 1 foi confirmada uma vez que o Trabalho com Significado teve uma correlação positiva com a Felicidade no Trabalho. A análise de regressão confirma esta relação positiva entre o Trabalho com Significado e a Felicidade no Trabalho. Isto significa que um trabalhador que percebe o seu trabalho como tendo significado tem maior probabilidade de revelar maiores níveis de bem-estar subjetivo no seu local de trabalho. Este resultado enfraquece o argumento defendido por Cunha e colaboradores (2016) sobre o significado que um empregado sente no trabalho não se traduzir necessariamente em felicidade, para além de ser consistente com o que Arnold e colegas (2007), Minkinen e colaboradores (2020) e Salleh et al. (2020) afirmaram sobre o Trabalho com Significado ter um efeito positivo na felicidade e no bem-estar do empregado. Esta relação poderá ter vários motivos. Por exemplo, o Trabalho com Significado poderá aumentar a Felicidade no Trabalho pelo facto da primeira variável ter uma relação positiva com diversas componentes da segunda, como o comprometimento no trabalho (Ahmed et al., 2018; Albrecht et al., 2021; Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Fouché et al., 2017; M. J. Johnson & Jiang, 2017; Jung & Yoon, 2016; Usman et al., 2019), a atitude positiva no trabalho (Willemse & Deacon, 2015), a satisfação no trabalho (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019; Lavy & Bocker, 2018), a satisfação na carreira e a imersão no trabalho (Dechawatanapaisal, 2020), a sua saúde mental do empregado (Dich et al., 2019), e a sua satisfação com a vida (Allan, Batz-Barbarich, et al., 2019). Para além disso, o Trabalho com Significado poderá também aumentar a Felicidade no Trabalho através da diminuição dos detratores desta, como o burnout (Allan, Owens, et al., 2019) e a depressão (Allan et al., 2016).

A Hipótese 2 não se confirmou, porque nem o Presentismo relacionado com o Evitamento de Distrações, nem o Presentismo relacionado com a Conclusão do Trabalho tiveram qualquer correlação significativa com a Felicidade no trabalho. Este resultado também não é consistente com o que Nakata et al. (2018) e Skagen e Collins (2016) afirmaram acerca do presentismo aumentar a depressão dos funcionários e o que Demerouti e colaboradores (2009) referiram sobre o presentismo levar à despersonalização e ao burnout dos funcionários. Este resultado também revela que, independentemente das consequências que o presentismo possa ter em componentes específicos da felicidade no trabalho (Cunha et al., 2014; Fischer, 2010; Ludeña et al., 2019), como a atitude (Rainbow, 2019), a satisfação no trabalho (Lu et al., 2013; Miraglia & Johns, 2016), o envolvimento e o comprometimento no trabalho (Miraglia & Johns, 2016), isso não necessariamente significa que o presentismo tenha alguma relação com a Felicidade no Trabalho.

A Hipótese 3 foi apenas parcialmente confirmada, na me-

da em que não houve qualquer correlação significativa entre o Trabalho com Significado e Presentismo relacionado com o Evitamento de Distrações, mas houve uma correlação positiva significativa entre o Trabalho com Significado e Presentismo relacionado com a Conclusão do Trabalho. A análise de regressão confirma esta relação positiva entre o Trabalho com Significado e o Presentismo relacionado com a Conclusão do Trabalho, pelo que se pode afirmar que um empregado que percebe o seu trabalho como tendo significado tem maior probabilidade de poder vir a adotar mais comportamentos presentistas na medida em que tenta para concluir as suas tarefas, mesmo que esteja doente. Isto é consistente com o que Bailey e colegas (2018) mencionaram sobre o facto de os indivíduos com um impulso inato de buscar um trabalho com significado possa levá-los a excessos prejudiciais, como o excesso de trabalho e, conseqüentemente, comportamentos presentistas para concluir esse trabalho mesmo que estejam doentes.

## Conclusão

Este estudo procurou analisar a relação entre três variáveis que, atualmente, são alvos de uma grande projeção em termos de literatura: o Trabalho com Significado, o Presentismo, e a Felicidade no Trabalho. Neste sentido, procedeu-se a uma análise de dados recolhidos através de uma amostra de 132 pessoas pertencentes à população empregada em Portugal. De acordo com outros estudos empíricos, sugere-se que o Trabalho com Significado tem uma relação positiva com a Felicidade no Trabalho e uma relação positiva com uma das componentes do Presentismo (relacionado com a necessidade do empregado de concluir as suas tarefas). Contudo, o Presentismo não teve qualquer relação com a Felicidade no Trabalho.

Apesar de não se ter verificado nenhuma relação entre as duas principais variáveis a estudadas – o Presentismo e a Felicidade no Trabalho – não se devem ignorar a importância que tanto uma como a outra têm para as organizações. O presentismo, apesar de não ser sempre evidente (Cunha et al., 2008; Hemp, 2004), é um fenómeno recorrente (Aronsson et al., 2000; Caers et al., 2019; Hemp, 2004), mais recorrente que o absentismo (Caverley et al., 2007). O presentismo apresenta impactos muito elevados para os empregados (Caers et al., 2019) e para as organizações que são mais elevados que os do absentismo (Aronsson et al., 2000; Goetzel et al., 2004; Hemp, 2004; Johns, 2010). O bem-estar dos funcionários está a tornar-se numa preocupação genuína para as organizações (Salleh et al., 2020), devido à importância que esta tem, não só, para as pessoas, como também para o bem-estar da sociedade no geral (Jain et al., 2019). A felicidade conduz a grandes retornos

para as empresas e para as próprias nações, através da produtividade e do crescimento, não das pessoas, como das organizações como um todo (Salleh et al., 2020).

Este estudo permitiu aprofundar um tema – o Presentismo – que ainda tem um enorme potencial de investigação, seja pelos poucos estudos de que tem sido alvo, como pela importância (embora um pouco despercebida) que este tema tem para as empresas. Este estudo também permitiu entender que o presentismo não é um fenómeno unidimensional. Pelo contrário, foi comprovado que a razão pela qual se adota o comportamento presentista (aumentar concentração, terminar as tarefas propostas) importa no seu estudo, nomeadamente para entender o que pode originar o comportamento a montante. Aliás, este estudo permitiu entender melhor algumas dimensões a montante do Presentismo e a sua relação com este. Este também foi o primeiro estudo a ser bem-sucedido em observar uma relação direta entre o Trabalho com Significado e o Presentismo. O estudo permitiu, ainda, reforçar alguns dos benefícios do Trabalho com Significado no contexto organizacional e na sociedade, mas também permitiu demonstrar algumas das suas limitações, na medida em que este teve uma relação directa com uma componente do Presentismo. Mesmo que o motivo para o qual o colaborador incorra nesse tipo de comportamento possa trazer benefícios para a organização (e.g., alcance de objetivos, receitas, lucros, etc.), a adoção recorrente deste comportamento poderá ter consequências negativas a médio e longo prazo. Alguns exemplos são o agravamento de doenças e a disseminação desta para funcionários e/ou clientes (Arjona-Fuentes et al., 2019; Rainbow, 2019), a redução do desempenho (Sanderson & Cocker, 2013) e produtividade (Arjona-Fuentes et al., 2019; Cunha et al., 2008; Hemp, 2004; Jonhs, 2010; Strömberg et al., 2017) e a consequente perda de competitividade da empresa (Arjona-Fuentes et al., 2019). Portanto, para além do Presentismo, o estudo contribuiu imenso para a literatura da Felicidade e do Trabalho com Significado, ambos também de extrema importância para as organizações e o seu sucesso.

Uma das limitações deste estudo está relacionado com a sua natureza quantitativa, uma vez que, segundo Goertzen (2017), as pesquisas quantitativas não permitem entender a motivação por trás dos comportamentos da população em estudo, e grupos demográficos mais vulneráveis ou desfavorecidos podem ser mais difíceis de alcançar. Outra limitação é o facto de a recolha dos dados ter sido realizada através de um questionário, que é conhecido pela sua superficialidade nas respostas, o que não permite uma análise mais aprofundada de certos processos (Quivy & Campenhoudt, 1998). Outra limitação relacionada com a utilização do questionário é a questão de não se saber se este foi preenchido pelo inquirido pretendido e pela pouca

flexibilidade para obter as perspetivas únicas dos inquiridos (Marshall, 2005). Assim, qualquer confusão na leitura das perguntas não pôde ser esclarecida, especialmente no caso dos sujeitos com baixos níveis de alfabetização (Marshall, 2005). Outra limitação foi a utilização das amostragens por conveniência e por bola de neve. Estas técnicas não promovem a validade externa dos dados (Sedgwick, 2013a) e contribuem para aumentar os enviesamentos já existentes com o questionário (Acharya et al., 2013; Etikan et al., 2016; Sedgwick, 2013b).

Na replicação do estudo, seria benéfico utilizar um formato longitudinal, através de um método de amostragem mais aleatório (e.g. amostragem estratificada ou clusters) e com uma quantidade de elementos mais significativa, de modo a garantir a representatividade da amostra e tornar o estudo mais objetivo, conclusivo e validável. Também seria interessante a aplicação do estudo em contextos mais específicos em Portugal (e.g., uma região, uma empresa/organização não governamental, uma comunidade profissional, etc.) e, também, noutro país ou cultura que não Portugal para a realização de comparações com o contexto nacional. Também seria pertinente procurar estudar as relações de causalidade entre as variáveis – não apenas as correlações – e reforçar estas relações através de um modelo de equações estruturais, de modo a aumentar a solidez e a força dos resultados. Também se sugere estudar a relação entre as variáveis estudadas (felicidade, presentismo e trabalho com significado) com as restantes variáveis caracterizadoras da amostra que não foram utilizadas neste estudo. Ou seja, sugere-se estudar a relação entre as variáveis estudadas e variáveis como o género, a situação profissional, modalidade de trabalho e a posse (ou não) de uma posição de chefia por parte do funcionário. Por fim, também seria de elevado interesse aproveitar o crescimento de trabalhadores remotos devido ao contexto pós-pandemia do COVID-19 e aplicar o estudo em trabalhadores presenciais e trabalhadores remotos, para depois se realizar comparações entre as duas categorias de trabalhadores.

## Referências Bibliográficas

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., Ping, C. S., & Yusoff, Z. B. (2016). The Influence Of Workplace Happiness Towards Innovative Behavior And Affective Commitment Among The Teachers In Northern Peninsular Malaysia. *RA Journal Of Applied Research*. <https://doi.org/10.18535/rajar/v2i4.02>
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: why and how of it? *Indian Journal of Medical*

- Specialities, 4(2), 330–333. <https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>
- Adams, J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. In *Public Health Reports* (Vol. 134, Issue 6, pp. 583–586). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Ahmed, U., Majid, A. H. A., Al-Aali, L. A., & Mozammel, S. (2018). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work engagement? *Management Science Letters*, 9(2), 229–242. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.016>
- Ahmed, U., Yong, I. S. C., Pahi, M. H., & Dakhan, S. A. (2021). Does meaningful work encompass support towards supervisory, worker and engagement relationship? *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0321>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2016). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Allan, B. A., Owens, R. L., & Douglass, R. P. (2019). Character Strengths in Counselors: Relations With Meaningful Work and Burnout. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 151–166. <https://doi.org/10.1177/1069072717748666>
- Allan, B. A., Rolniak, J. R., & Bouchard, L. (2020). Underemployment and Well-Being: Exploring the Dark Side of Meaningful Work. *Journal of Career Development*, 47(1), 111–125. <https://doi.org/10.1177/0894845318819861>
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Radic, A., Han, H., & Law, R. (2021). Workplace bullying and presenteeism in the cruise industry: Evaluating the effect of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102863>
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.005>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958–966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Baek, J., Ki, J., Ryu, J., & Smi, C. K. (2022). Relationship between occupational stress, sleep disturbance, and presenteeism of shiftwork nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. <https://doi.org/10.1111/jnu.12766>
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2018). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Editorial Introduction to the Special Issue - Meaningful Work: Prospects for the 21st Century. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Bednárová-Gibová, K. (2020). Exploring the literary translator's work-related happiness: The case study of Slovakia. *Across Languages and Cultures*, 21(1), 67–87. <https://doi.org/10.1556/084.2020.00004>
- Bialowolski, P., & Weziak-Bialowolska, D. (2021). Longitudinal Evidence for Reciprocal Effects Between Life Satisfaction and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 22, 1287–1312.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, 314, 572.
- Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2010). What makes you work while you are sick Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*, 20(1), 43–46. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckp076>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Caers, R., Akgul, K. L., Baert, S., De Feyter, T., & De Couck, M. (2019). Too sick or not too sick? The importance of stress and satisfaction with supervisor support on the prevalence of sickness presenteeism. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(1), 278–289. <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1570720>
- Catania, G., & Randall, R. (2013). The relationships between age and intrinsic and extrinsic motivation in

- a Maltese cultural context. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 31–45.
- Caverley, N., Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2007). Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Chang, Y. T., Su, C. T., Chen, R. Y., Yeh, C. Y., Huang, P. T., Chen, C. J., & Chu, M. (2015). Association between Organization Culture, Health Status, and Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(7), 765–771. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000439>
- Chia, Y. M., & Chu, M. J. T. (2016). Moderating effects of presenteeism on the stress-happiness relationship of hotel employees: A note. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 52–56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.005>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2020). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1st ed.). Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Castanheira, F. (2016). *Propósito: Ideias para Trabalhar Ligado* (1a). Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7a). Editora RH.
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017, March). Does Work Make You Happy? Evidence from the World Happiness Report. *Harvard Business Review*.
- Dechawatanapaisal, D. (2020). Meaningful work on career satisfaction: a moderated mediation model of job embeddedness and work-based social support. *Management Research Review*, 44(6), 889–908. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0308>
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50–68. <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). “Choosing” to work when sick: Workplace presenteeism. *Social Science and Medicine*, 60(10), 2273–2282. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.10.022>
- Dich, N., Lund, R., Hansen, Å. M., & Rod, N. H. (2019). Mental and physical health effects of meaningful work and rewarding family responsibilities. *PLOS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214916>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fan, J., & Smith, A. P. (2017). Positive Well-Being and Work-Life Balance among UK Railway Staff. *Open Journal of Social Sciences*, 05(06), 1–6. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.56001>
- Farah, A., & Siddiqui, D. A. (2020). In Pursuit of Employees Well being: The Role of Happiness and Culture. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510640>
- Ferraz, R., Tavares, H., & Zilberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista Psiquiatria Clínica*, 34(5), 234–242.
- Ferreira, A. I., Ferreira, P. da C., Cooper, C. L., & Oliveira, D. (2019). How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/str0000114>
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4380–4390. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667435>
- Fischer, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.14868-2370.2009.00270.x>
- Fouché, E., Rothmann, S., & Van Der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398>
- Gerich, J. (2019). Sickness presenteeism as coping beha-

- viour under conditions of high job control. *German Journal of Human Resource Management*, 33(2), 96–112. <https://doi.org/10.1177/2397002218794837>
- Ghafoor, A., & Haar, J. (2019). Organisational-Based Self-Esteem, Meaningful Work, and Creativity Behaviours: A Moderated Mediation Model with Supervisor Support. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 44(3), 11–31.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398–412. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd>
- Goertzen, M. J. (2017). Applying Quantitative Methods to E-book Collections. *Library Technology Reports*, 12–18.
- Gogtay, N. J., & Thatte, U. M. (2017). Principles of Correlation Analysis. *Journal of The Association of Physicians of India*, 65, 78–81.
- González-Rico, P., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., & Guerrero, E. (2018). Be well at work, be well outside work: a study with university workers. *Studies in Higher Education*, 43(6), 1034–1044. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1212326>
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.12.002>
- Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). What happens when software developers are (un)happy. *Journal of Systems and Software*, 140, 32–47. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.02.041>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Hemp, P. (2004, October). Presenteeism\_ At Work—But Out of It. *Harvard Business Review*.
- Huver, B., Richard, S., Vaneecloo, N., Delclite, T., & Bierla, I. (2012). Sick but at Work. An Econometric Approach to Presenteeism.
- Iris, B., & Barrett, G. V. (1972). Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 301–304.
- Jain, M., Sharma, G. D., & Mahendru, M. (2019). Can i sustain my happiness? A review, critique and research agenda for economics of happiness. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 22). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su11226375>
- Jaworek, M. A., Marek, T., & Karwowski, W. (2020). The scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF). *Applied Ergonomics*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102945>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress and Health*, 33(3), 288–297. <https://doi.org/10.1002/smi.2710>
- Jones, M. D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? In Jacobs & Solomon. Lopez.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.004>
- Kim, J., Suh, E. E., Ju, S., Choo, H., Bae, H., & Choi, H. (2016). Sickness Experiences of Korean Registered Nurses at Work: A Qualitative Study on Presenteeism. *Asian Nursing Research*, 10(1), 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.009>
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20.
- Kumar, V., & Dhiman, S. (2021). Happiness and Workplace Well-Being: Transformational Leadership and the Role of Ethical and Spiritual Values. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1–44). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3\\_87-2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_87-2)
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Lavy, S., & Bocker, S. (2018). A Path to Teacher Happiness? A Sense of Meaning Affects Teacher-Student Rela-

- tionships, Which Affect Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1485–1503. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9883-9>
- Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work–Family Life Conflict. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 855–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Lopes, M. P., Palma, P. J., Bártole-Ribeiro, R., & Cunha, M. P. (2011). *Psicologia Aplicada (1a)*. Editora RH.
- Lu, L., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and present: Motives and consequences of the act of presenteeism among taiwanese employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 406–416. <https://doi.org/10.1037/a0034331>
- Ludeña, A. F., Tobar-Pesántez, L., & Ahumada-Tello, E. (2019). Una aproximación a la felicidad laboral desde el punto de vista de la sociología. *Revista Espacios*, 40(37), 20.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 110, pp. 374–389). Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Marshall, G. (2005). The purpose, design and administration of a questionnaire for data collection. *Radiography*, 11(2), 131–136. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2004.09.002>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 9, Issue 363). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 37–54.
- Mekonnen, T. H., Tefera, M. A., & Melsew, Y. A. (2018). Sick at work: Prevalence and determinants among healthcare workers, western Ethiopia: An institution based cross-sectional study. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 30(1). <https://doi.org/10.1186/s40557-018-0213-4>
- Michaelson, C. (2021). A Normative Meaning of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 413–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04389-0>
- Michaelson, C., & Tosti-Kharas, J. (2019). Serving self or serving others? Close relations' perspectives on ethics and calling. *Journal of Vocational Behavior*, 114, 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.005>
- Minkkinen, J., Auvinen, E., & Mauno, S. (2020). Meaningful work protects teachers' self-rated health under stressors. *Journal of Positive School Psychology*, 4(2), 140–152. <https://doi.org/10.47602/jpsp.v4i2.209>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work III: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261–283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Nakata, K., Tsuji, T., Vietri, J., & Jaffe, D. H. (2018). Work impairment, osteoarthritis, and health-related quality of life among employees in Japan. *Health and Quality of Life Outcomes*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-018-0896-9>
- Naseem, K., & Ahmed, A. (2020). Presenteeism as a Consequence of Workplace Bullying: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Moderation of Climate for Conflict Management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 143–166.
- Neto, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., & Ferreira, P. C. (2017). Workplace Bullying and Presenteeism: The Path Through Emotional Exhaustion and Psychological Wellbeing. *Annals of Work Exposures and Health*, 61(5), 528–538. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxx022>
- Omar, S., Jayasingam, S., & Abu Bakar, R. (2019). Does positive organisational behaviour and career commitment lead to work happiness? In *Int. J. Business Excellence* (Vol. 19, Issue 1).
- Onça, S. S., & Bido, D. S. (2019). Antecedents and consequences of meaningful work. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190096>
- Oswald, A. J. ;, Proto, E. ;, & Sgroi, D. (2009). Happiness and Productivity (No. 4645).
- Peiró, J. M., Montesa, D., Soriano, A., Kozusznik, M. W., Villajos, E., Magdaleno, J., Djourova, N. P., & Ayala, Y. (2021). Revisiting the happy-productive worker thesis from a eudaimonic perspective: A systematic review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 6). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su13063174>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., & Crowley, C. (2015). Organization-based self-esteem and well-being: empirical examination of a spillover effect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 181–199. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1028377>
- Pradenas, D., Oyanedel, J. C., da Costa, S., Rubio, A., &



- Páez, D. (2021). Subjective well-being and its intrinsic and extrinsic motivational correlates in high performance executives: A study in Chilean managers empirically revisiting the bifactor model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph18158082>
- Proyer, R. T., Annen, H., Eggimann, N., Schneider, A., & Ruch, W. (2012). Assessing the “Good Life” in a Military Context: How Does Life and Work-Satisfaction Relate to Orientations to Happiness and Career-Success Among Swiss Professional Officers? *Social Indicators Research*, 106(3), 577–590. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9823-8>
- Qu, H., & Zhao, X. R. (2012). Employees’ work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.010>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (1a)*. Gradiva.
- Rainbow, J. G. (2019). Presenteeism: Nurse perceptions and consequences. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1530–1537. <https://doi.org/10.1111/jonm.12839>
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. (1985). Job Importance as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover-Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15, 271–283.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Salleh, E. S. M., Mansor, Z. D., & Zainal, S. R. M. Y. I. Md. (2020). Multilevel analysis on employee wellbeing: The roles of authentic leadership, rewards, and meaningful work. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 123–146. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2020.25.1.7>
- Sanderson, K., & Cocker, F. (2013). Presenteeism Implications and health risks. *Australian Family Physician*, 42(4), 172–175.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. In *Journal of Business Inquiry*.
- Sedgwick, P. M. (2013a, October 25). Convenience sampling. *BMJ Clinical Research*, 347(oct25 2). <https://doi.org/10.1136/bmj.f6304>
- Sedgwick, P. M. (2013b, December 20). Snowball sampling. *BMJ (Online)*, 347. <https://doi.org/10.1136/bmj.f7511>
- Shan, G., Wang, S., Wang, W., Guo, S., & Li, Y. (2021). Presenteeism in Nurses: Prevalence, Consequences, and Causes From the Perspectives of Nurses and Chief Nurses. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.584040>
- Skagen, K., & Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. In *Social Science and Medicine (Vol. 161, pp. 169–177)*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.005>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). In *Journal of Career Assessment (Vol. 20, Issue 3, pp. 322–337)*. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Štreimikienė, D., Grundey, D., Štreimikienė, D., & Grundey, D. (2009). Life Satisfaction and Happiness - The Factors in Work Performance. *Economics & Sociology*, 2(1), 9–26.
- Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G., & Lohela-Karlsson, M. (2017). Estimating the Effect and Economic Impact of Absenteeism, Presenteeism, and Work Environment-Related Problems on Reductions in Productivity from a Managerial Perspective. *Value in Health*, 20(8), 1058–1064. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2017.05.008>
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2005). *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry (1a)*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thompson, A., & Bruk-Lee, V. (2021). Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419–1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>
- Tommasi, F., Ceschi, A., & Sartori, R. (2020). Viewing meaningful work through the lens of time. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585274>
- Torp, S., Vinje, H. F., & Haaheim-Simonsen, H. K. (2016). Work, well-being and presence among researchers. *International Journal of Mental Health Promotion*, 18(4), 199–212. <https://doi.org/10.1080/14623730.2016.1207552>
- Tumen, S., & Zeydanli, T. (2015). Is Happiness Contagious? Separating Spillover Externalities from the Group-Level Social Context. *Journal of Happiness Studies*, 16, 719–744.
- Unanue, W., Barros, E., & Gómez, M. (2021). The longitudinal link between organizational citizenship behaviors and three different models of happiness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph18126387>
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2019). Does meaningful work reduce cyberloa-

ding? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behaviour and Information Technology*, 40(2), 206–220. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1683607>

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>

Whysall, Z., Bowden, J., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: measurement and management challenges. *Ergonomics*, 61(3), 341–354. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1365949>

Widodo, S., & Suryosukmono, G. (2021). Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role. *Management Science Letters*, 2115–2126. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.016>

Willemse, M., & Deacon, E. (2015). Experiencing a sense of calling: The influence of meaningful work on teachers' work attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1274>

Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y., & Deng, J. (2019). Supervisor support, coworker support and presenteeism among healthcareworkers in China: The mediating role of distributive justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph16050817>

Yang, T., Ma, M., Zhu, M., Liu, Y., Chen, Q., & Deng, J. (2017). Challenge or hindrance: Does job stress affect presenteeism among Chinese healthcare workers?

Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. C. (2016). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph13010072>

You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>

Yu, J., Wang, S., & Yu, X. (2015). Health risk factors associated with presenteeism in a Chinese enterprise. *Occupational Medicine*, 65(9), 732–738. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv115>

Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful work and organizational outcomes: The mediating role of individual work performance. *Management Research Review*, 42(7), 859–878. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0206>

Zou, K. H., Tuncali, K., & Silverman, S. G. (2003). Correlation and simple linear regression. *Radiology*, 227(3), 617–622. <https://doi.org/10.1148/radiol.2273011499>





# Coimbra Business Review

COIMBRA BUSINESS REVIEW