



Miriam Ferreira Godinho

# O Pé e o Sapato: Implicações do *Person-Job fit* na Satisfação, Intenção de Abandono, Comprometimento e Desempenho

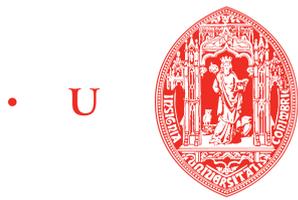
Estudo nos Serviços de Gestão e Logística do Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E.

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública Empresarial

Setembro, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

---

O Pé e o Sapato:  
Implicações do *Person-Job fit* na Satisfação, Intenção de  
Abandono, Comprometimento e Desempenho – caso de  
estudo

---

**Relatório de Estágio**

Mestrado em Administração Pública Empresarial

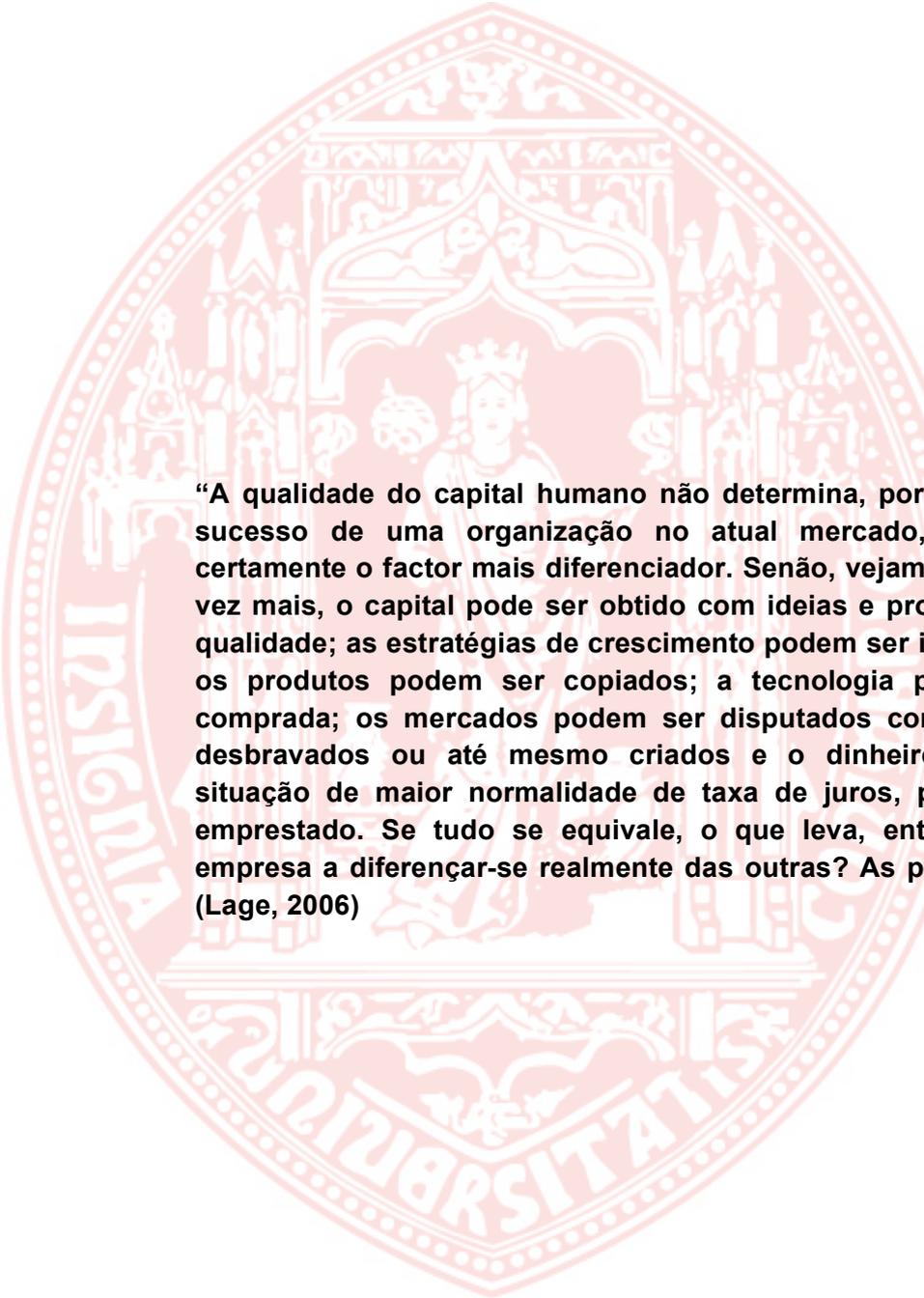
**Miriam Ferreira Godinho**

**Orientador do Relatório:** Professor Doutor João Pedro Fontes da Costa

**Supervisor de Estágio:** Doutor Licínio de Carvalho

**Orientadora de Estágio:** Doutora Ilda Costa

**Coimbra, 2014**



**“A qualidade do capital humano não determina, por si só, o sucesso de uma organização no atual mercado, mas é certamente o factor mais diferenciador. Senão, vejamos: cada vez mais, o capital pode ser obtido com ideias e projetos de qualidade; as estratégias de crescimento podem ser imitadas; os produtos podem ser copiados; a tecnologia pode ser comprada; os mercados podem ser disputados com rivais, desbravados ou até mesmo criados e o dinheiro, numa situação de maior normalidade de taxa de juros, pode ser emprestado. Se tudo se equivale, o que leva, então, uma empresa a diferenciar-se realmente das outras? As pessoas.”**  
**(Lage, 2006)**

## Agradecimentos

---

A realização deste relatório foi possível graças à colaboração de várias pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e profissional. Por isso não podia deixar exprimir algumas palavras de agradecimento:

Ao Doutor João Pedro Fontes da Costa, agradeço toda a disponibilidade, atenção, incentivos e sugestões que me foram fornecidos e que foram essenciais para a conclusão do presente trabalho.

À equipa do Serviço de Aprovisionamento do Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E., que me acolheu e motivou todos os dias. Obrigada pelos momentos de aprendizagem, descontração, por toda a ajuda que me deram ao longo do estágio e todo o carinho que senti e ainda sinto. Deixo um agradecimento especial à Doutora Ilda Costa, responsável por este serviço, por me ter aceite e por me ter acompanhado e orientado ao longo do Estágio. A todos vocês o meu sincero obrigado!

Aos meus pais e irmã agradeço todo o apoio e carinho sentido ao longo de toda a minha vida. Agradeço especialmente aos meus pais todo o esforço que fizeram para chegar onde cheguei hoje e por terem acreditado em mim, o que sou hoje a vocês o devo.

Ao Miguel, namorado, amigo e companheiro, agradeço toda a dedicação, ajuda e paciência ao longo desta jornada, pois foi graças à sua ajuda que consegui superar mais este desafio.

Aos meus avós por todo o apoio, carinho e palavras de incentivo.

À minha “família” académica que me acompanhou ao longo destes cinco anos, que me deram força, que estiveram sempre presentes e com quem partilhei os melhores anos da minha vida. Mafalda, Kelly, Carolina e Bruno, obrigada por todos os momentos inesquecíveis, tornaram sem dúvida tudo mais fácil. Às minhas madrinhas Andreia e Inês por todo o carinho e por todo o apoio prestado.

## Resumo

---

O Mundo encontra-se em constante mudança e as organizações não são exceção. No entanto as mudanças que ocorrem dentro de uma organização poderão não ser as melhores para a própria e para os seus funcionários.

Para que uma organização consiga vingar num contexto extremamente competitivo e por vezes de crise é necessário que os seus funcionários se sintam habilitados para as funções que exercem, se sintam satisfeitos, que mantenham intenções de abandono baixas, que se sintam envolvidos e comprometidos tanto com a organização como com o tipo de trabalho que exercem e que mantenham bons desempenhos para que assim se consigam atingir os seus objetivos e alcancem o sucesso necessário para se manterem ativas e apelativas.

O presente relatório de mestrado pretende estudar de que forma é que a perceção de simetria entre a pessoa e o seu posto de trabalho pode afetar a sua intenção de abandonar o trabalho ou a própria organização, o comprometimento/envolvimento e ainda de que forma afeta o desempenho percebido.

Para isso, foram elaborados questionários que posteriormente foram distribuídos pelos funcionários de alguns serviços de Gestão e Logística do Centro Hospitalar de Leiria, EPE (CHL, EPE), recolhendo-se uma amostra de 90 inquiridos.

Resultados demonstram que o *Person-Job fit (PJf)* influencia positivamente a satisfação, o comprometimento e o desempenho, o que vai ao encontro da literatura e estudos já existentes. No entanto os testes demonstram também que existe uma influência positiva do *PJf* na intenção de abandono, o que contradiz estudos já realizados neste tema.

**Palavras-chave:** *Person-Job fit*, Satisfação no trabalho, Intenção de Abandono, Comprometimento e Desempenho.

## Índice

---

<b>Capítulo 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Person-Job Fit.....</b>	<b>3</b>
2.2.1. Contextualização .....	3
2.2.2. Definição .....	4
<b>2.3. Satisfação no trabalho .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Intenção de abandono.....</b>	<b>6</b>
<b>2.5. Comprometimento (<i>Engagement</i>).....</b>	<b>7</b>
<b>2.6. Desempenho .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 3 - MODELO DE ESTUDO E HIPÓTESES .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Modelo Conceptual.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. PJf, Satisfação no Trabalho e Intenção de Abandono.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3. PJf e Comprometimento .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4. PJf e Desempenho.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5. Comprometimento e Satisfação.....</b>	<b>12</b>
<b>3.6. Satisfação e Desempenho .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO E METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Entidade de acolhimento .....</b>	<b>13</b>
<b>4.3. Metodologia de Investigação.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4. Recolha de dados .....</b>	<b>15</b>
<b>4.5. Análise sociodemográfica e profissional dos participantes .....</b>	<b>15</b>
<b>4.6. Questionário e variáveis .....</b>	<b>16</b>
4.6.1. Person-Job Fit .....	16
4.6.2 Satisfação e Intenção de Abandono .....	17
4.6.3. Comprometimento .....	17
4.6.4. Desempenho .....	18

<b>4.7. Conclusão</b> .....	<b>19</b>
<b>Capítulo 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1. Introdução</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2. Análise Descritiva</b> .....	<b>20</b>
5.2.1. Person-Job fit.....	20
5.2.2. Satisfação .....	22
5.2.3. Intenção de Abandono.....	23
5.2.4. Comprometimento .....	24
5.2.5. Desempenho .....	26
<b>5.2. Análise Fatorial</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3. Análise da Consistência Interna e das Correlações das escalas</b> .....	<b>34</b>
5.3.1. Consistência Interna .....	34
5.3.2. Correlações Item-total e Inter-intem .....	35
<b>5.4. Análise das Relações entre variáveis</b> .....	<b>37</b>
5.4.1. Género .....	37
5.4.2. Idade.....	42
5.4.3. Tempo de Exercício Profissional (TEP).....	43
5.4.4. Serviço a que pertence (Serviço) .....	44
<b>5.5. Análise das Regressões Lineares</b> .....	<b>46</b>
5.5.1. Regressões Lineares Simples .....	46
5.5.2. Regressões Lineares Múltiplas.....	48
<b>5.6. Discussão de Resultados</b> .....	<b>49</b>
<b>5.7. Conclusão</b> .....	<b>50</b>
<b>Capítulo 6 - CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1. Conclusão Geral</b> .....	<b>51</b>
<b>6.2. Limitações do estudo</b> .....	<b>52</b>
<b>6.3. Futuros trabalhos</b> .....	<b>53</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>i</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>v</b>

## Índice de Figuras

---

Figura 1. Dimensões do conceito de PJf.....	4
Figura 2. Modelo conceptual .....	10

## Índice de Quadros

---

Quadro 1. Resultados dos dados pessoais e profissionais.....	15
Quadro 2. Itens PJf de <i>Saks and Ashforth</i> (1997).....	17
Quadro 3. Itens de ST e IA.....	17
Quadro 4. Escala CP.....	18
Quadro 5. Itens CP.....	18
Quadro 6. Itens DS.....	19
Quadro 7. Análise descritiva PJf.....	20
Quadro 8. Análise descritiva ST.....	22
Quadro 9. Análise descritiva IA.....	23
Quadro 10. Análise descritiva CP.....	24
Quadro 11. Análise descritiva DS.....	26
Quadro 12. Adequação amostral e correlação das escalas.....	29
Quadro 13. Resultados.....	30
Quadro 14. Resultados das comunalidades e pesos fatoriais.....	31
Quadro 15. Resultados dos fatores de CP.....	32
Quadro 16. Resultados das comunalidades para o CP.....	32
Quadro 17. Resultados dos pesos fatoriais para o CP.....	33
Quadro 18. Consciência interna das escalas.....	34
Quadro 19. Correlação Item Total das escalas.....	35
Quadro 20. Correlações Inter-Item das escalas.....	36
Quadro 21. Estatística geral do PJf tendo em conta o género.....	37
Quadro 22. Teste-t do PJf tendo em conta o género.....	38
Quadro 23. Estatística geral da ST tendo em conta o género.....	38
Quadro 24. Teste-t da ST tendo em conta o género.....	39
Quadro 25. Estatística geral da IA tendo em conta o género.....	39
Quadro 26. Teste-t da IA tendo em conta o género.....	39
Quadro 27. Estatística geral da FS tendo em conta o género.....	40
Quadro 28. Teste-t da FS tendo em conta o género.....	40
Quadro 29. Estatística geral da EM tendo em conta o género.....	41

Quadro 30. Teste-t da EM tendo em conta o género .....	41
Quadro 31. Estatística geral do DS tendo em conta o género .....	42
Quadro 32. Teste-t do DS tendo em conta o género .....	42
Quadro 33. Testes de comparação entre o TEP e Pj, ST, IA, CP (FS e EM) e DS .....	44
Quadro 34. Testes de comparação entre serviços e variáveis .....	45
Quadro 35. Confirmação de hipóteses .....	49

## Lista de Abreviaturas

---

<b>CHL</b>	Centro Hospitalar de Leiria
<b>CP</b>	Comprometimento
<b>DS</b>	Desempenho
<b>E.P.E</b>	Entidade Pública Empresarial
<b>EM</b>	Emocional
<b>ESGT</b>	Escala de Satisfação Geral no Trabalho
<b>FS</b>	Físico
<b>IA</b>	Intenção de Abandono
<b>KMO</b>	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
<b>PEf</b>	<i>Person-Environmental fit</i>
<b>PJf</b>	Person-Job fit
<b>ST</b>	Satisfação
<b>TEP</b>	Tempo de Exercício Profissional
<b>UWES</b>	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Science</i>

## Capítulo 1

### INTRODUÇÃO

---

O presente relatório surge após a conclusão do estágio realizado no Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E., no serviço de Aprovisionamento, necessário para a obtenção do grau de mestre em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e o tema estudado surgiu após a primeira aproximação ao centro hospitalar e ao serviço mencionado.

Tanto o centro hospitalar como o serviço mencionado foram alvo de reestruturações e de mudanças; o centro hospitalar foi “recentemente” constituído pelo Hospital Santo André de Leiria, pelo Hospital de Pombal e por último pelo Hospital Bernardino Lopes de Oliveira de Alcobaça; já o serviço de aprovisionamento foi alvo de uma grande mudança, desde a nível físico (instalações), a nível de chefia e alguns colaboradores mudaram também de funções/tarefas.

Desta forma, surgiu a ideia de estudar como os colaboradores pertencentes a este serviço se sentiam relativamente às funções que exerciam, se achavam que tinham as competências necessárias para o desenvolvimento das tarefas que desempenham, se se sentiam satisfeitos com o seu trabalho, se tinham intenções de abandonar o serviço ou a organização, se se sentiam envolvidos/comprometidos e se sentiam que mantinham um bom desempenho. Daqui resulta o modelo que foi desenvolvido e o tema escolhido, uma vez que o que foi dito anteriormente pode ser resumido como as implicações do *Person-Job fit (PJf)* na satisfação, na intenção de abandono, no comprometimento e no desempenho.

No entanto, este estudo foi expandido aos restantes serviços de gestão e logística, como os serviços de Recursos Humanos, de Gestão de Doentes e de Gestão Financeira, para assim se obter uma amostra maior e se fazer um estudo geral dentro desta organização de saúde, uma vez que a reestruturação do Centro Hospitalar afetou todos os seus colaboradores e todos os serviços. A escolha destes quatro serviços prende-se com o fato de exercerem funções semelhantes.

Estudos demonstram que indivíduos que experienciam níveis elevados de *(PJf)* se sentem mais satisfeitos, com baixas intenções de abandono, se sentem mais envolvidos/comprometidos e ainda apresentam bons níveis de desempenho (Kristof-Brown *et. al*, 2005; Lauver e Kristof-Brown, 2001). Isto é essencial para que a

organização se mantenha competitiva, obtenha bons resultados e consiga atingir os seus objetivos.

Assim, o objetivo geral deste estudo é saber quais as implicações/efeitos do *PJf* na satisfação, na intenção de abandono, no comprometimento e no desempenho. Como objetivos secundários pretende-se saber se existem diferenças significativas destas variáveis nos diferentes serviços.

O tema surgiu, assim, através da observação participativa e de pequenas conversações com a chefia do serviço e ainda com alguns colaboradores. Para se alcançar os objetivos supra descritos foram distribuídos questionários pelos colaboradores dos serviços mencionados.

Para a prossecução destes objetivos o presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos, divididos da seguinte maneira:

- o **capítulo 1** diz respeito à presente introdução, onde se explica o porquê do tema escolhido, quais os objetivos gerais deste estudo e ainda qual a estrutura do relatório;
- o **capítulo 2** diz respeito ao enquadramento teórico, onde é feita a revisão da literatura relativamente a cada um dos conceitos mencionados (*Person-Job fit*, satisfação no trabalho, intenção de abandono, comprometimento/envolvimento e desempenho);
- o **capítulo 3** apresenta o modelo conceptual e as hipóteses que serão testadas;
- o **capítulo 4** diz respeito à metodologia de investigação utilizada, apresenta-se a entidade de acolhimento para a realização do estágio, as variáveis presentes no questionário e se faz uma breve caracterização da amostra recolhida;
- o **capítulo 5** é feita uma análise e discussão dos resultados obtidos, apresentando-se a análise estatística dos dados recolhidos, quais as técnicas utilizadas e ainda os principais resultados;
- por último, o **capítulo 6** apresenta as conclusões finais, assim como as limitações sentidas ao longo deste estudo e ainda as orientações para futuros trabalhos.

## Capítulo 2

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

#### 2.1. Introdução

Neste capítulo será feita uma revisão da literatura para a definição dos conceitos de *Person-Job fit*, satisfação, intenção de abandono, comprometimento e desempenho, os quais fazem parte integrante do modelo conceptual que se irá testar.

#### 2.2. Person-Job Fit

##### 2.2.1. Contextualização

Antes de se definir o conceito de *Person-Job fit* (PJf) é necessário explicar o conceito de *Person-Environmental fit* (PEf), já que o PJf é um dos tipos de PEf.

O conceito de PEf tem sido alvo de várias pesquisas ao longo do tempo, uma vez que estudos mostram que este tem uma grande relevância nas atitudes e comportamentos dos colaboradores e está ainda relacionado com resultados organizacionais; nomeadamente, o PEf produz efeitos na satisfação no trabalho, no desempenho, comprometimento organizacional e ainda na intenção de saída (*Turnover*)<sup>1</sup>.

Primeiramente este conceito foi definido por Dawis e Lofquist's (1984) com a teoria do "work adjustment (TWA)"<sup>2</sup>; de acordo com esta teoria as pessoas procuram ambientes organizacionais que se relacionem com as suas características. No entanto este pode ser, resumidamente, definido como a combinação entre pessoas e os diversos tipos de ambientes organizacionais (Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011)<sup>3</sup>

Apesar de existirem vários tipos de PEf, os mais estudados na literatura são *Person-Job fit* e o *Person-Organization fit*<sup>4</sup>. Fazendo uma distinção entre ambos, o primeiro relaciona-se com a compatibilidade entre indivíduos e um trabalho em específico e o segundo prende-se com a maneira como um indivíduo corresponde aos valores, objetivos e missão da organização

---

<sup>1</sup> Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005).

<sup>2</sup> Retirado do artigo escrito por Tak (2011).

<sup>3</sup> Ideia original de Bretz e Judge (1994).

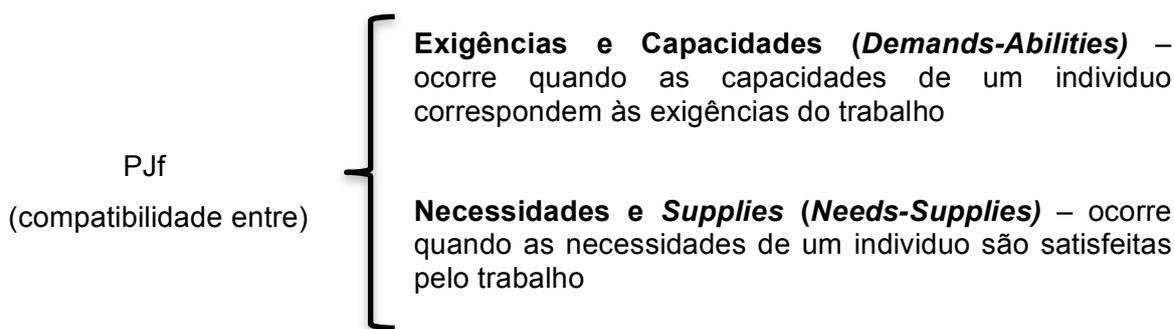
<sup>4</sup> *Person-Organization fit* – Kristof-Brown (1996) define como a compatibilidade entre as pessoas e as organizações, que ocorre quando pelo menos uma entidade fornece o que a outra necessita, quando partilham características similares ou quando ambas as anteriores ocorrem.

### 2.2.2. Definição

Uma vez realizada a contextualização do conceito de PJf, pode-se agora proceder à sua definição.

Edwards (1991) define PJf como a combinação entre as capacidades das pessoas e as exigências do trabalho ou a combinação entre as necessidades das pessoas e o que é proporcionado pelo trabalho para satisfazer essas necessidades. Nesta perspectiva encontram-se subentendidas duas dimensões de PJf, como se pode verificar no gráfico seguinte:

Figura 1. Dimensões do conceito de PJf<sup>5</sup>



Fonte: Elaboração própria

Numa outra perspectiva, PJf pode ser definido como a compatibilidade entre os conhecimentos, capacidades e habilidades<sup>6</sup> dos indivíduos e o que um determinado trabalho requer (Carless, 2005). Desta forma o PJf é atingido quando uma determinada pessoa possui as capacidades que um certo trabalho requer ou quando um determinado trabalho vai ao encontro das necessidades da pessoa (Edwards, 1991; Kristof-Brown, 2000)<sup>7</sup>.

Em suma, o PJf é a adequação das características de uma pessoa com as características de um determinado trabalho ou tarefas. Esta adequação inclui a compatibilidade entre as capacidades da pessoa e o nível de exigência do trabalho e, ainda, a compatibilidade entre as necessidades da pessoa e a forma como o trabalho satisfaz essas necessidades.

<sup>5</sup> De acordo com a definição de Cable e DeRue, 2002

<sup>6</sup> Conhecido na literatura pelos KSA (Knowledge, skills and abilities)

<sup>7</sup> Retirado do artigo escrito por Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe (2011)

### 2.3. Satisfação no trabalho<sup>8</sup>

Devido à complexidade do conceito de satisfação no trabalho (ST) são vastas as definições do mesmo; no entanto parece não existirem dúvidas que a satisfação dos colaboradores é benéfica para a organização a que pertencem.

A satisfação no trabalho começou a ser estudada num altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa, onde se deixou de ver as organizações como meras máquinas de produção e passou-se a valorizar o capital humano e o seu trabalho. A satisfação surge numa altura em que as organizações começam a olhar para o seu fator humano e se começam a focar nas pessoas e nos seus comportamentos (Lima *et. al*, 1994; Pires, 2003)<sup>9</sup>.

Desde esta altura que a satisfação no trabalho tem sido alvo de variados estudos sendo mesmo considerado um conceito de grande importância, dado que se encontra ligado à produtividade/desempenho e aos comportamentos dos colaboradores de uma organização.

Locke (1976), citando Saari e Judge (2004), define satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por esse trabalho.

Sendo que nesta definição fala-se implicitamente da importância dos sentimentos/afetos e dos conhecimentos/pensamentos.

Vicente, Rebelo e Agostinho (2011) definem satisfação no trabalho citando Cranny, Smith & Stone, em 1996, como um conjunto de reações afetivas, sejam positivas ou negativas, que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho, reações essas que provêm da comparação que realizam entre as características que desejariam que o seu trabalho tivesse e a situação real.

Dadas as variadas definições de satisfação no trabalho, estas podem ainda ser divididas de acordo com duas perspetivas:

- Satisfação como um estado mais emocional, de sentimentos (resposta emocional) ou respostas afetivas relativamente ao trabalho, perspetiva defendida por Crites

---

<sup>8</sup> Diferente de motivação, este conceito é visto como o condutor que leva a ações por parte do colaborador para alcançar certos objetivos, é a razão pela qual as pessoas agem de uma certa maneira Colaboradores motivados não são necessariamente colaboradores satisfeitos.

<sup>9</sup> (Ungaro, 2007)

(1969); Locke (1976); Mueller e McCloskey (1990); Muchinsky (1993); Newstrom e Davis (1993).

- Satisfação como sendo uma atitude generalizada em relação ao trabalho, tendo em conta três componentes: uma componente cognitiva, que está ligada aos pensamentos/conhecimentos; uma componente afetiva, ligada a sentimentos/emoções positivas ou negativas e uma componente comportamental. Perspetiva defendida por Beer (1964); Salancik e Pfeffer (1977); Harpaz (1983); Peiró (1986); Griffin e Bateman (1986) e ainda Arnold, Robertson e Cooper (1991).

Spector (1997) defende que a satisfação pode ser medida de acordo com o gosto que cada um tem do seu trabalho, da avaliação que cada um faz do seu trabalho, sendo assim uma reação afetiva. Segundo este autor, a satisfação também pode ser vista na sua globalidade referindo-se, assim, ao sentimento geral que cada um tem perante um trabalho em específico. Esta perspetiva requer que os colaboradores avaliem as suas experiências ao longo das diferentes situações que possam ocorrer no seu trabalho.

Alarcon e Lyons (2011) apoiados em estudos realizados por Brief (1998), Spector (1997), Weiss (2002) e Weiss e Brief (2001), definem a satisfação como a avaliação que cada um faz do seu trabalho, como sendo uma reação afetiva perante o trabalho ou como uma atitude que se toma tendo em conta o trabalho que se exerce.

Em suma, apesar de todas as diferentes definições de satisfação existentes, pode-se dizer que esta se trata de uma atitude/sentimento que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho e as experiências que estes vivem nesse trabalho.

#### **2.4. Intenção de abandono**

É essencial para as organizações manterem os seus colaboradores, não só porque trazem mais valor para a organização mas também porque os custos associados à saída e entrada de novos colaboradores são grandes. É por esta razão que o *turnover* ou a saída de colaboradores da organização tem sido alvo de inúmeros estudos e tem merecido a atenção das próprias organizações. Uma vez que a intenção de abandono se encontra ligada à saída efetiva, torna-se indispensável que os responsáveis pelas organizações compreendam de onde surgem estas intenções (Domingues, 2010).

As organizações precisam dos conhecimentos e experiências que os colaboradores ganharam relativamente ao seu funcionamento (Chang, Wang & Huang, 2013) e precisam dos seus melhores colaboradores para alcançarem sucesso e se adaptarem às constantes mudanças que ocorrem no mundo que as rodeia (Chen, Thomas, Ployhart, Anderson, & Bliese, 2011)

Segundo Tett & Meyer (1993), definição referida em Chang, Wang, & Huang, (2013), a intenção de abandono é definida como uma vontade deliberada e consciente em abandonar a organização.

Segundo Macedo (2008), a intenção de abandono é a probabilidade de alguém abandonar a organização num futuro próximo, esta pode ser influenciada por diversos fatores. Morrel, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) apontam como alguns fatores associados à intenção de abandono, tais como, o nível salarial, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, características das funções desempenhadas, estilo de liderança, ofertas de trabalho mais chamativas, bem-estar na organização<sup>10</sup>.

## 2.5. Comprometimento (*Engagement*)

“Colaboradores entusiásticos sobressaem no seu trabalho pois balançam a energia que dão e a energia que recebem”<sup>11</sup>

Prof. Dr. Arnold B. Bakker

O conceito de *engagement* é um dos mais importantes no mundo das organizações, uma vez que estas precisam de trabalhadores comprometidos e “ligados” ao seu trabalho, para assim encaminharem a organização ao sucesso. Sendo este um dos motivos que este conceito tem tido cada vez mais relevância na literatura.

Inicialmente este conceito foi definido por Kahn (1990), descrevendo como trabalhadores empenhados os que focam as suas energias (físicas, cognitivas e emocionais) na prossecução dos seus objetivos das suas tarefas.

Schaufeli e Bakker (2010)<sup>12</sup>, definem o comprometimento, ou “engagement” seguindo a literatura, como um estado ativo e positivo em relação ao trabalho que é

---

<sup>10</sup> Também verificado em Silva, 2013

<sup>11</sup> Na versão original retirada do site do Prof. Dr. Arnold B. Bakker “Enthusiastic employees excel in their work because the balance the energy they give an the energie they receive”.

caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (*vigor, dedication and absorption*). Vigor refere-se a elevados níveis de energia, resistência mental e perseverança no trabalho. A dedicação caracteriza-se pelo elevado envolvimento no trabalho e pelo sentimento de significância, inspiração, orgulho e desafio perante o trabalho. A absorção é definida como sendo o grau de concentração e felicidade sentida no trabalho. (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Colaboradores envolvidos/compremetidos/“engaged” não são “workaholics”<sup>13</sup> uma vez que apreciam outras coisas para além do trabalho e associam o cansaço a conquistas e a feitos positivos, não trabalhando por intermédio de impulsos internos fortes mas porque consideram o seu trabalho divertido e aliciante (Bakker, 2014).

Apesar dos diferentes significados que existem pode dizer-se que quase todos concordam que o comprometimento pode ser definido segundo os níveis de energia e de envolvimento das pessoas no trabalho que desenvolvem (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; através de Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

## 2.6. Desempenho

O desempenho pode ser visto como o modo como os funcionários de uma determinada organização realizam o seu trabalho. Quando uma organização contrata alguém para desempenhar uma determinada tarefa espera que essa mesma seja realizada da melhor maneira possível e que a pessoa contribua com o seu trabalho para o sucesso da organização.

Campbell (1990), citado por Bendassolli (2012), definiu o desempenho como sendo um conjunto de atividades que contribuem de maneira diferente para os a organização. São comportamentos/ações que se demonstram relevantes para os objetivos da organização. Esta é a definição mais referenciada na literatura.

Rotundo e Sackett (2002), citados também por Goodwin, Groth e Frenkel (2011), consideram que o desempenho passa por ser um conjunto de ações e comportamentos que são controlados pelos indivíduos que irão contribuir para a organização e para o alcance dos seus objetivos. Existindo três grupos de comportamentos que irão contribuir para o desempenho: o desempenho nas tarefas (*taks performance*); o desempenho de cidadania (*Citizenship Performance*) como o altruísmo e trabalho em equipa e o

---

<sup>12</sup> Citados em (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014)

<sup>13</sup> São descritas como “workaholics” as pessoas que são viciadas no trabalho.

desempenho contraprodutivo (*Counterproductive Performance*) que são comportamentos voluntários que prejudicam o bem-estar da organização .

Motowildo (2003) <sup>14</sup> refere-se ao desempenho como um conjunto de comportamentos dos colaboradores durante um certo período de tempo que irão contribuir para a organização. Como Rebocho, Samedo e Santos (2011, pg. 294 e 295) definem “o desempenho profissional dos colaboradores de uma organização como o valor total esperado, para a organização, dos episódios comportamentais realizados pelos indivíduos que nela trabalham durante um determinado período de tempo”, seguindo a definição dada por Motowildo (2003). Assim, o desempenho é o contributo que cada colaborador dá para a organização alcançar os seus objetivos e a alcançar o sucesso, é a contribuição de cada um para a obtenção de resultados e de eficácia da organização que acrescentam valor à mesma e ajudam a organização a crescer e a manter-se competitiva (Camara *et. al*, 2010 e Costa, 2003, referidos igualmente no artigo de Rebocho, Samedo e Santos (2011)

Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005), falam em desempenho episódico, que é a progressão temporal das atividades de trabalho da pessoa ao longo do dia.

O desempenho surge assim como uma variável comportamental, ou seja, é um conjunto de ações por parte dos colaboradores que irão contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O presente estudo, no entanto, trata do desempenho percebido, ou seja, tem-se em conta a percepção que cada colaborador tem do seu desempenho nas tarefas que realiza.

---

<sup>14</sup> (Rebocho, Samedo, & Santos, 2011)

## Capítulo 3

### MODELO DE ESTUDO E HIPÓTESES

No capítulo anterior foi realizada a revisão da literatura para a compreensão de cada um dos conceitos presentes no modelo conceptual. Neste capítulo será então apresentado o modelo conceptual e as hipóteses de trabalho apoiadas em algumas pesquisas já realizadas.

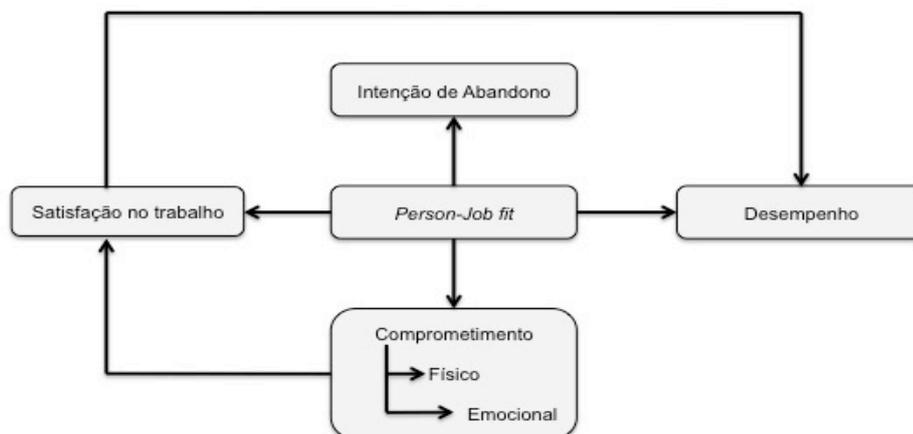
#### 3.1. Modelo Conceptual

Uma vez que o PJf envolve as necessidades e habilidades, tal como vimos no capítulo anterior, este está diretamente ligado às características do trabalho e assim se relaciona com os vários “outcomes” dos colaboradores, nomeadamente com a satisfação no trabalho, intenção de abandono, comprometimento e desempenho. E estudos empíricos confirmam isto mesmo.

No entanto, após a leitura de alguns artigos verifica-se que existem vários estudos que comprovam que colaboradores comprometidos também estarão mais satisfeitos e a satisfação tem também um impacto positivo no desempenho.

Desta forma surge o modelo apresentado de seguida, que estabelece esta ligação do PJf aos vários “outcomes”, a ligação entre o comprometimento e a satisfação e entre esta e o desempenho.

Figura 1. Modelo conceptual



Fonte: Elaboração Própria

### 3.2. PJf, Satisfação no Trabalho e Intenção de Abandono

No que respeita à satisfação no trabalho e à intenção de abandono, são vários os estudos que demonstram que a percepção de PJf dos trabalhadores influencia tanto uma como a outra.

O PJf tem um papel fundamental em certos “outcomes” dos funcionários, nomeadamente na satisfação no trabalho, o que significa que a percepção de PJf leva a aumentos dos níveis de satisfação no trabalho. Já no que diz respeito à intenção de abandono estudos demonstram que aumentos de PJf levam a menores níveis de intenção de abandono por parte dos funcionários (Lauver & Kristof-Brown, 2001)

Seguindo o estudo realizado por Saks & Ashforth (2006), pode-se dizer que as fontes de informação e a auto-estima dos funcionários têm um impacto positivo no PJf e, por sua vez, este irá influenciar positivamente a satisfação no trabalho e negativamente a intenção de abandono (uma vez que se a satisfação aumentar a intenção de abandono irá, em princípio diminuir).

Assim, surgem as seguintes hipóteses:

**H<sub>1</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo na Satisfação no Trabalho.**

**H<sub>2</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e negativo na Intenção de Abandono.**

### 3.3. PJf e Comprometimento

Estudos empíricos previamente realizados mostram que os funcionários com níveis elevados de PJf se sentem mais comprometidos, havendo assim uma relação positiva entre ambos (Laschinger et al., 2006; Maslach e Leiter, 2008; Shuck et al., 2011)<sup>15</sup>.

O comprometimento pode ser visto como um estado de bem-estar perante o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004) e de certa forma o PJf está relacionado a esse sentimento de bem-estar (Hecht & Allen, 2005) com a vertente de *Needs-Supplies*, então pode-se concluir que colaboradores com maiores níveis de percepção de PJf têm tendência a trabalhar com mais entusiasmo aumentando, assim, os seus níveis de comprometimento.<sup>16</sup>

Testar-se-á, então a seguinte hipótese:

**H<sub>3</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo no Comprometimento.**

---

<sup>15</sup> (Chen, Thomas, Ployhart, Anderson, & Bliese, 2011)

<sup>16</sup> (Chen, Thomas, Ployhart, Anderson, & Bliese, 2011)

### **3.4. PJf e Desempenho**

No que respeita ao efeito do PJf e o desempenho, estudos demonstram que este mantém uma relação positiva com o desempenho, mostrando mesmo que este “fit” é importante para os “outcomes” dos funcionários.

Edwards (1991) defende que o PJf é está razoavelmente relacionado com o desempenho uma vez que pessoas que demonstram maiores níveis deste tendem a ter resultados positivos. Posteriormente vários estudos, nomeadamente estudos realizados por Lauver e Kristof-Brown (2001); Cable e DeRue(2002); Saks e Ashforth (2002); Cable e Edwards (2004) mostram que o PJf está positivamente relacionado com o desempenho.

Deste modo surge a quarta hipótese:

**H<sub>4</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo no Desempenho.**

### **3.5. Comprometimento e Satisfação**

Neste trabalho pretende-se estudar ainda a relação entre o comprometimento e a satisfação. Durante a pesquisa realizada na literatura pode-se referir que existe, igualmente, uma relação positiva entre o comprometimento e a satisfação, estudos realizados demonstram que o comprometimento pode aumentar ou mesmo criar sentimentos de satisfação no trabalho (Alarcon e Edwards, 2011).

Deste modo propõe-se a seguinte hipótese:

**H<sub>5</sub>: O Comprometimento exerce um impacto direto e positivo na Satisfação.**

### **3.6. Satisfação e Desempenho**

Estudos realizados, nomeadamente por Judge, Thoresen, Bono e Patten (2001), demonstram que a satisfação tem um impacto positivo no desempenho. Uma vez que trabalhadores com maiores sentimentos de satisfação em principio levarão a melhores desempenhos.

Assim, no presente trabalho, testar-se-á a seguinte hipótese:

**H<sub>6</sub>: A Satisfação exerce um impacto direto e positivo no Desempenho.**

## Capítulo 4

### APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO E METODOLOGIA

---

#### 4.1. Introdução

No presente capítulo será apresentada a entidade de acolhimento onde se realizou o estágio curricular, assim como a metodologia utilizada para a prossecução deste estudo, como foi feita a recolha de dados e, por fim, será feita uma breve caracterização da amostra recolhida.

#### 4.2. Entidade de acolhimento

O estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial lecionado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, foi realizado no Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E. (CHL, E.P.E) mais concretamente no Hospital Santo André em Leiria.

Este Centro Hospitalar, composto por três unidades hospitalares, é resultado de uma primeira fusão entre o Hospital Santo André, E.P.E em Leiria e o Hospital Distrital de Pombal, E.P.E situado em Pombal, realizada a partir do Decreto-Lei n.º30/2011 de 2 de março; e pela posterior integração do Hospital Bernardino Lopes de Oliveira, situado em Alcobaça, por força do Decreto-Lei n.º116/2013. Tendo uma área de influência que abrange cerca de 400.000 habitantes residentes nos concelhos de Alcobaça, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Porto de Mós, Nazaré, Pombal, Pedrógão Grande, Figueiró dos Vinhos, Castanheira de Pêra, Ansião, Alvaiázere e parte dos concelhos de Ourém e Soure.

A fusão das três unidades foi realizada com base em critérios de homogeneidade demográfica, complementaridade assistencial, existência de protocolos e de circuitos de colaboração tendo como objetivo *“promover a reestruturação do parque hospitalar numa lógica de integração e complementaridade, concentração de recursos e de compatibilização de desígnios estratégicos”*<sup>17</sup>.

Dentro deste centro hospitalar o estágio foi realizado no Serviço de Aprovisionamento. Este serviço é responsável pela compra e distribuição de material médico pelos hospitais que constituem o Centro Hospitalar. Citando a descrição presente no sítio do centro hospitalar, o serviço de aprovisionamento tem como funções promover,

---

<sup>17</sup> Citação retirada do site do CHL, E.P.E., [www.chlp.pt](http://www.chlp.pt)

de acordo com os princípios de racionalidade económica, a disponibilização dos meios e serviços necessários à execução de atividades de prestação de cuidados de saúde e outras de apoio, cabendo-lhe a gestão económica, material e administrativa e tendo como funções a aquisição, armazenamento, distribuição e ainda a gestão do património produzindo informação de gestão pertinente.

### **4.3. Metodologia de Investigação**

O estudo realizado segue uma filosofia de investigação positivista, uma vez que foi utilizado um método de análise e mensuração objetivo, feito através de escalas já existentes na literatura, desenvolvidas em estudos anteriores, havendo neutralidade por parte da investigadora que apenas retrata os fatos de forma independente.

Em conformidade com o parágrafo anterior, foi adotada uma abordagem de investigação dedutiva, uma vez que foi através da revisão da literatura que se construiu o modelo conceptual em estudo, o qual será testado com a recolha de dados.

A estratégia adotada nesta investigação é denominada caso de estudo singular e específico aplicado ao Centro Hospitalar de Leiria, mais concretamente nos serviços de gestão e logística do Hospital Santo André.

Esta investigação, no que toca ao horizonte temporal, é transversal, dado que a análise é feita num determinado período de tempo.

Uma vez que a recolha de dados foi realizada através de questionário e através de observação participante, uma vez que o estágio realizado dentro da instituição permitiu a recolha de dados importantes, diz-se que existiu uma abordagem de triangulação, dado que para a recolha de dados se utilizou mais que uma técnica.

No que respeita à seleção da amostra, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística teórica, uma vez que a seleção dos elementos dependia de causas relacionadas com a investigação por forma a se obter as melhores respostas às questões de investigação. Este tipo de amostragem é especialmente utilizada em casos de estudos com amostras muito pequenas, como é o caso deste estudo.

Os dados recolhidos foram analisados utilizando o programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 22.

#### 4.4. Recolha de dados

Para a recolha de dados recorreu-se ao questionário, realizado a partir de escalas já existentes na literatura para cada uma das variáveis.

Assim, foram distribuídos cerca de 120 questionários (anexo III) pelos diferentes serviços de gestão e logística do CHL, E.P.E., nomeadamente no Serviço de Aprovisionamento, Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Gestão de Recursos Humanos e no Serviço de Gestão de Doentes.

#### 4.5. Análise sociodemográfica e profissional dos participantes

Neste estudo participaram 90 funcionários (que representam 75% dos questionários distribuídos). Dos questionários recolhidos nenhum foi excluído.

O seguinte quadro apresenta uma breve caracterização da amostra, evidenciando os resultados obtidos nas perguntas de carácter pessoal e profissional.

**Quadro 1.** Resultados dos dados pessoais e profissionais

<b>Dados pessoais e profissionais</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Feminino	10	11
	Masculino	80	89
	Total	90	100
<b>Idade</b>	18 a 25 anos	1	1
	26 a 33 anos	9	10
	34 a 42 anos	31	35
	43 a 50 anos	28	32
	51 a 60 anos	19	21
	mais de 60 anos	1	1
	Total	89	100
<b>Tempo de Exercício Profissional</b>	até 3 anos	5	6
	entre 4 a 7 anos	17	19
	entre 8 a 11 anos	8	9
	entre 12 a 15 anos	11	12
	entre 16 a 20 anos	14	16
	mais de 20 anos	34	38
	Total	89	100
<b>Serviço a que pertence</b>	S. Aprovisionamento	21	23
	S. Gestão Financeira	10	11
	S. Gestão de Recursos Humanos	16	18
	S. Gestão de Doentes	43	48
	Total	90	100

Pelo quadro apresentado observa-se que as respostas recolhidas foram maioritariamente do género feminino com 89% das respostas, seguido do género masculino com 11%.

Quanto à idade verifica-se que os intervalos mais representativos são as idades compreendidas entre os 34 e os 42 anos (35% das respostas obtidas), seguido das idades compreendidas entre os 43 e os 50 anos (32% das respostas obtidas).

Relativamente ao tempo de exercício profissional, observa-se que o intervalo de tempo mais representativo é o de mais de 20 anos com 38% das respostas obtidas.

Por último, relativamente à pergunta a que serviço pertence, verifica-se que do total das 90 respostas obtidas 23% proveem do Serviço de Aprovisionamento, 11% do Serviço de Gestão Financeira, 18% do Serviço de Gestão de Recursos Humanos e 48% correspondem ao Serviço de Gestão de Doentes.

#### **4.6. Questionário e variáveis**

O questionário para além das perguntas de carácter pessoal e profissional (género, idade, tempo de exercício profissional, e serviço a que pertence) que correspondiam às perguntas enumeradas de 1 a 4, que foram analisadas anteriormente, era composto por mais quatro grandes grupos, para as variáveis do PJf, Satisfação (ST) e Intenção de Abandono (IA), Comprometimento (CP) e Desempenho (DS). No total o questionário presente aos funcionários era constituído por 46 perguntas, 28 das quais relativas aos quatro grupos.

As escalas utilizadas nestes quatro grupos foram retiradas de literatura já existente e de seguida serão apresentadas as variáveis consideradas durante a investigação, assim como os itens utilizados em cada uma delas, e ainda será apresentada a fonte de cada uma.

##### **4.6.1. Person-Job Fit**

Esta variável teve como propósito avaliar a forma como as pessoas sentem que as suas capacidades e necessidades se adequam às exigências ao tipo de trabalho que realiza. Esta foi medida a partir da escala desenvolvida por Saks and Ashforth (1997) composta por 4 itens, onde os participantes responderam segundo uma escala de Likert de 7 pontos, de 1 (muito pouco) a 7 (muito).<sup>18</sup>

Esta escala foi adaptada uma vez que originalmente foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos.

---

<sup>18</sup> Escala que foi igualmente utilizada num estudo mais recente realizado por Carless (2005)

**Quadro 2.** Itens PJf de *Saks and Ashforth* (1997)

	Perguntas
<b>5. PJF</b>	<b>5.1.</b> Até que ponto os seus conhecimentos, competências e habilidades correspondem às exigências do trabalho?
	<b>5.2.</b> Até que ponto o trabalho satisfaz as suas necessidades
	<b>5.3.</b> Até que ponto o seu emprego permite fazer o trabalho que quer fazer
	<b>5.4.</b> Até que ponto o seu emprego combina consigo?

#### 4.6.2 Satisfação e Intenção de Abandono

Estas variáveis têm como objetivo avaliar sentimentos de satisfação e de intenção de abandono dos participantes em relação ao seu trabalho, utilizando a visão do participante em relação a si próprio e em relação aos outros.

Para isso foi utilizada a Escala de Satisfação Geral no Trabalho (ESGT), desenvolvida por Barton e colaboradores (1992) e adaptada por Silva, Azevedo e Dias em 1994<sup>19</sup>. Esta é composta por 5 questões, 3 respeitantes à satisfação no trabalho e 2 relativas à intenção de abandono, onde os participantes responderam de acordo com uma escala do tipo Likert de 7 pontos, de 1(discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

É de salientar que apesar de as duas variáveis pertencerem à mesma escala, a análise das mesmas foi feita em separado, uma vez que foram considerados dois conceitos diferentes mas que se relacionam.

**Quadro 3.** Itens de ST e IA

	Perguntas
<b>6a. ST</b>	<b>6a.1.</b> Em geral sinto-me satisfeito(a) com o trabalho que faço
	<b>6a.2.</b> Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o tipo de trabalho que faço
	<b>6a.3.</b> A maior parte das pessoas neste trabalho sente-se muito satisfeita com o trabalho que fazem
<b>6b. IA</b>	<b>6b.4.</b> Penso frequentemente em abandonar este trabalho
	<b>6b.5.</b> AS pessoas neste trabalho pensam frequentemente em abandonar este trabalho

#### 4.6.3. Comprometimento

Esta variável teve como objetivo avaliar os sentimentos dos participantes em relação ao seu trabalho no que diz respeito à sua energia, dedicação e envolvimento.

<sup>19</sup> (Munana , 2010)

Assim sendo foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, versão composta por 9 itens, desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003). Originalmente era composta por 24 itens, no entanto foi utilizada a versão mais curta com 9 (Seppälä, et al., 2009)

Esta escala encontra-se dividida em três (de acordo com a definição desenvolvida pelos autores mencionados), as perguntas de 7.1 a 7.3 correspondem ao vigor; de 7.4 a 7.6 correspondem à dedicação e as questões 7.7 a 7.9 dizem respeito à absorção.

O comprometimento foi, assim, avaliado de acordo com as perguntas e escala propostas pelos autores e que se apresentam de seguida.

**Quadro 4. Escala CP**

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

**Quadro 5. Itens CP**

	Perguntas
7. CP	7.1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia
	7.2. No meu trabalho, sinto-me com força e vitalidade
	7.3. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar
	7.4. Estou entusiasmado(a) com o meu emprego
	7.5. Estou orgulhoso(a) do trabalho que faço
	7.6. o meu trabalho inspira-me
	7.7. Sinto-me envolvido(a) no trabalho que faço
	7.8. "Deixo-me levar" quando estou a trabalhar
	7.9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

#### 4.6.4. Desempenho

Esta variável permite fazer uma autoavaliação ao desempenho de cada um dos participantes. Desta forma foi utilizada e adaptada uma escala de 10-itens desenvolvida por Wright, Kacmar, McMahan e Deleeuw (1995)<sup>20</sup>; originalmente esta servia para os supervisores avaliarem o desempenho dos seus funcionários, assim a mesma escala foi adaptada para que fosse utilizada como autoavaliação dos funcionários.

<sup>20</sup> Escala também utilizada no estudo de Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter, & Ferris (2011)

De seguida apresenta-se o quadro com as perguntas, tendo os participantes respondido de acordo com uma escala tipo Likert de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

**Quadro 6. Itens DS**

	<b>Perguntas</b>
<b>8. DS</b>	1. Mostro preocupação em fazer as tarefas melhor e em melhorar situações no trabalho
	2. Exibo confiança no meu trabalho e estou disposto(a) a trabalhar arduamente e energeticamente
	3. Mostro vontade em ir “mais-além” do que a situação exige e de agir antes de ser solicitado(a)
	4. Consigo ver o “quadro todo” no meu trabalho, as suas partes e relações, usando isso para estabelecer prioridades
	5. Termino as tarefas profissionais dentro do prazo estimado
	6. O meu chefe nunca fica desapontado com a qualidade do trabalho que faço
	7. Os meus hábitos de trabalho são excelentes
	8. Mesmo quando estou longe da minha área de trabalho, o meu supervisor pode contar comigo para ter o meu trabalho feito
	9. O(a) meu(minha) chefe nunca tem de verificar se estou a executar as minhas tarefas
	10. Dou-me bem com os meus colegas

#### **4.7. Conclusão**

Após a revisão bibliográfica e a formulação das hipóteses realizadas no capítulo anterior apresentou-se, no presente capítulo, a entidade em que foi realizado o estágio curricular, a metodologia utilizada para a prossecução do estudo, fez-se uma breve caracterização da amostra e, por fim, apresentou-se cada uma das escalas, assim como as suas fontes, utilizadas na formação do questionário que foi distribuído pelos diferentes serviços e que foi a peça fundamental do presente estudo.

O capítulo que se segue prende-se com a apresentação e discussão dos resultados obtidos pelas respostas dos questionários.

## Capítulo 5

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 5.1. Introdução

Após a recolha dos dados é necessário proceder-se ao tratamento e análise dos mesmos e isso será feito neste capítulo. Aqui serão realizados os estudos estatísticos, como a análise descritiva de cada uma das variáveis, a análise fatorial que compreende os testes de dimensionalidade das escalas, a análise da consistência interna das escalas e das correlações das mesmas, a análise das relações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as restantes variáveis, a análise das regressões lineares para o teste das hipóteses formuladas. Por fim será feita uma discussão dos resultados obtidos.

#### 5.2. Análise Descritiva

A análise descritiva permite organizar e sistematizar a informação recolhida nos dados por forma a obter-se a informação mais importante.

##### 5.2.1. Person-Job fit

O grupo do PJf dispunha de 4 questões, com o intuito de avaliar até que ponto os funcionários consideravam que as suas capacidades e necessidades se adequavam às exigências do trabalho que realizam.

No quadro 7 estão representados os resultados gerais para este grupo, onde se apresenta o número de respostas válidas e não respondidas em cada uma das questões, assim como a média, moda, mínimos e máximos das respostas dadas e ainda o desvio padrão.

**Quadro 7.** Análise descritiva PJf

	5.1. Até que ponto os seus conhecimentos, competências e habilidades correspondem às	5.2. Até que ponto o trabalho que faz satisfaz as suas necessidades?	5.3. Até que ponto o seu emprego permite fazer o trabalho que quer fazer?	5.4. Até que ponto o seu emprego combina consigo?
Respostas válidas	90	89	86	89
Não resposta	0	1	4	1
Média	5,36	4,63	4,44	4,94
Mediana	5,5	5	4	5
Moda	5	4	4	5
Desvio Padrão	1,376	1,433	1,411	1,417
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Pela análise da tabela verifica-se que, para cada uma das questões, obtiveram-se respostas com mínimo de 1 e máximo de 7. Procede-se de seguida à análise de cada questão:

- Na pergunta “5.1. Até que ponto os seus conhecimentos, competências e habilidades correspondem às necessidades do trabalho?”, observa-se que a média de respostas é de 5,36 e, com um desvio padrão de 1,376, conclui-se que os dados obtidos não estão muito dispersos em relação à média. A mediana varia entre os valores 4 e 5,5. O maior número de respostas concentra-se nos números 5 e 6, que apresentam o mesmo número de respostas.
- À pergunta “5.2. Até que ponto o trabalho que faz satisfaz as suas necessidades?”, verifica-se que a média das respostas é de 4,63 e os dados recolhidos não se encontram muito dispersos deste valor, uma vez que o desvio padrão apresenta um valor baixo de 1,433. Através da mediana conclui-se que metade dos inquiridos escolheram entre as opções 1 e 5, como as que melhor representam a sua condição. Com a moda observa-se que o maior número de respostas concentra-se na opção 4.
- Relativamente à pergunta “5.3. Até que ponto o seu emprego permite fazer o trabalho que quer fazer?”, verifica-se que a média das respostas é de 4,44 e os dados recolhidos tendem a estar próximos deste valor, uma vez que o desvio padrão tem apresenta um baixo valor (1,411). Pela observação da mediana pode-se concluir que metade dos inquiridos responderam até à opção 4 da escala e através da moda conclui-se ainda que esta foi a opção mais frequente entre as respostas. Esta foi das perguntas menos respondidas deste grupo, com 86 respostas.
- Por último, à pergunta “5.4. Até que ponto o seu emprego combina consigo?”, observa-se que a média das respostas é de 4,94 e, mais uma vez, dado ao baixo valor do desvio padrão de 1,417, os resultados recolhidos tendem a não estar muitos dispersos deste valor. Através da mediana conclui-se que metade das respostas obtidas estão entre as opções 1 e 5, já através da moda conclui-se ainda que a opção 5 foi a mais frequente nas respostas.

### 5.2.2. Satisfação

O quadro 8 apresenta o número de respostas válidas e não respondidas em cada uma das questões, assim como a média, moda, mínimos e máximos das respostas dadas e ainda o desvio padrão.

**Quadro 8.** Análise descritiva ST

	6a.1. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o trabalho que faço	6a.2. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o tipo de trabalho que faço	6a.3. A maior parte das pessoas neste trabalho sente-se muito satisfeita com o trabalho que faz
Respostas válidas	90	89	79
Não resposta	0	1	11
Média	5,06	4,99	3,66
Mediana	5	5	4
Moda	4	4	4
Desvio Padrão	1,409	1,353	1,404
Mínimo	1	2	1
Máximo	7	7	7

- À afirmação “6a.1. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o trabalho que faço”, observa-se que a média das respostas é de 5,06 e os dados recolhidos tendem a estar próximos deste valor, uma vez que o desvio padrão apresenta um valor baixo de 1,409. A moda das respostas é de 4, o que significa que o número de respostas mais frequentes se concentra nessa opção. A mediana ao ser de 5, significa que metade dos respondentes respondeu até esta opção sendo que existem respostas com mínimo de 1 e máximo de 7.
- Quanto à afirmação “6a.2. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o tipo de trabalho que faço”, verifica-se que a média das respostas é de 4,99 e as respostas não divergem muito deste valor uma vez que o desvio padrão apresenta um baixo valor (1,353). A mediana ao apresentar em valor de 5 significa que metade dos inquiridos respondeu até esta opção, no entanto a resposta mais frequente é a que diz respeito à opção 4. Nesta afirmação não houve quem respondesse “1- Discordo totalmente”, dado que o mínimo de resposta foi a opção 2 e o máximo foi a opção 7.
- Relativamente à afirmação “6a.3. A maior parte das pessoas neste trabalho sente-se muito satisfeita com o trabalho que faz”, verifica-se que 11 dos 90 inquiridos não respondeu a esta afirmação. Quanto às respostas obtidas o mínimo corresponde à opção 1 e o máximo a opção 7. Através da moda identifica-se que

a resposta mais comum é a opção 4, e que metade dos respondentes escolheram das opções 1 a 4, observável através da mediana. Pela observação da média verifica-se que o valor se aproxima bastante do 4 (3,66) e com um valor baixo do desvio padrão afirma-se que os dados recolhidos tendem a estar próximos da média.

### 5.2.3. Intenção de Abandono

O quadro 9 apresenta o número de respostas válidas e não respondidas em cada uma das questões, assim como a média, moda, mínimos e máximos das respostas dadas e ainda o desvio padrão.

**Quadro 9.** Análise descritiva IA

	<b>6b.4. Penso frequentemente em abandonar este trabalho</b>	<b>6b.5. As pessoas neste trabalho pensam frequentemente em abandoná-lo</b>
<b>Respostas válidas</b>	88	79
<b>Não resposta</b>	2	11
<b>Média</b>	2,70	3,29
<b>Mediana</b>	2	3
<b>Moda</b>	1	4
<b>Desvio Padrão</b>	1,648	1,512
<b>Mínimo</b>	1	1
<b>Máximo</b>	7	7

- Na afirmação “6b.4.Penso frequentemente em abandonar este trabalho” verifica-se que dos 90 inquiridos, 88 responderam a esta afirmação, havendo respostas mínimas de 1 e máximas de 7. A média das respostas obtidas é 2,7 e os dados recolhidos tendem a não estar demasiados dispersos da média uma vez que o valor do desvio padrão é, relativamente, baixo com 1,648. A mediana apresenta o valor de 2, o que significa que metade dos inquiridos respondeu com os números 1 e 2 a esta questão, sendo que a opção mais frequente foi a número 1.
- Por último, no que respeita à afirmação “6b.5.As pessoas neste trabalho pensam frequentemente em abandoná-lo” verifica-se que, apenas 79 dos inquiridos responderam, havendo 11 que não o fizeram. A média desta afirmação é de 3,29 e com um desvio padrão relativamente baixo de 1,512, significa que as respostas obtidas tendem a não dispersar muito deste valor. Quanto ao mínimo e ao máximo de respostas de acordo com a escala, observa-se que foram de 1 e 7, respetivamente, sendo que a opção mais selecionada foi a opção 4 (moda). No

entanto, através da mediana vê-se que metade das respostas foram dadas entre as opções 1 a 3.

#### 5.2.4. Comprometimento

Este grupo continha 9 afirmações, com o intuito de analisar sentimentos em relação ao trabalho que realiza. O quadro 10 apresenta o número de respostas válidas e não respondidas em cada uma das questões, assim como a média, moda, mínimos e máximos das respostas dadas e ainda o desvio padrão.

**Quadro 10.** Análise descritiva CP

	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9
<b>Respostas válidas</b>	90	90	89	90	90	89	88	82	89
<b>Não resposta</b>	0	0	1	0	0	1	2	8	1
<b>Média</b>	4,44	4,39	4,31	4,03	4,48	3,74	4,55	4,17	4,61
<b>Mediana</b>	5	5	5	4,5	5	4	5	5	5
<b>Moda</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Desvio Padrão</b>	1,375	1,347	1,378	1,487	1,545	1,682	1,485	1,741	1,311
<b>Mínimo</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Máximo</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Analisando os dados obtidos na tabela supra observa-se que, para todas as afirmações o mínimo de resposta foi 0 e máximo foi de 6, havendo assim respostas associadas ao mínimo e ao máximo da escala referida. De seguida será feita uma análise por questão:

- Na afirmação “7.1.No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”, verifica-se que a média das respostas ronda o valor 4,44, e uma vez que o desvio padrão é baixo (1,375) indica que os dados recolhidos tendem a andar próximos dessa média. Através do valor da mediana, ao se alinhar os números de resposta por ordem crescente, conclui-se que metade dos inquiridos deram como resposta valores entre o 0 e o 5; sendo que, pela moda, conclui-se ainda que a opção mais escolhida, de entre as 6, foi a opção 5.
- No que respeita à afirmação “7.2.No meu trabalho sinto-me com força e vitalidade”, observa-se que, e à semelhança da pergunta anterior, a média (4,39) volta a rondar a opção 4 e o desvio padrão continua baixo (1,347). Através do valor da mediana conclui-se que metade dos inquiridos responderam entre as opções 0 e 5, sendo que e pelo valor da moda, a resposta mais dada foi, novamente, a opção 5.

- Na afirmação “7.3.Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar”, verifica-se que a média das respostas é de 4,31 e com um desvio padrão baixo de 1,378 conclui-se que as respostas tendem a rondar essa média. No entanto, pela análise da mediana conclui-se que metade das respostas estão entre as opções 0 e 5, e pela moda conclui-se que a opção com mais respostas é a opção 5.
- Relativamente à afirmação “7.4.Estou entusiasmado(a) com o meu emprego”, observa-se que a média de respostas é de 4,03 e com um desvio padrão relativamente baixo de 1,487, significa que os dados recolhidos tendem a rondar essa média. Através da moda conclui-se que o maior número de respostas se concentra na opção 5.
- Na afirmação “7.5.Estou orgulhoso(a) com o trabalho que faço”, observa-se que a média de respostas é de 4,48 e com um desvio padrão de 1,545 conclui-se que os dados recolhidos irão rondar esta média. Com a mediana a apresentar o valor de 5 afirma-se que metade dos inquiridos respondeu entre as opções 0 e 5 sendo esta última a mais selecionada.
- Em “7.6.O meu trabalho inspira-me”, verifica-se que o desvio padrão está ligeiramente mais elevado com um valor de 1,682 o que significa que os dados não tendem tanto a rondar a média de 3,74. Através da mediana com um valor de 4 conclui-se que metade dos inquiridos deram respostas entre os valores 0 e 4, no entanto pela moda de 5 conclui-se, também, que esta foi a opção mais frequente nas respostas.
- Na afirmação “7.7.Sinto-me envolvido(a) no trabalho que faço”, a média de respostas é de 4,55 e com um desvio padrão de 1,485 conclui-se que os dados recolhidos tendem a rondar o valor da média, o que acontece, uma vez que a mediana tem um valor de 5 tal como a moda. O que significa que metade das pessoas respondeu entre as opções 0 e 5 e esta última foi a mais escolhida, estando estes valores muito próximos de 4,55.
- A afirmação “7.8.Deixo-me levar” quando estou a trabalhar”, é a que apresenta um desvio padrão mais elevado com um valor de 1,741 o que pode significar que os valores obtidos encontram-se um pouco dispersos da média de 4,17. Através dos números obtidos da mediana e da moda, conclui-se que metade das pessoas voltaram a escolher as opções compreendidas entre os valores 0 e 5 e este último

volta a ser o mais frequente nas respostas. Esta foi a afirmação com menos repostas dadas, com 82 em 90.

- Por último, na afirmação “7.9.Sinto-me feliz quando trabalho intensamente”, verifica-se que a média das respostas é de 4,61 e com um desvio padrão baixo de 1,311, conclui-se que os dados obtidos tendem a rondar o valor da média, o que na realidade acontece. A mediana aponta para o número 5 e este volta a ser a opção mais frequente, que são valores muito próximos da média obtida.

### 5.2.5. Desempenho

O quadro 11 apresenta o número de respostas válidas e não respondidas em cada uma das questões, assim como a média, moda, mínimos e máximos das respostas dadas e ainda o desvio padrão.

**Quadro 11.** Análise descritiva DS

	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10
<b>Respostas válidas</b>	90	90	90	89	90	83	88	89	86	90
<b>Não resposta</b>	0	0	0	1	0	7	2	1	4	0
<b>Média</b>	6,4	5,99	5,86	5,63	5,92	5,27	5,38	5,85	5,94	6,38
<b>Mediana</b>	7	6	6	6	6	5	5,5	6	6	7
<b>Moda</b>	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7
<b>Desvio Padrão</b>	0,832	1	1,204	1,219	1,03	1,389	1,158	1,05	1,162	0,869
<b>Mínimo</b>	4	3	1	1	2	1	2	2	2	4
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Perante a observação da tabela , apresentam-se as seguintes conclusões:

- Na afirmação “8.1.Mostro preocupação em fazer as tarefas melhor e em melhorar situações no trabalho”, observa-se que a opção mínima de resposta foi de 4 e a máxima de 7. Com a média a apresentar um valor de 6,4 e o desvio padrão de 0,832, conclui-se que os dados recolhidos relativos a esta questão tendem a estar próximos da média. Através da mediana conclui-se que metade das respostas estão compreendidas entre os números 4 a 7 e que este último é o que se apresenta como o mais frequente, conclusão tirada através da moda.
- Quanto à afirmação “8.2.Exibo confiança no meu trabalho e estou disposto(a) a trabalhar arduamente e energeticamente”, verifica-se que não existem respostas abaixo do número 3 (mínimo) e estas vão até ao máximo da escala,7. A média apresenta-se com o valor de 5,99 e uma vez que o desvio padrão é 1, conclui-se que os resultados recolhidos tendem a estar próximos do valor da média. Através

da mediana vê-se que metade dos inquiridos deram respostas até à opção 6, sendo que a moda, ou seja, a resposta mais frequente foi a opção 7.

- No que respeita à afirmação “8.3. Mostro vontade em ir “mais-além” do que a situação exige e de agir antes de ser solicitado(a)”, conclui-se que existem respostas com o mínimo de resposta 1 e com um máximo de 7. A média de respostas é de 5,86 e uma vez que o desvio padrão (1,204) apresenta um valor baixo pode-se dizer que as respostas não estão muito dispersas do valor da média. Através da mediana verifica-se que metade dos inquiridos respondeu até à opção 6 e a resposta mais frequente é a opção 7, uma vez que é o valor da moda.
- Relativamente à afirmação “8.4. Consigo ver o “quadro todo” no meu trabalho, as suas partes e relações, usando isso para estabelecer prioridades”, observa-se que, à semelhança da anterior, existem respostas com o mínimo de resposta 1 e com um máximo de 7. A média das respostas é de 5,63 e os dados tendem a estar próximos deste valor, uma vez que o desvio padrão apresenta um valor de 1,219. Através da mediana afirma-se que metade dos inquiridos respondeu até à opção 6, sendo que a resposta mais frequente (moda) foi a opção 6.
- Na afirmação “8.5. Termino as tarefas profissionais dentro do prazo estimado”, observa-se que o mínimo de respostas obtidas corresponde à opção 2 e o máximo corresponde à opção 7. A média apresenta-se com o valor de 5,92 e uma vez que o valor do desvio padrão é baixo (1,03) isso significa que os dados obtidos tendem a estar próximos da média. Através da mediana conclui-se que metade dos inquiridos responderam a esta afirmação com as opções até à 6, a moda permite concluir ainda que a opção 6 foi a resposta mais frequente.
- A afirmação “8.6. O meu chefe nunca fica desapontado com a qualidade do trabalho que faço”, foi a menos respondida de entre os inquiridos, com 83 respostas válidas. Aqui observa-se que o mínimo e o máximo das respostas correspondem às opções 1 e 7, respetivamente. A média tem o valor de 5,27 e as respostas tendem a estar perto deste valor uma vez que o desvio padrão é baixo (1,389). Olhando para a mediana conclui-se que metade dos inquiridos escolheram entre as opções 1 a 5 para fazerem a sua autoavaliação, no entanto a opção mais frequente entre as respostas é a opção 6, uma vez que é esse o valor da moda.

- Na afirmação “8.7.Os meus hábitos de trabalho são excelentes”, observa-se que nem todos os inquiridos responderam. O mínimo de resposta a esta afirmação corresponde à opção 2 e o máximo à opção 7. A média de respostas é de 5,38 e uma vez que o valor do desvio padrão é baixo significa que as respostas recolhidas tendem a estar próximas da média. Através da moda conclui-se que a opção mais frequente nas respostas foi a opção 6.
- Relativamente à afirmação “8.8.Mesmo quando estou longe da minha área de trabalho, o meu supervisor pode contar comigo para ter o meu trabalho feito”, observa-se que, tal como na afirmação anterior, o mínimo de resposta a esta afirmação corresponde à opção 2 e o máximo à opção 7. A média das respostas é de 5,85 e pelo desvio padrão, que apresenta um valor baixo de 1,05, é viável dizer que as respostas tendem a estar próximos da média. Com uma mediana de 6, conclui-se que metade dos inquiridos respondeu até à opção 6 a esta afirmação, tendo sido essa mesma a mais frequente, olhando para o valor da moda.
- A afirmação “8.9.O(a) meu(minha) chefe nunca tem de verificar se estou a executar as minhas tarefas”, é a segunda menos respondida com 86 repostas válidas, de entre estas últimas, o mínimo foi de 2 e o máximo de 7. A média tem o valor de 5,94 e dado que o desvio padrão apresenta um valor baixo, conclui-se que as respostas tendem a estar próximas desse valor. Através da mediana pode-se concluir que metade dos que responderam fizeram-no utilizando as opções 2 a 6, sendo que a mais frequente foi a opção 7, pelo valor da moda.

Por último, a afirmação “8.10.Dou-me bem com os meus colegas”, apresenta um mínimo de resposta correspondente à opção 4 e um máximo de 7. A média das respostas é de 6,38 e uma vez que o desvio padrão apresenta um valor muito baixo (0,864) conclui-se que as respostas recolhidas tendem a estar muito próximas dessa média. Através da moda afirma-se que a opção mais frequente nas respostas é a que corresponde à opção 7.

## 5.2. Análise Fatorial

A fim de avaliar a dimensionalidade das escalas usadas, recorreu-se à análise fatorial com o método de extração de componentes principais com rotação *Varimax*.

Para que as variáveis partilhem fatores comuns é necessária a existência de correlação entre as mesmas; assim, se as correlações forem pequenas é pouco provável que as variáveis partilhem fatores em comum (Pestana e Gageiro, 2005).

Para testar a qualidade das correlações das diferentes variáveis serão utilizados os indicadores seguintes:

- **Teste de esfericidade de Bartlett:** testa a hipótese nula ( $H_0$ ) de que a matriz da correlação original é uma matriz identidade, não existindo assim correlação significativa entre as variáveis. Deste modo, para que  $H_0$  seja rejeitada, o nível de significância deverá ser inferior ou igual ao adotado pelo investigador, neste caso de 0,05.
- **Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO):** mostra a adequação da amostra e os seus valores variam entre 0 e 1. Segundo *Kaiser* (1974), são aceitáveis valores superiores a 0,50 (sendo este o valor mínimo aceitável).

No quadro 12 em baixo são apresentados os valores do teste de *Bartlett* e de KMO para cada uma das variáveis.

**Quadro 12.** Adequação amostral e correlação das escalas

Escala	KMO	Teste de Bartlett (Sig.)
PJF	0,813	0,000
ST	0,525	0,000
CP	0,889	0,000
DS	0,885	0,000

Como se pode observar os valores de **KMO** para o PJf, ST, CP e DS variam entre 0,813; 0,525; 0,889 e 0,885 respetivamente, o que indica que existe uma boa adequação amostral. Para as mesmas variáveis os **testes de Bartlett** apresentam valores de 0,000 o que significa que os itens de cada uma destas escalas estão significativamente correlacionados.

Uma vez que os resultados anteriores mostram que os dados são adequados à prossecução da análise fatorial<sup>21</sup>, torna-se necessário determinar o número de fatores que serão retidos. Para tal, seguiu-se as indicações de *Hair et al.* (2010) aplicando-se dois critérios:

<sup>21</sup> A partir deste ponto o estudo dos itens respeitantes à escala CP irá ser realizado à parte e de maneira distinta uma vez que os resultados mostraram que terá de ser dividida em duas sub-escalas.

- **Critério de Kaiser:** onde são retidos os fatores cujos valores de *eigenvalues* (valores próprios) sejam superiores a um.
- **Critério da proporção da variância explicada:** que consiste em atingir uma percentagem acumulada da variância explicada pelos fatores, mínima de 60% (seguindo os parâmetros de *Hair et al. (2010)*).

No quadro 13 são apresentados os resultados destes dois testes para cada uma das variáveis:

**Quadro 13.** Resultados

Escala	Itens	N.º Fatores Retidos	% Varijancia Explicada
PJF	5.1	1	75%
	5.2		
	5.3		
	5.4		
ST	6a.1	1	71%
	6a.2		
	6a.3		
DS	9.1	1	58%
	9.2		
	9.3		
	9.4		
	9.5		
	9.6		
	9.7		
	9.8		
	9.9		
	9.10		

Tal como se pode observar, foi retido um fator em todas as escalas e estas apresentam uma percentagem de variância explicada acima do patamar dos 60%, com exceção da escala DS, no entanto o valor aproxima-se do patamar proposto. Assim pode-se afirmar que os fatores retidos nas escalas PJf, ST e DS explicam 75%, 71% e 58% (respetivamente) da variâncias das variáveis iniciais.

De seguida foram realizadas as seguintes avaliações:

- **Comunalidades:** estas representam a proporção da variância para cada variável explicada pelos fatores comuns. Segundo *Hair et al. (2010)*, o valor mínimo aceitável é 0,50. Se alguma variável apresentar valores abaixo deste limiar, deve ser ponderada a sua eliminação.

- **Pesos Fatoriais:** segundo *Hair et al.* (2010), têm significância prática os valores de pelo menos 0,50, sendo no entanto considerados como meritórios valores iguais ou superiores a 0,70.

Estes resultados podem ser verificados no quadro seguinte.

**Quadro 14.** Resultados das comunalidades e pesos fatoriais

Escala	Itens	Comunalidades	Pesos Fatoriais
PJF	5.1	0,523	0,723
	5.2	0,868	0,932
	5.3	0,781	0,884
	5.4	0,842	0,918
ST	6.1	0,824	0,908
	6.2	0,910	0,954
	6.3	0,384	0,620
DS	9.1	0,485	0,696
	9.2	0,656	0,810
	9.3	0,659	0,812
	9.4	0,613	0,783
	9.5	0,546	0,739
	9.6	0,502	0,708
	9.7	0,706	0,840
	9.8	0,654	0,809
	9.9	0,643	0,802
	9.10	0,335	0,579

Tal como se pode observar, os valores da coluna das comunalidades encontram-se acima do valor mínimo de 0,50 proposto por *Hair et al.* (2010). No entanto existem alguns itens abaixo deste valor, tais como o 6.3, 9.1 e 9.10, mesmo assim estes não serão eliminados tal como se sugere inicialmente, dado que a análise não foi realizada sob uma perspectiva demasiado conservadora e também pelo fato de serem escalas com poucos itens.

No que respeita aos pesos fatoriais, pode-se verificar que todos os itens se encontram acima do limiar dos 0,50 variando entre os valores 0,579 (9.10) e 0,954 (6.2). Vale ainda a pena ressaltar que a maioria dos itens apresentam valores considerados meritórios.

De seguida será realizado o estudo relativo à escala do CP nas vertentes supra analisadas.

Tal como se conclui no ponto 5.2, existe uma boa adequação da amostragem, uma vez que o valor de KMO obtido é de 0,889 e o teste de esfericidade de *Bartlett* revela ainda que as variáveis são correlacionáveis ( $p=0.000$ ).

No quadro 15 apresentam-se os resultados que levam à conclusão de que esta escala deve ser dividida em duas subescalas; já no quadro 16 apresentam-se os valores das comunalidades.

**Quadro 15.** Resultados dos fatores de CP

Componentes	<i>Eigenvalues</i>		
	Total	% de Variância	% Comulativa
1	5,593	62,149	62,149
2	1,102	12,249	74,398
3	0,677	7,524	81,922
4	0,452	5,018	86,94
5	0,379	4,211	91,15
6	0,292	3,249	94,399
7	0,255	2,835	97,233
8	0,157	1,748	98,981
9	0,092	1,019	100

No que respeita à análise da retenção dos fatores e como já foi referido, esta escala será dividida em duas subescalas, dado que, e como se pode verificar na tabela a seguir, existem dois fatores com valores de *eigenvalues* superiores a 1. Um de 5,593 e outro de 1,102, que carregam cerca de 62% e 12% (respetivamente) da variância, como se pode observar na coluna “% variância”. Em relação ao critério da proporção da variância explicada, pode-se afirmar que estes dois fatores explicam 74,398% da variância, o que está acima do patamar dos 60% sugerido dos *Hair et al.* (2010).

**Quadro 16.** Resultados das comunalidades para o CP

Escala	Itens	Comunalidades
CP	9.1	0,859
	9.2	0,874
	9.3	0,747
	9.4	0,804
	9.5	0,748
	9.6	0,791
	9.7	0,705
	9.8	0,538
	9.9	0,629

Em relação às comunalidades pode-se verificar que os valores se encontram todos acima do patamar de 0,50 proposto por *Hair et al.* (2010). Variando entre os valores de 0,538 para o item 9.8 e 0,874 para o item 9.2. O que significa que não será necessário proceder à eliminação de itens.

De seguida procede-se à análise relativamente aos pesos fatoriais. Uma vez que para esta escala foram retidos dois fatores os pesos fatoriais foram obtidos após a rotação *Varimax* que é o tipo de rotação mais utilizada. Esta gera resultados que contêm os pesos fatoriais rodados, que representam como as variáveis são ponderadas para cada fator, mas também a correlação entre as variáveis e os fatores. Apresentam-se de seguida os valores obtidos.

**Quadro 17.** Resultados dos pesos fatoriais para o CP

Escala	Itens	Fatores	
		1	2
CP	9.1	0,904	0,206
	9.2	0,899	0,257
	9.3	0,841	0,200
	9.9	0,674	0,418
	9.7	0,659	0,520
	9.5	0,239	0,832
	9.6	0,410	0,789
	9.8	0,104	0,726
	9.4	0,571	0,691
			<b>Pesos Fatoriais</b>

Dado estes valores o Comprometimento passou a ser tratado como uma variável multidimensional, sendo dividido em comprometimento mais físico representado pelos itens 9.1, 9.2, 9.3, 9.7 e 9.9, uma vez que são os que se mostram mais correlacionáveis; e em comprometimento mais emocional representado pelos itens 9.4, 9.5, 9.6 e 9.8, onde o primeiro se caracteriza como um comprometimento mais “físico” e o segundo como um comprometimento mais emocional.

Em conclusão pode-se afirmar que, de acordo com os resultados obtidos nesta análise fatorial, as escalas PJf, ST, IA e DS são escalas unidimensionais à exceção da escala do CP que é multidimensional.

A multidimensionalidade da escala respeitante ao comprometimento vai ao encontro do que está escrito e defendido na literatura, nomeadamente pelos autores Schaufeli e Bakker (2010) que dividiram este conceito em três<sup>22</sup>. No entanto e após os testes realizados decidiu-se manter a multidimensionalidade desta escala mas ficando dividida em duas subescalas:

<sup>22</sup> Consultar o capítulo 2 ponto 2.5, para a definição e capítulo 4 ponto 4.6.3 para a caracterização da escala

- comprometimento mais físico (CP/FS), caracterizado por expressões mais físicas do comprometimento, como sentimentos de energia, englobando assim a parte do vigor;
- comprometimento mais emocional (CP/EM) , que engloba sentimentos de dedicação e absorção.

### 5.3. Análise da Consistência Interna e das Correlações das escalas

#### 5.3.1. Consistência Interna

É através do **Alpha de Cronbach** que se procede à medição da consistência interna das escalas, isto é, o quão relacionados estão os itens como um grupo. Seguindo o proposto por Hair *et al.*, 2010; Nunnally e Berstein, 1994; Robinson *et al.*, 1991, aceita-se como limite inferior o valor 0,70 para se considerar que existe uma adequada consistência interna.

O quadro seguinte apresenta o resultado deste teste para cada uma das escalas.

**Quadro 18.** Consistência interna das escalas

Escala	Sub-Escala	Alfa de Cronbach
PJf		0,889
ST		0,776
IA		0,727
CP	FS	0,904
	EM	0,845
DS		0,917

Tal como se verifica toas as escalas e subescalas, apresentam coeficientes superiores ao limite de 0,70 o que leva a afirmar que existe uma adequada consistência interna das mesmas, tendo-se obtido um valor mínimo de 0,727 para a escala IA e um valor máximo de 0,917 para a escala DS.

Uma vez que se comprovou a consistência interna das escalas, no ponto seguinte irá ser feita a análise das correlações.

### 5.3.2. Correlações Item-total e Inter-item

Segundo *Robinson et al.*, (1991) as correlações item-total devem ser não inferiores a 0,50. De seguida são apresentados os valores para cada uma das escalas e subescalas.

**Quadro 19.** Correlação Item Total das escalas

Escola	Sub-Escala	Itens	Correlação Item Total
PJf		5.1	0,573
		5.2	0,858
		5.3	0,773
		5.4	0,832
ST		6.1	0,686
		6.2	0,812
		6.3	0,384
IA		7.1	0,574
		7.2	0,574
COM	FS	8.1	0,857
		8.2	0,875
		8.3	0,756
		8.7	0,708
		8.9	0,620
	EM	8.4	0,764
		8.5	0,711
		8.6	0,784
		8.8	0,501
DS		9.1	0,616
		9.2	0,748
		9.3	0,759
		9.4	0,722
		9.5	0,666
		9.6	0,642
		9.7	0,792
		9.8	0,746
		9.9	0,749
		9.10	0,502

Assim, pela análise do quadro 19 observa-se que quase todos os indicadores apresentam valores acima do mínimo proposto, excepto o valor correspondente ao item 6.3 pertencente à ST com um valor de 0,384, no entanto há que considerar que a escala tem somente 3 itens e como o valor do *alfa de Cronbach* está acima dos 0,70, pode-se considerar que existe uma boa consistência interna. Os restantes valores variam entre 0,502 (item 9.10 da escala DS) e 0,858 (item 5.2 da escala PJf), o que revela um boa correlação das escalas.

**Correlações inter-itens** que devem ser não inferiores 0,30 (*Robinson et al.*, 1991).

No quadro seguinte estão apresentados os valores para este teste.

**Quadro 20.** Correlações Inter-Item das escalas

	5.1	5.2	5.3	5.4						
5.1	1,000									
5.2	0,583	1,000								
5.3	0,464	0,79	1,000							
5.4	0,549	0,825	0,773	1,000						
	6a.1	6a.2	6a.3							
6a.1	1,000									
6a.2	0,872	1,000								
6a.3	0,297	0,444	1,000							
	6b.4	6b.5								
6b.4	1,000									
6b.5	0,574	1,000								
	8.1	8.2	8.3	8.7	8.9					
8.1	1,000									
8.2	0,912	1,000								
8.3	0,741	0,767	1,000							
8.7	0,651	0,697	0,579	1,000						
8.9	0,586	0,553	0,521	0,544	1,000					
	8.4	8.5	8.6	8.8						
8.4	1,000									
8.5	0,728	1,000								
8.6	0,777	0,667	1,000							
8.8	0,415	0,423	0,512	1,000						
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10
9.1	1,000									
9.2	0,685	1,000								
9.3	0,464	0,623	1,000							
9.4	0,462	0,631	0,793	1,000						
9.5	0,550	0,593	0,411	0,391	1,000					
9.6	0,339	0,503	0,538	0,513	0,508	1,000				
9.7	0,451	0,650	0,633	0,663	0,620	0,598	1,000			
9.8	0,584	0,588	0,591	0,499	0,560	0,459	0,635	1,000		
9.9	0,415	0,449	0,678	0,629	0,545	0,568	0,660	0,698	1,000	
9.10	0,373	0,406	0,357	0,283	0,470	0,367	0,404	0,511	0,394	1,000

Pode-se, assim, observar que todas as relações estão acima dos valores propostos por Robinson, concluindo-se assim que as escalas revelam uma boa/razoável correlação dos itens das escalas.

No entanto verifica-se que determinados valores encontram-se abaixo do patamar por ele proposto de 0,30. Tal verifica-se entre os itens 6a.3 e 6a.1, que apresentam uma correlação de 0,29; e entre os itens 9.10 e 9.4 que apresentam uma correlação de 0,283. Ainda assim, e uma vez que estes valores se encontram bastante próximos do patamar referido por Robinson, continua-se a considerar que existe uma razoável correlação dos itens

Em suma, pela análise da do alfa de *Cronbach* e pela análise das correlações item-total e inter-intens, pode-se afirmar que as escalas apresentam uma adequada consistência interna.

#### 5.4. Análise das Relações entre variáveis

Este ponto refere-se ao estudo das relações entre o *Person-Job Fit*, Satisfação, Intenção de Abandono, Comprometimento e Desempenho (variáveis dependentes – VD) e as variáveis sociodemográficas e profissionais (variáveis independentes – VI), de modo a verificar se existem diferenças, positivas, negativas ou nulas, em função destas últimas.

De seguida apresentam-se os resultados destas análises, com uma explicação sucinta de cada um dos testes utilizados.

##### 5.4.1. Género

Neste primeiro subponto irá ser realizado o estudo entre as variáveis PJf, ST, IA, CP e DS e o género dos inquirido. O primeiro quadro refere-se a uma descrição estatística geral e o segundo quadro dá o resultado dos testes-t.

- Género vs. PJf

No quadro seguinte será apresentado um resumo estatístico tendo em consideração o efeito do PJf nos dois géneros.

**Quadro 21.** Estatística geral do PJf tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	4.53	1.244	.393
Feminino	76	4.91	1.223	.140

Pela observação do quadro pode-se constatar que, no que diz respeito ao PJf, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 76 femininas (N). Pode-se também verificar que as médias para os dois géneros são muito próximas e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que não estão demasiado dispersas desses valores (4,53 masculino e de 4,91 feminino).

No quadro seguinte testar-se-á se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de PJf nos dois géneros.

**Quadro 22.** Teste-t do PJf tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Menor	Maior
Assume-se igualdade de variâncias	.081	.777	.351	-1.206	.433
Igualdade das variâncias não assumida			.374	-1.301	.529

Pelo teste de Levene pode-se afirmar que as variâncias dos dois grupos em teste são similares no que diz respeito ao PJf, uma vez que o p-valor (Sig.) é maior que 0,05 (**0,777>0,05**). Uma vez que é assumida a igualdade de variâncias, a leitura do Teste-t para a igualdade de médias será feita na primeira linha do quadro, assim sendo, tendo em conta o p-valor (Sig. 2 tailed) é maior que 0,05 (**0,351>0,05**), o que leva à conclusão que não existem diferenças estatisticamente significativas nos sentimentos de *PJf* dos homens comparados com os das mulheres.

- Género vs. ST

No quadro seguinte será apresentado um resumo estatístico tendo em consideração o efeito da ST nos dois géneros.

**Quadro 23.** Estatística geral da ST tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	4.57	.861	.272
Feminino	68	4.62	1.168	.142

Pela observação do quadro pode-se constatar que, no que diz respeito à ST, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 68 femininas (N). Pode-se também verificar que as médias para os dois géneros são muito próximas e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que não estão demasiado dispersas desses valores (0,861 masculino e de 1,168 feminino).

No quadro seguinte apresentam-se os valores do teste-t de modo a verificar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de ST nos dois géneros.

**Quadro 24.** Teste-t da ST tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Baixo	Alto
Assume-se igualdade de variâncias	2.05	.156	.895	-.817	.715
Igualdade das variâncias não assumida			.870	-.708	.606

Uma vez que **p-valor (0,156) > 0,05** pode-se afirmar que as variâncias dos dois grupos são iguais, assim a leitura do *t-test* será realizada na primeira linha, daí observa-se que o p-valor (**0,985 > 0,05**). Perante este resultado, considerando o nível de confiança de 95% estimado entre [-0,817 e 0,715], o teste mostra que não há diferenças estatisticamente significativas entre os sexos masculinos e femininos no que respeita à satisfação no trabalho.

- Género vs. IA

No quadro seguinte será apresentado um resumo estatístico tendo em consideração o efeito da IA nos dois géneros.

**Quadro 25.** Estatística geral da IA tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	4.95	1.301	.411
Feminino	69	4.99	1.436	.173

Pela observação do quadro pode-se constatar que, no que diz respeito à IA, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 69 femininas (N). Verifica-se que as médias para os dois géneros são muito próximas e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que não estão demasiado dispersas desses valores (1,301 masculino e de 1,436 feminino).

No quadro seguinte apresentam-se os valores do teste-t de modo a verificar-se se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de IA nos dois géneros.

**Quadro 26.** Teste-t da IA tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Baixo	Alto
Assume-se igualdade de variâncias	0.089	.766	.929	-1.000	.915
Igualdade das variâncias não assumida			.925	-1.011	.926

Através da leitura do p-valor do teste de *Levene*, assume-se que as variâncias nos dois grupos são semelhantes (**p-valor(0,766) > 0,05**), deste modo a leitura do teste para a igualdade das médias será feita na primeira linha. Dado que o p-valor deste é superior a 0,05 (**0,929 > 0,05**) afirma-se que o teste não mostra diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de confiança de 95% situado entre [-1;0,915]. Assim conclui-se que não há diferenças significativas entre os homens e as mulheres no que diz respeito à intenção de abandono.

▪ Género vs. CP

No quadro seguinte será apresentado um resumo estatístico tendo em consideração o efeito do CP (FS e EM) nos dois géneros.

**Quadro 27.** Estatística geral da FS tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	4.78	.727	.230
Feminino	77	4.42	1.225	.140

Pela observação do quadro pode-se constatar que, no que diz respeito ao comprometimento FS, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 77 femininas (N). Verifica-se que as médias para os dois géneros são, novamente, muito próximas e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que não estão demasiado dispersas desses valores (0,727 masculino e de 1,225 feminino).

No quadro seguinte apresentam-se os valores do teste-t de modo a se verificar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de FS nos dois géneros.

**Quadro 28.** Teste-t da FS tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Baixo	Alto
Assume-se igualdade de variâncias	3.635	.060	.372	-.434	1.147
Igualdade das variâncias não assumida			.203	-.212	.925

Pelo quadro que se apresenta, pode-se assumir a semelhança das variâncias entre os sexos masculino e feminino uma vez que o p-valor do teste de *Levene* é superior ao nível de significância de 0,05 (**0,06 > 0,05**), deste modo a leitura do p-valor para o teste da igualdade das médias será feita na primeira linha do quadro. Assim podemos

concluir que, para um intervalo de 95% de confiança, compreendido entre [-0,434; 1,147], o teste não mostra diferenças estatisticamente significativas no comprometimento efetivo entre homens e mulheres, dado que p-valor é superior a 0,05 (**0,372 > 0,05**).

**Quadro 29.** Estatística geral da EM tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	3.85	1.725	.545
Feminino	72	4.14	1.275	.150

Pela observação do quadro pode-se constatar que, no que diz respeito ao EM, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 72 femininas (N). No que respeita às médias para os dois géneros, estas são relativamente muito próximas e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que não estão demasiado dispersas desses valores (1,725 masculino e de 1,275 feminino).

No quadro seguinte apresentam-se os valores do teste-t de modo a se verificar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de EM nos dois géneros.

**Quadro 30.** Teste-t da EM tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Baixo	Alto
Assume-se igualdade de variâncias	1.319	.254	.518	-1.188	.603
Igualdade das variâncias não assumida			.616	-1.546	.962

Pelo teste de *Levene* pode-se assumir a semelhança das variâncias entre os sexos uma vez que ao nível de significância de 0,05 o p-valor gerado por este teste é maior (**0,254 > 0,05**). Desta forma o valor do p-valor para o teste da igualdade das médias terá de ser lido na primeira linha. Desta leitura pode-se concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de ambos os sexos no que respeita ao *engagement*, uma vez que para um intervalo de confiança de 95% compreendido entre [-1,188 ; 0,603], o p-valor é superior ao nível de significância (**0,518 > 0,05**).

▪ Género vs. DS

No quadro seguinte será apresentado um resumo estatístico tendo em consideração o efeito do CP (FS e EM) nos dois géneros.

**Quadro 31.** Estatística geral do DS tendo em conta o género

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Masculino	10	5.77	.602	.190
Feminino	70	5.82	.869	.104

Pela observação do quadro verifica-se que, no que diz respeito ao DS, obtiveram-se 10 respostas masculinas e 70 femininas (N). Relativamente às médias para os dois géneros, estas encontram-se muito próximas, e pelo desvio padrão pode-se ainda afirmar que estão muito próximas desses mesmos valores (0,602 masculino e de 0,869 feminino).

No quadro seguinte apresentam-se os valores do teste-t de modo a se verificar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas de níveis de DS nos dois géneros.

**Quadro 32.** Teste-t do DS tendo em conta o género

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias		
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	95% Intervalo de confiança	
				Baixo	Alto
Assume-se igualdade de variâncias	3.507	.065	.861	-.617	.517
Igualdade das variâncias não assumida			.821	-.512	.412

Após a análise dos resultados gerados, assume-se a igualdade de variâncias dos géneros masculinos e femininos, uma vez que o p-valor do teste de *Levene* é superior ao nível de significância (**0,065 > 0,05**). Assim a leitura do p-valor do teste de igualdade das médias foi feita a partir da primeira linha do mesmo quando, após a análise do seu valor conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas para se poder afirmar que as médias dos géneros masculinos e femininos são diferentes no que diz respeito ao desempenho (**p-valor (0,861)>0,05**).

#### 5.4.2. Idade

Para os testes de comparação entre as diferentes idades e cada uma das variáveis não foram realizados testes-t uma vez que existem grupos que apresentam menos de duas respostas. Assim foi utilizado o teste de *Kruskal-Wallis*, onde p-valores acima de 0,05 mostram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias da idade e as restantes variáveis.

- Idade vs. *PJf*

Uma vez que o valor associado ao **p-valor** é superior a 0,05 (**0,163** > 0,05), então assume-se que não há diferenças significativas em relação ao *PJf* nos vários grupos etários.

- Idade vs. ST

Uma vez que o valor do **Qui-quadrado** é igual a **12,336** e com um **p-valor** de **0,030** menor que o nível de significância de 0.05, pode-se concluir que existem diferenças estatisticamente significativas no sentimento de satisfação nos diferentes grupos etários.

- Idade vs. IA

Pela análise do **Qui-quadrado (9,820)** e do **p-valor (0,080)** pode-se concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas na intenção de abandono nos vários grupos etários.

- Idade vs. CP

Tal como se pode observar pelo quadro apresentado em termos de comprometimento mais físico não existem diferenças estatisticamente significativas neste tipo de comprometimento nos diferentes grupos etários. **Qui-quadrado 4,741** e **p-valor 0,448 > 0,05**.

No que respeita ao comprometimento mais emocional, aceita-se a hipótese de que os grupos etários têm o mesmo nível deste comprometimento, uma vez que, para um valor de **Qui-quadrado** igual a **6,765**, o **p-valor (0,239)** é superior a 0,05.

- Idade vs. DS

Por último, em relação ao desempenho, aceita-se a hipótese de os diferentes grupos etários terem o mesmo nível de desempenho, dado que, o **p-valor** de **0,954** é superior a 0,05, para um **Qui-quadrado** de **1,103**.

#### **5.4.3. Tempo de Exercício Profissional (TEP)**

Neste ponto serão estudadas as relações entre o tempo de exercício profissional e cada uma das variáveis em estudo, verificando se existem ou não diferenças estatisticamente significativas entre elas.

No quadro abaixo apresentam-se os valores com interesse direto para a análise que se pretende fazer, apresentando os valores para o teste de igualdade de variâncias

(teste de Levene) e, o mais importante, para a igualdade das médias de cada uma das variáveis tendo em consideração o TEP.

**Quadro 33.** Testes de comparação entre o TEP e PJf, ST, IA, CP (FS e EM) e DS

Variáveis		Teste de Levene		Teste de igualdade de médias (Anova)	
		F	Sig. (p-valor)	Sig. (p-valor)	
<u>TEP</u>	PJf	1.687	0.148	.287	
	ST	.698	.619	.619	
	IA	.502	.774	.765	
	CP	FS	1.563	.180	.646
		EM	2.445	.042	.924
	DS	.237	.945	.207	

Pela análise do quadro observa-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os sentimentos de *PJf*, ST, IA, CP e DS e o tempo de exercício profissional.

No que respeita ao teste de homogeneidade das variâncias verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, uma vez que quase todos apresentam p-valores acima do nível de significância de 0,05. À exceção do CP/EM que apresenta um valor ligeiramente abaixo dos 0,05 levando à conclusão de que existem diferenças estatisticamente significativas nos diferentes grupos de TEP.

Já no teste de igualdade de médias observa-se que todos os p-valor se encontram acima do nível de significância de 0,05 o que leva à conclusão que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos de TEP no que toca a sentimentos de *PJf*, ST, IA, CP e DS.

#### 5.4.4. Serviço a que pertence (Serviço)

Neste ponto serão estudadas as relações entre o serviço a que cada colaborador pertence e cada uma das variáveis em estudo, verificando se existem ou não diferenças estatisticamente significativas entre elas.

De seguida apresentam-se os quadros com os principais resultados, seguidos de uma breve explicação e discussão dos mesmos

**Quadro 34.** Testes de comparação entre serviços e variáveis

Variáveis		Teste de Levene		Teste de igualdade de médias (Anova)
		F	Sig. (p-valor)	Sig. (p-valor)
<i>PJF</i>		1.040	.380	.862
<i>ST</i>		4.450	.006	.799
<i>IA</i>		1.242	.300	.854
<i>CP</i>	<i>FS</i>	2.104	.106	.607
	<i>EM</i>	2.334	.080	.376
<i>DS</i>		<b>2.740</b>	<b>.049</b>	<b>.035</b>

↓

	(I) Serviço a que pertence	(J) Serviço a que pertence	Diferença de médias (I-J)	Desvio padrão	Sig.	95% Intervalo de confiança	
						Inferior	Superior
Games-Howell	Aprovisionamento	Gestão Financeira	-0,6	0,202	0,053	-1,21	0,01
		Gestão Recursos Humanos	-0,05	0,276	0,998	-0,81	0,71
		Gestão de Doentes	-0,561	0,194	0,028	-1,07	-0,05
	Gestão Financeira	Aprovisionamento	0,6	0,202	0,053	-0,01	1,21
		Gestão Recursos Humanos	0,55	0,285	0,249	-0,25	1,35
		Gestão de Doentes	0,039	0,206	0,997	-0,57	0,65
	Gestão Recursos Humanos	Aprovisionamento	0,05	0,276	0,998	-0,71	0,81
		Gestão Financeira	-0,55	0,285	0,249	-1,35	0,25
		Gestão de Doentes	-0,511	0,279	0,282	-1,28	0,25
	Gestão de Doentes	Aprovisionamento	0,561	0,194	<b>0,028</b>	0,05	1,07
		Gestão Financeira	-0,039	0,206	0,997	-0,65	0,57
		Gestão Recursos Humanos	0,511	0,279	0,282	-0,25	1,28

Da análise ao quadro dos testes de igualdades de variâncias e de médias observa-se que não existem diferenças estatisticamente diferentes entre os grupos no que toca ao desempenho pois os p-valor originados são superiores a 0,05, com algumas exceções que serão analisadas de seguida.

Verifica-se que existe uma diferença significativa no que toca à variância na ST (p-valor (0,006)<0,05) no entanto no teste de igualdade de médias verifica-se que essa diferença já não existe, uma vez que p-valor (0,799)>0,05 e por isso se conclui que não existem diferenças no que toca a sentimentos de satisfação nos diferentes serviços.

No que toca ao DS verifica-se que ambos os testes se encontram com p-valor abaixo dos 0,05; significando que não se pode assumir a homogeneidade das variâncias e que as médias dentro dos grupos são estatisticamente diferentes. Dado este último valor recorreu-se ao teste Pos-hoc de Games-Howell, para se verificar em qual dos grupos residia essa diferença.

Assim, tal como podemos verificar no segundo quadro, existe uma diferença significativa no que diz respeito à auto-avaliação do desempenho, entre o serviço de Aprovisionamento e o serviço de Gestão de Doentes, uma vez que o p-valor é de 0,028 o que é inferior ao nível de significância de 0,05.

## **5.5. Análise das Regressões Lineares**

As regressões lineares, de acordo com Pestana e Gageiro (2000), visam analisar a forma e o grau com que uma ou varias variáveis independentes explicam uma variável dependente, ou seja, analisam as associações que existem entre uma variável dependente e uma ou várias variáveis independentes.

Destas regressões retira-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que revela a percentagem explicativa da variável independente sobre a variável dependente. Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo se encontrar de 1 maior será o poder de explicação.<sup>23</sup>

Quando se pretende analisar a força explicativa de uma variável independente para uma variável dependente, procede-se a regressões lineares simples; quando existe mais do que uma variável independente fazem-se regressões lineares múltiplas. Neste estudo serão realizados ambos.

### **5.5.1. Regressões Lineares Simples**

Tendo em conta o modelo proposto e de acordo com o objetivo principal deste estudo, serão realizadas regressões lineares simples para se testar as implicações do PJf na satisfação, na intenção de abandono, no comprometimento (físico e emocional respetivamente) e no desempenho. Nestas o PJf foi considerado como a variável independente e cada uma das outras foram consideradas como variáveis dependentes.

No entanto, e como se verificou no capítulo 3, existem ligações já testadas em estudos anteriores que terão de ser objeto de teste como é o exemplo da ligação entre a satisfação (variável independente) e o comprometimento (variável dependente), assim como a ligação entre o desempenho (variável independente) e a satisfação (variável dependente).

---

<sup>23</sup> Segundo Hair *et. al.*, (2010), valores elevados de  $R^2$  significam que existe um grande poder explicativo da equação de regressão.

- **Efeito do PJf na Satisfação**

Nesta regressão linear simples em que a variável dependente foi a satisfação e a variável independente o PJf, observa-se que a satisfação é explicada em 52,6% ( $R^2$ ) pelo PJf. Conclui-se, ainda, que a satisfação é influenciada positivamente pelo PJf e essa influência é estatisticamente significativa ( $\beta=0,725$  e  $t=9,053$ ).

- **Efeito do PJf na Intenção de Abandono**

Na regressão linear simples em que a variável dependente foi a intenção de abandono e a variável independente ao PJf, pode-se concluir que apesar de a percentagem de explicação ser baixa ( $R^2=17,6\%$ ), e ainda existe uma influência positiva do PJf na intenção de abandono e essa influência é estatisticamente significativa ( $\beta=0,420$  e  $t=4,003$ ).

- **Efeito do PJf no Comprometimento**

Na segunda regressão linear simples entre a variável dependente CP/FS e a variável independente PJf, conclui-se que o PJf explica 17,8% do CP/FS e que exerce uma influência positiva estatisticamente significativa no CP/FS ( $\beta=0,422$  e  $t=4,215$ ).

Relativamente ao CP/EM verifica-se que o PJf explica 25,3% do CP/EM, exercendo uma influência positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=0,503$  e  $t=5,134$ ).

- **Efeito do PJf no Desempenho**

Na terceira regressão linear simples em que a variável dependente foi o desempenho e a variável independente foi o PJf. Segundo os resultados obtidos, o PJf explica apenas 16% do desempenho mas exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre este ( $\beta=0,400$  e  $t=3,810$ ).

- **Efeito da Satisfação no Desempenho**

Nesta regressão a satisfação foi considerada como variável independente e o desempenho como variável dependente. Os resultados demonstram que a satisfação explica 15% do desempenho e que aquela influencia esta de uma maneira positiva, sendo essa influência significativa ( $\beta=0,394$  e  $t=3,661$ ).

- **Efeito do Comprometimento na Satisfação**

Aqui fizeram-se duas regressões lineares simples dada a multidimensionalidade comprovada do comprometimento. Assim, e de acordo com os resultados obtidos, observa-se que:

- o comprometimento mais “físico” explica 17,8% da satisfação exercendo uma influência positiva e estatisticamente significativa ( $\beta=0,422$  e  $t=4,215$ );

- o comprometimento mais “emocional” explica 25,3% da satisfação e exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre a mesma ( $\beta=0,503$  e  $t=5,134$ ).

### **5.5.2. Regressões Lineares Múltiplas**

O modelo desenhado em capítulo anterior sugere que existem algumas ligações múltiplas como é o caso do PJf, satisfação e desempenho e ainda entre o PJf, o *engagement*/comprometimento e a satisfação. Deste modo procedeu-se às regressões lineares múltiplas para se perceber qual as suas relações. De seguida procede-se à análise dos principais resultados.

#### **• Efeitos do PJf e do Comprometimento na Satisfação**

Esta regressão linear teve como variável dependente a Satisfação e como variáveis independentes o PJf, o comprometimento na sua multidimensionalidade (físico e emocional).

Dos resultados obtidos conclui-se que a satisfação é explicada em 61,8% pelo comprometimento físico e emocional e ainda pelo PJf. Pode-se ainda observar que:

- o PJf tem uma influência positiva na satisfação e é estatisticamente significativa ( $\beta=0,641$  e  $t=7,595$ );
- O CP/FS tem uma influência positiva na satisfação mas não é estatisticamente significativa ( $\beta=0,095$  e  $t=0,945$ );
- O CP/EM tem uma influência positiva na satisfação mas essa não é estatisticamente positiva ( $\beta=0,184$  e  $t=1,726$ )

#### **• Efeitos do PJf e da Satisfação no Desempenho**

Nesta regressão linear múltipla as variáveis independentes são o PJf e a satisfação ao passo que o desempenho é a variável dependente. Desta forma, dos resultados obtidos verifica-se que o desempenho é explicado em 15,7% pelo PJf e pela satisfação. Separadamente pode-se observar que:

- a satisfação influencia de forma positiva e estatisticamente significativa o desempenho ( $\beta=0,271$  e  $t=2,143$ );

- o PJf exerce uma influência positiva mas não estatisticamente significativa no desempenho ( $\beta=0,165$  e  $t=1,304$ ).

## 5.6. Discussão de Resultados

Após as análises feitas neste capítulos procede-se agora a discussão dos resultados obtidos.

Da análise efetuada entre a variável que compreende o serviço a que os colaboradores pertencem e cada uma das variáveis/ conceitos pode-se concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito à satisfação, intenção de abandono e comprometimento relativamente aos diferentes serviços (Aprovisionamento, Gestão de Doentes, Recursos Humanos e de Gestão Financeira); já no que diz respeito ao desempenho observa-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os serviços de Aprovisionamento e de Gestão de Doentes, mesmo em relação ao serviço de Gestão Financeira os resultados estão muito próximos no mínimo aceitável.

Antes de se apresentar os resultados gerais das regressões lineares, apresentam-se novamente as hipóteses formuladas no capítulo 3:

**H<sub>1</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo na Satisfação no Trabalho.**

**H<sub>2</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e negativo na Intenção de Abandono.**

**H<sub>3</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo no Comprometimento.**

**H<sub>4</sub>: O *Person-Job fit* exerce um impacto direto e positivo no Desempenho.**

**H<sub>5</sub>: O Comprometimento exerce um impacto direto e positivo na Satisfação.**

**H<sub>6</sub>: A Satisfação exerce um impacto direto e positivo no Desempenho .**

De seguida apresenta-se o quadro com a síntese dos resultados obtidos através das regressões lineares para o teste das hipóteses

**Quadro 35.** Confirmação de hipóteses

Hipóteses	VI	VD	Sentido da implicação	Resultados
H <sub>1</sub>	PJf	ST	Positiva	Confirmada
H <sub>2</sub>	PJf	IA	Negativa	Não confirmada
H <sub>3</sub>	PJf	CP	Positiva	Confirmada
H <sub>4</sub>	PJf	DS	Positiva	Confirmada
H <sub>5</sub>	CP	ST	Positiva	Confirmada
H <sub>6</sub>	ST	DS	Positiva	Confirmada

Pela análise das regressões lineares conclui-se que o PJf influencia de forma positiva e estatisticamente significativa a satisfação, a intenção de abandono, comprometimento (físico e emocional) e ainda o desempenho. Desta forma todas as hipóteses foram confirmadas à exceção da hipótese H<sub>2</sub>.

Relativamente às implicações do comprometimento na satisfação também se confirma que existe uma influência positiva e estatisticamente significativa, o que confirma a hipótese 5. O mesmo acontece com a hipótese 6, os testes realizados confirmam que a satisfação exercer uma influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho.

### **5.7. Conclusão**

No presente capítulo procedeu-se às análises e testes estatísticos, através do programa *SPSS*, e ainda à discussão dos resultados obtidos.

De seguida será realizada a conclusão geral do estudo onde será explanado se os objetivos foram ou não cumpridos. Para além desta conclusão geral serão ainda apresentadas as limitações sentidas ao longo do trabalho e, por fim, apresentam-se linhas para futuros trabalhos.

## Capítulo 6

### CONCLUSÃO

---

#### 6.1. Conclusão Geral

Este relatório pretendeu levar a cabo um estudo empírico que envolveu as variáveis de *Person-Job fit*, satisfação, intenção de abandono, comprometimento e desempenho. Para isso foi desenvolvido um modelo conceptual de acordo com a literatura existente.

Do modelo apresentado tiram-se as implicações que poderão existir entre o PJf e as restantes variáveis e os testes realizados demonstram que este está relacionado positivamente com cada uma delas, o que corresponde com a revisão literária anteriormente realizada; no entanto o caso muda de figura quando analisamos a implicação do PJf na intenção de abandono. De acordo com a literatura esta ligação deveria ser negativa, e nos testes realizados obtivemos uma ligação positiva. Isto pode dever-se ao facto de a intenção de abandono ter sido avaliada de uma maneira demasiado generalizada o que não permitiu chegar aos resultados esperados.

Para além destas regressões que testam o principal objetivo do relatório, foram realizadas outras duas regressões, desta vez múltiplas, uma vez que o modelo desenhado pressupõe que:

- o desempenho é influenciado tanto pelo PJf como pela satisfação;
- a satisfação é influenciada tanto pelo PJf como pelo comprometimento de acordo com a sua multidimensionalidade comprovada no Capítulo 4.

Da análise dos resultados conclui-se que poderá existir um efeito moderador da satisfação entre o PJf e o desempenho, dado que os resultados mostram que o PJf perde força estatística quando se junta a satisfação para explicar os efeitos no desempenho.

Da análise feita ao segundo ponto, conclui-se que no que toca a satisfação o que vai influenciar mais esta variável é o PJf, pois o comprometimento perde a sua significância estatística quando se junta ao PJf para estudar as suas implicações na satisfação.

No entanto é necessário ter em conta que neste estudo foi realizado a partir de escalas genéricas, principalmente de satisfação e de intenção de abandono que até estavam agregadas na mesma Escala de Satisfação Geral no Trabalho (ESGT), desenvolvida por Barton e colaboradores (1992) e adaptada por Silva, Azevedo e Dias em 1994. Por isso, os resultados podem gerar certas discrepâncias como é o exemplo da

intenção de abandono. É preciso ter em conta que variáveis como o nível salarial e a atual conjuntura económica (ou outros) podem ser exemplos que foram tido em conta pelos colaboradores quando responderam a esta parte do questionário e, por isso, os resultados obtidos não foram os esperados.

Desta forma, pode concluir-se que as organizações devem apostar nos seus colaboradores e deve preocupar-se em saber se estes se sentem confortáveis na execução das suas tarefas, ou seja, se sentem que têm os conhecimentos, capacidades e habilidade para executarem bem o trabalho atribuído, pois isto fará com que se sintam mais satisfeitos, comprometidos e o seu desempenho percebido irá melhorar

Isto tanto será bom para as organizações como para os colaboradores, pois poderá contribuir para alcançar o sucesso tanto organizacional como pessoal, o que resulta no cumprimento de objetivos e bem-estar geral.

No que respeita ao objetivos secundários, conclui-se que não existem diferenças significativas de *Person-Job fit*, satisfação, intenção de abandono, comprometimento e desempenho nos diferentes serviços, à exceção do desempenho percebido entre os serviços de Aprovisionamento e Gestão de Doentes e ainda entre o serviços de Aprovisionamento e o serviço de Gestão Financeira.

## **6.2. Limitações do estudo**

Ao longo da elaboração do relatório foram experienciadas certas limitações que condicionaram a realização do estudo.

Primeiro que tudo há que salientar que existiram dúvidas relativas aos conteúdos do questionário, suscitadas por parte de alguns serviços, pois na opinião dos seus diretores, eram levantadas questões sensíveis e não gostariam que a administração do Centro Hospitalar soubesse se o seu serviço era o mais ou menos satisfeito, ou com melhor ou pior desempenho, por exemplo.

Em segundo lugar, constrangimentos temporais condicionam o fio condutor do relatório, a nível da amostra, que acabou por se cingir aos 4 serviços de gestão e logística.

Depois dos resultados gerados concluiu-se que poderá existir um efeito moderador da satisfação entre o PJf e o desempenho, o que não se conseguiu analisar profundamente dado a falta de ferramentas estatísticas para o efeito.

### **6.3. Futuros trabalhos**

O modelo conceptual formulado poderá ser aplicado aos restantes serviços do Centro Hospitalar ou mesmo a outras organizações.

Como já foi referido, poder-se-á realizar um estudo mais aprofundado onde se poderá estudar o efeito moderador da satisfação. Podendo-se aplicar um outro tipo de escala que não seja tão geral para assim se avaliar melhor os seus efeitos.

Poder-se-á ainda proceder a um estudo para que se possa compreender a razão pela qual o comprometimento perde a sua força estatística quando conjugado como PJf, nomeadamente com recursos a técnicas estatísticas mais avançadas que possam comprovar o modelo como um todo, tal como acontece nos modelos de equações estruturais.

## Referências Bibliográficas

---

Alarcon , G. M., & Lyons , J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples . *The Journal of Psychology* , 463–480.

Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions . *Stress and Health* , e294–e298 .

Bakker, A. B. (2014). *Work engagement*. Obtido em Julho de 2014, de Arnold Bakker: <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology* , 90 (6), 1054-1068.

Bendassolli , P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura . *PSICOLOGIA ARGUMENTO* , 30 (68), 171-184.

Boon, C., Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management* , 22 (1), 138-162.

Cable , D. M., & DeRue , D. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions . *Journal of Applied Psychology* , 87 (5), 875–884.

Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (78), 411-429.

Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work Design - Related Antecedents or Turnover Intentions: A Multilevel Approach. *Human Resource Management* , 52 (1), 1-26.

Chen, G., Thomas, C. H., Ployhart, R. E., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal* , 54 (1), 159-181.

Domingues , A. C. (2010). *Comprometimento Organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria* . Dissertação, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (6), 283-357.

Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill.

Goodwin , R. E., Groth , M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover . *Journal of Vocational Behavior* (79), 538–548.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hassan, M. U., Akram, A., & Naz, S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate . *International Journal of Human Resource Studies* , 2 (3), 172-188.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin* (127), 376-407.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work . *Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.

Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika* (39), 31-36.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill – job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior* (78), 123-135.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (58), 281–342 .

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employee's Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* (59), 454-470.

Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior* (84), 142-152.

Macedo, I. C. (2008). *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afectivo No Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações*. Tese de mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Aveiro.

Munana, G. R. (2010). *Estudo da satisfação profissional dos professores angolanos em função de variáveis sociodemográficas e profissionais*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rebocho, R. F., Samedo, C. S., & Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica* (55), 291-313.

Robinson, J., P. Shaver e L. Wrightsman (1991), Criteria for scale selection and evaluation, em Robinson, J., P. Shanver e L. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, San Diego, CA: Academic Press, 1-13.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A LONGITUDINAL INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN JOB INFORMATION SOURCES, APPLICANT PERCEPTIONS OF FIT, AND WORK OUTCOMES. *Personnel Psychology*, 395-426.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Wprk Engagement Scale - Preliminary Manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. 71-92.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., et al. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence . *Journal of Happiness Studies* , 459-481.

Silva, F. P. (2013). *Comprometimento Organizacional como preditor das Intenções de Abandono: Cultura Organizacional como variável moderadora*. Escola de Psicologia e Ciências da Vida. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* (78), 315-320.

Ungaro, S. V. (2007). *A satisfação no trabalho e a relação com o afecto positivo, afecto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios - Estudo realizado a professores de treze ginásios pertencentes ao distrito do Porto e arredores*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Desporto, Porto.

Vicente , A. F., Rebelo , T. M., & Agostinho, C. F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização . *Psychologica* (55), 369-384.

Wright, P. K. (1995). P=f(M×A): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance . *Journal of Management*, (21), 1129–1139 .

# ANEXOS

## **Anexo I – Atividades realizadas durante o estágio no CHL, E.P.E.**

---

O Estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial, foi realizado no Serviço de Aprovisionamento do Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E., com início no mês de Novembro e findo no mês de Maio.

Durante o período de Estágio foram desempenhadas funções enriquecedoras tanto a nível profissional como pessoal, tendo permitido adquirir novos conhecimentos e, ainda, por em prática os conhecimentos adquiridos ao longo dos cinco anos em que fui estudante na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, primeiro como aluna da Licenciatura em Administração Público-Privada e, posteriormente, como aluna no Mestrado em Administração Pública Empresarial.

Ao longo dos seis meses de Estágio foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Registo de doentes com ajudas técnicas no site da Direção Geral de Saúde (DGS);
- Confirmação no site da DGS de que as ajudas técnicas foram entregues assim como o preço das mesmas;
- Auxílio na elaboração do inventário realizado ao armazém do Centro Hospitalar;
- Abertura de procedimentos de aquisição de bens e serviços, elaborando as peças necessárias para os mesmos, nomeadamente:
  - Concursos Públicos – Programa de Procedimento e Caderno de Encargos
  - Ajuste Direto – Convite e Caderno de Encargos
- Participação na formação respeitante à interpretação e aplicação do Código dos Contratos Públicos;
- Participação na formação referente à plataforma electrónica, utilizada para o registo dos procedimentos de aquisição;
- Início de elaboração de um Regulamento Interno e Manual de Procedimentos;
- Conferência de faturas;
- Confirmação da entrega de materiais;
- Emissão de Notas de Encomenda e Notas de Crédito;
- Anulação de Notas de Encomenda de materiais que não foram fornecidos;
- Elaboração de mapas mensais de despesa;
- Elaboração de minutas;

## Anexo II – Autorização para a distribuição dos questionários

HSA ENT. 07290\*14-04-15

DELIBERAÇÃO DO  
Conselho de Administração  
Acta nº 15 2014.03.06

### Requerimento

CA  
14.04.16  
CR

Exmo. Senhor  
Dr. Licínio Oliveira de Carvalho  
Vogal Executivo  
Conselho de Administração  
Centro Hospitalar de Leiria, EPE (CHL, EPE)

Leiria, 15 de abril de 2014

Acta nº  
14.05.06

*[Handwritten signature]*  
Escritafel

**Assunto:** Proposta de questionário para aprovação.

Conforme Vosso despacho do dia 14.04.2014, que se remete em anexo, apresento proposta de questionário para aprovação.

Caso o mesmo mereça a sua concordância procederé à sua distribuição pelos Serviços de Gestão e Logística nomeadamente, Serviço de Aprovisionamento, Serviço de Gestão Financeira, Serviço de Gestão de Recursos Humanos e Serviço de Gestão de Doentes.

É de salientar que o mesmo servirá única e exclusivamente para propósitos académicos, sendo que os dados serão totalmente confidenciais.

Aguardo deferimento.

Grata pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Miriam Ferreira Godinho  
(Miriam Ferreira Godinho)

Miriam Ferreira Godinho  
Estudante na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
Mestrado em Administração Pública Empresarial  
e-mail: [miriamferreira.g@gmail.com](mailto:miriamferreira.g@gmail.com)  
Tel.: 918 283 652

original devolvido à esquiteira (encaniza-se a registar no SA)  
c/c SA; SGT; SGRJA e SGD 14.05.07 DUS

## Anexo III – Questionário



### QUESTIONÁRIO PARA INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA

O presente questionário surge da necessidade de elaboração de um relatório de estágio que terei de fazer para concluir o Mestrado em Administração Empresarial, que terá uma componente de investigação onde serão estudadas variáveis como *Person-Job Fit* (adequação entre as competências dos funcionários e as funções que desempenham), Satisfação, Comprometimento e Desempenho.

Peço a colaboração de todos, respondendo de forma rigorosa e honesta. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas obter a visão dos funcionários relativamente ao trabalho que desenvolvem.

O questionário é anónimo e de natureza confidencial, servindo única e exclusivamente para propósitos académicos.

Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir apresentados e preencha os quadros de acordo com a sua opinião, colocando uma cruz no sitio correspondente.

#### **DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS:**

##### **1. GÉNERO:**

Masculino .....

Feminino .....

##### **2. IDADE:**

18 a 25 anos .....

26 a 33 anos .....

34 a 42 anos .....

43 a 50 anos .....

51 a 60 anos .....

+ de 60 anos .....

##### **3. TEMPO DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL:**

Até 3 anos .....

Entre 4 a 7 anos .....

Entre 8 a 11 anos .....

Entre 12 a 15 anos .....

Entre 16 a 20 anos .....

+ de 20 anos .....

QUESTIONÁRIO PARA INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA

**4. SERVIÇO A QUE PERTENCE:**

- Serviço de Aprovisionamento .....
- Serviço de Gestão Financeira .....
- Serviço de Gestão de Recursos Humanos .....
- Serviço de Gestão de Doentes .....

**5. PERSON-JOB FIT**

As seguintes perguntas pretendem avaliar até que ponto sente que as suas capacidades e necessidades se adequam às exigências do trabalho que realiza.

	1 Muito Pouco	2	3	4	5	6	7 Muito
1. Até que ponto os seus conhecimentos, competências e habilidades correspondem às exigências do trabalho?							
2. Até que ponto o trabalho satisfaz as suas necessidades?							
3. Até que ponto o seu emprego permite fazer o trabalho que quer fazer?							
4. Até que ponto o seu emprego combina consigo?							

**6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

As seguintes afirmações referem-se a sentimentos de satisfação em relação ao trabalho.

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
1. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o trabalho que faço							
2. Penso frequentemente em abandonar este trabalho							
3. Em geral, sinto-me satisfeito(a) com o tipo de trabalho que faço							
4. A maior parte das pessoas neste trabalho sente-se muito satisfeita com o trabalho que faz							
5. As pessoas neste trabalho pensam frequentemente em abandoná-lo							

QUESTIONÁRIO PARA INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA

**7. COMPROMETIMENTO**

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) com uma cruz no quadrado correspondente. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhum a vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

	0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia							
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vitalidade							
3. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar							
4. Estou entusiasmado(a) com o meu emprego							
5. Estou orgulhoso(a) do trabalho que faço							
6. O meu trabalho inspira-me							
7. Sinto-me envolvido(a) no trabalho que faço							
8. "Deixo-me levar" quando estou a trabalhar							
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente							

QUESTIONÁRIO PARA INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA

**8. DESEMPENHO**

As seguintes afirmações permitem fazer uma auto-avaliação do desempenho.

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
1. Mostro preocupação em fazer as tarefas melhor e em melhorar situações no trabalho							
2. Exibo confiança no meu trabalho e estou disposto(a) a trabalhar arduamente e energeticamente							
3. Mostro vontade em ir “mais-além” do que a situação exige e de agir antes de ser solicitado(a)							
4. Consigo ver o “quadro todo” no meu trabalho, as suas partes e relações, usando isso para estabelecer prioridades							
5. Termino as tarefas profissionais dentro do prazo estimado							
6. O meu chefe nunca fica desapontado com a qualidade do trabalho que faço							
7. Os meus hábitos de trabalho são excelentes							
8. Mesmo quando estou longe da minha área de trabalho, o meu supervisor pode contar comigo para ter o meu trabalho feito							
9. O(a) meu(minha) chefe nunca tem de verificar se estou a executar as minhas tarefas							
10. Dou-me bem com os meus colegas							

Obrigada pela vossa colaboração!