

2024

**BEATRIZ RODRIGUES
PEREIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS,
E INTENÇÕES DE SAÍDA: O EFEITO
MEDIADOR DO COMPROMISSO AFETIVO**

**BEATRIZ RODRIGUES
PEREIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
E INTENÇÕES DE SAÍDA: O EFEITO MEDIADOR
DO COMPROMISSO AFETIVO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Moreira, professora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Venho por este meio, prestar os meus profundos agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Ana Moreira pela orientação, apoio, empenho e toda a disponibilidade demonstrados desde o início desta fase. Sem o apoio incondicional e motivação da professora Ana não tinha conseguido concluir esta etapa tão importante da minha vida académica.

A toda minha família, em especial aos meus pais e à minha tia Manuela muito obrigado por todo o suporte demonstrado nesta etapa da minha vida e por me incentivarem sempre a seguir os meus objetivos e sonhos.

A todos os que responderam ao questionário e contribuíram para a partilha do mesmo.

Ao Daniel por acreditar sempre em mim e nunca me ter deixado desistir dos meus objetivos.

Palavras-Chave

Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, intenções de saída, compromisso afetivo, estudo quantitativo.

Resumo

Este estudo teve como principal objetivo estudar a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída e se esta relação é mediada pelo compromisso organizacional afetivo. Com esta finalidade hipotetizou-se: (1) as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm uma relação negativa e significativa com as intenções de saída; (2) as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm uma relação positiva e significativa com o compromisso organizacional afetivo; (3) o compromisso organizacional afetivo tem uma relação negativa e significativa com as intenções de saída; (4) o compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre as 'práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída. A amostra deste estudo é composta por 345 participantes, a trabalharem em organizações sediadas em Portugal. Os resultados indicaram-nos que a formação, o suporte individualizado e o compromisso afetivo têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída. A formação e o suporte individualizado têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. O compromisso afetivo tem um efeito de mediação total entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação e suporte individualizado) e as intenções de saída. Este estudo indica aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos a importância da formação e do suporte individualizado no sentido de potenciar o compromisso afetivo, de modo, a reduzir as intenções de saída, mantendo na organização o capital humano tão importante para a competitividade da mesma.

Keywords

Organizational practices of competence development, turnover intentions, affective commitment, quantitative study.

Abstract

The main objective of this study was to investigate the relationship between organizational competence development practices and exit intentions and whether this relationship is mediated by affective organizational commitment. To this end, we hypothesized: (1) organizational competence development practices have a negative and significant relationship with exit intentions; (2) organizational competence development practices have a positive and significant relationship with affective organizational commitment; (3) affective organizational commitment has a negative and significant relationship with exit intentions; (4) affective organizational commitment mediates the relationship between 'organizational competence development practices and exit intentions. The sample of this study consisted of 345 participants working in organizations based in Portugal. The results indicate that training, individualized support and affective commitment negatively and significantly affect exit intentions. Training and individualized support have a positive and significant effect on affective commitment. Affective commitment directly mediates between organizational competences development practices (training and individualized support) and exit intentions.

This study points out to Human Resources Management professionals the importance of training and individualized support to boost affective commitment, reduce intentions to leave and keep the human capital that is so important for the organization's competitiveness.

Lista de abreviaturas

CA - Compromisso Afetivo

PODC – Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

GFI - *Goodness of Fit Index*

TLI - *Tucker-Lewis Index*

CFI - *Comparative Fit Index*

RMSR – *Root Mean Square Residual*

RMSEA - *Root Mean Square Error of Aproximation*

IS - Intenções de Saída

RH - Recursos Humanos

SSPS - *Statistical Package for the Social Science*

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	3
2.1. Desenvolvimento de Competências	3
2.1.1. <i>Competências</i>	3
1.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências	4
1.2. Exemplos de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.....	6
1.3. Intenções de saída	7
1.3.1. <i>Desenvolvimento de competências e intenções de saída</i>	7
1.4. Compromisso afetivo	8
1.4.1. <i>Desenvolvimento de competências e compromisso afetivo</i>	9
1.4.2. <i>Compromisso afetivo e intenções de saída</i>	11
1.4.3. <i>Desenvolvimento de Competências, Compromisso afetivo e Intenções de Saída</i>	12
Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses.....	14
2. MÉTODO	15
2.1. Procedimento de recolha de dados e participantes	15
2.2. Caracterização da Amostra	15
2.3. Procedimento de análise de dados	16
2.4. Instrumentos.....	18
3. RESULTADOS	19
5.1 Qualidades métricas das escalas.....	19
5.1.1. <i>Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de competências</i>	19
5.1.1.1. Validade.....	19
5.1.1.2. Consistência Interna	19
5.1.1.3. Sensibilidade dos itens.....	20
5.1.1.4. Normalidade das dimensões	20
5.1.2. <i>Escala de Compromisso Afetivo</i>	20
5.1.2.1. Validade.....	20
5.1.2.2. Consistência Interna	21
5.1.2.3. Sensibilidade.....	21
5.1.2.4. Normalidade da escala.....	21
5.1.3. <i>Escala de Intenções de saída</i>	22
5.1.3.1. Validade.....	22

5.1.3.2. Consistência Interna	22
5.1.3.3. Sensibilidade.....	23
5.1.3.4. Normalidade das dimensões	23
5.2. Estatística Descritiva das variáveis em estudo	23
5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	24
5.4. Associação entre as variáveis em estudo.....	28
5.5. Hipóteses	29
Capítulo 6 - Discussão	33
6.1. Limitações	35
6.2. Implicações Práticas	36
6.3. Implicações teóricas	36
Capítulo 7 - Conclusões	36
Referências.....	38
ANEXOS	44
ANEXO A – Questionário	45
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	50
ANEXO C- Qualidades métricas dos instrumentos	52
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	58
ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo	60
ANEXO F – Associação entre as Variáveis em Estudo	78
ANEXO G – Testes de Hipóteses	79

Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições de Competências	4
Tabela 2. Estudos sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e as intenções de saída	8
Tabela 3. Estudos sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e compromisso afetivo	10
Tabela 4. Estudos sobre a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída	12
Tabela 5. Estudos sobre este efeito mediador	13
Tabela 6. Hipóteses formuladas neste estudo	14
Tabela 7. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)	17
Tabela 8. Índices de ajustamento da escala de PODC	19
Tabela 9. Consistência interna das dimensões da escala de PODC	20
Tabela 10. Resultados do teste de normalidade das dimensões de PODC	20
Tabela 11. Índices de ajustamento da escala de CA	21
Tabela 12. Consistência interna da escala de CA	21
Tabela 13. Resultados do teste de normalidade das dimensões de CA	22
Tabela 14. Índices de ajustamento da escala de IS	22
Tabela 15. Consistência interna da escala de IS	23
Tabela 16. Resultados do teste de normalidade das dimensões de IS	23
Tabela 17. Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	23
Tabela 18. Efeito do género nas variáveis em estudo.....	24
Tabela 19. Associação entre as variáveis em estudo	28
Tabela 20. Efeito das PODC nas intenções de saída (H1).....	29
Tabela 21. Efeito das PODC no compromisso afetivo	30
Tabela 22. Efeito do compromisso afetivo nas intenções de saída.....	30
Tabela 23. Condições para testar o efeito mediador, segundo Baron e Kenny (1986).....	31
Tabela 24. Resultados do teste do efeito mediador.....	32

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação.....	14
Figura 2. Resultados da AFC do instrumento de PODC	19
Figura 3. Resultados da AFC do instrumento de CA.....	21
Figura 4. Resultados da AFC do instrumento de IS.....	22
Figura 5. Efeito da antiguidade nas variáveis em estudo.....	24
Figura 6. Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo.....	25
Figura 7. Efeito do estado civil nas variáveis em estudo	26
Figura 8. Efeito do setor de atividade nas variáveis em estudo	27
Figura 9. Efeito do tipo de contrato de trabalho nas variáveis em estudo	27

Capítulo 1 - Introdução

Nos últimos anos, a situação económica mundial, a chegada das novas tecnologias ao mercado de trabalho e consequentemente às diversas mudanças que se tem assistido, levaram a que nos dias de hoje o mercado de trabalho seja cada vez mais competitivo (De Vos & Der Heijden, 2011). Para além disso, as organizações cada vez conseguem garantir menos a segurança dos seus colaboradores, o que culmina muitas vezes na saída voluntária dos mesmos à procura de estabilidade e segurança (Benson, 2006).

Assim, apresenta-se profundamente essencial que as organizações adaptem as suas estratégias, de forma a conseguir reter os seus melhores colaboradores e, por conseguinte, manter as competências imprescindíveis para os seus planos estratégicos (Afiouni, 2007).

Quando uma organização investe nos seus colaboradores, esses colaboradores irão retribuir com atitudes e comportamentos positivos. Esta relação pode ser interpretada com base na premissa das trocas sociais, teoria desenvolvida por Blau (1964), segundo a qual as interações entre colaboradores e organizações, através trocas mútuas e contingentes, nos permitem compreender os padrões que se formam para iniciar, manter ou encerrar um relacionamento. Quando as experiências são positivas, os colaboradores desenvolvem um forte compromisso afetivo para com a organização onde trabalham (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Na perspetiva de Meyer e Allen (1991), o grande interesse pelo estudo do compromisso organizacional afetivo, deve-se em grande parte, ao facto de este ser o melhor redutor das intenções de saída da organização.

Neste sentido, esta investigação irá focar-se em três variáveis essenciais para as organizações, tendo como principal objetivo compreender a forma como se relacionam, bem como se influenciam mutuamente. Deste modo, as variáveis estudadas são as práticas de desenvolvimento de competências, o compromisso afetivo e as intenções de saída.

Posto isto, estas variáveis correlacionam-se na medida em que os colaboradores ao sentirem investimento por parte das suas organizações, respondem com atitudes e comportamentos positivos que vão culminar no aumento do compromisso afetivo entre organização/ colaborador e na redução das intenções deste abandonar a organização (Benson, 2006).

Esta investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização, assim como, se o compromisso afetivo é o mecanismo que explica esta relação. Esta dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos:

- Capítulo 1- Introdução: Neste capítulo fundamentou-se a pertinência deste estudo.
- Capítulo 2- Revisão da Literatura: este capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos (desenvolvimento de competências, práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, intenções de saída e compromisso afetivo). Nestes subcapítulos é desenvolvida a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, assim como se fundamentam as hipóteses formuladas.
- Capítulo 3- Modelo de Investigação e Hipóteses: Neste capítulo apresenta-se o modelo de investigação e as respetivas hipóteses.
- Capítulo 4- Método: Este capítulo está dividido em 4 subcapítulos (procedimento de recolha de dados, caracterização da amostra, procedimento de análise de dados e instrumentos). No procedimento de recolha de dados foi descrito todo o processo que nos proporcionou a recolha de dados para este estudo. Na caracterização da amostra, foi realizada a estatística descritiva das variáveis sociodemográficas. No procedimento de análise de dados foram dadas indicações sobre todo o tratamento estatístico efetuado. No subcapítulo dos instrumentos descreveram-se pormenorizadamente os instrumentos utilizados neste estudo.
- Capítulo 5- Resultados: Este capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos (qualidades métricas dos instrumentos em estudo, estatística descritiva das variáveis em estudo, efeito das variáveis sociodemográficas em estudo, associação entre as variáveis em estudo e testes de hipóteses).
- Capítulo 6- Discussão: Além da discussão dos resultados, fazem parte deste capítulo três subcapítulos (limitações e sugestões para futuras investigações, implicações teóricas e implicações práticas).
- Capítulo 7- Conclusões: onde se apresentam as principais conclusões deste estudo.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Desenvolvimento de Competências

2.1.1. Competências

O conceito de competências é um conceito amplo e difere de autor para autor (Ceitil, 2016). Assim, de acordo com Lopes et al. (1999) citado por Ceitil (2016) as competências apresentam-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo atingir com sucesso os objetivos pretendidos. Por outro lado, defende que Levi-Boyer (1997) as competências são um conjunto de comportamentos que permitem que os indivíduos se destaquem em determinados contextos específicos.

Para além disto, num ponto de vista mais organizacional, Prahalad e Hamel (1990) citado por Mulder et al. (2007) as competências apresentam-se como fundamentais, no sentido em que nos auxiliam a descrever os pontos fortes e as capacidades que fazem uma organização distinguir-se das demais e assim criar uma vantagem competitiva.

Neste sentido, importa sublinhar que as competências podem apresentar diversas abordagens, nomeadamente, como atribuições, qualificações, traços ou características pessoais, tal como, comportamentos ou ações (Ceitil, 2016). As competências como atribuições, não se relacionam com as características pessoais nem com o desempenho de cada indivíduo, mas sim os cargos ocupados. Deste modo, nesta perspetiva as competências são vistas como “um elemento externo à pessoa” (Ceitil, 2016). As competências como qualificações, à semelhança das anteriores, também são externas aos indivíduos. Nesta abordagem, as competências são adquiridas por via formal. No que respeita às competências como traços ou características pessoais, de acordo com Ceitil (2016) é a teoria mais aceite, conhecida e credível. Nesta abordagem as competências são intrínsecas ao indivíduo. Por último, na abordagem às competências como comportamentos ou ações é defendido que só é assumido que a pessoa detém a competência existente quando é posta na prática.

Existem dois tipos de competências, as competências transversais e as competências específicas. As competências transversais são competências que devem estar presentes em todos os colaboradores de uma organização, consoante os seus objetivos. Já as competências específicas relacionam-se diretamente com a atividade profissional e permitem distinguir os colaboradores com um maior desempenho (Ceitil, 2016).

Becker (1965) defende ainda que as competências transversais são aquelas que se apresentam úteis e aumentam a produtividade em todas as empresas e as específicas aumentam

a produtividade numa determinada empresa consoante a área e os objetivos da mesma. A formação empresarial apresenta-se um dos mais importantes métodos para desenvolver as competências específicas dos colaboradores e assim contribuir para o sucesso tanto dos mesmos, enquanto profissionais, como da própria organização (Becker, 1965).

Tabela 1. *Definições de Competências*

Definição de Competências	Autores
Característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade	Boyatzis (1982)
Competências são capacidades humanas mensuráveis que são necessárias para demandas eficazes de desempenho no trabalho.	Marrelli (1998)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo atingir com sucesso os objetivos pretendidos.”	Lopes et al. (1999) cit por Ceitil (2016)
Uma capacidade de ordem superior, de agir de forma criativa e auto-organizada em situações inesperadas e frequentemente caóticas.	Heyse e Erpenbeck (2009)

1.1.Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

A gestão por competências apresenta como principal intuito, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), planejar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para atingir os objetivos propostos, sejam estes individuais, de grupo ou organizacionais.

Ao longo dos últimos anos, as práticas de gestão de competências têm vindo a ganhar expressão, o que segundo Ceitil (2016) se deve, essencialmente, ao reconhecimento da importância desta área que contribui para um bom desempenho por parte das organizações.

Neste sentido, importa dizer, de acordo com De Vos et al. (2011) que os sistemas de gestão de recursos humanos que visam o desenvolvimento de competências auxiliam-nos a encontrar as competências essenciais para a prática de certa tarefa e assim atribuir o trabalho a quem apresenta essas mesmas competências. Por outras palavras, estes sistemas ajudam as empresas a não atribuir tarefas com base nos cargos ocupados, mas sim nas competências apresentadas de forma a conseguir um melhor desempenho (De Vos et al., 2011).

Knapik et al. (2020) defende ainda que nestes sistemas, o termo competência dá destaque aos resultados do trabalho humano e institui mudanças na estrutura, nos sistemas e nas políticas e práticas das organizações.

Importa explicar como é que as organizações podem implementar práticas de desenvolvimento de competências, que apresentam como principal intuito conceder ferramentas às empresas para “gerir as suas políticas, estratégias, e instrumentos de gestão de recursos humanos, tomando como base a identificação de quais as competências as competências que são críticas para o seu desenvolvimento futuro (Ceitil, 2016).

Neste sentido Ceitil (2016) sugere o modelo CEGOC, que apresenta cinco fases: a *identificação das competências chave*, onde são identificadas as competências que são necessárias desenvolver de forma que a organização consiga cumprir o seu plano estratégico; a *descrição das competências chave*, onde são descritas as competências com foco nas ações necessárias para a concretização do desenvolvimento das competências em questão; a *avaliação das competências*, onde são avaliadas as competências já existentes na organização com o intuito de perceber o que já existe e o que é preciso trabalhar para atingir os objetivos definidos no plano estratégico da empresa; a *definição dos planos de ação de desenvolvimento de competências* apresenta-se a fase onde o objetivo é compreender a origem dos fatores que provocam o problema, por outras palavras, se estes se relacionam com o carácter organizacional ou com o carácter pessoal dos colaboradores e assim definir as estratégias a introduzir com o propósito de resolver o problema; a *avaliação do desenvolvimento de competências*, só acontece depois de o plano de desenvolvimento de competências ser implementado e expõe se o mesmo foi eficaz ou não.

Assim sendo, são exemplos de métodos de avaliação de competências, as entrevistas, os testes psicométricos e inventários e os assessment centres. As *entrevistas* apresentam-se um “instrumento muito útil no que respeita à exploração da experiência, das qualificações e motivos à avaliação de competências mais estruturais” (Ceitil, 2016). Para além disto, importa dizer que é fundamental que as questões das entrevistas sejam relacionadas com acontecimentos reais de forma a proporcionar a reflexão sobre ações passadas que podem voltar a acontecer futuramente (Ceitil, 2016). Os testes *psicométricos e inventários*, segundo Ceitil (2016) auxiliam a completar as informações sobre os comportamentos dos colaboradores. Os inventários auxiliam ainda a fornecer informações sobre a autopercepção dos colaboradores sobre os seus comportamentos. Já os *assessment centers* têm como principal intuito recriar situações comuns inerentes à função, o que constitui um bom preditor dos comportamentos futuros dos colaboradores perante determinadas situações e desafios. É ainda de destacar, que os avaliadores devem ter dados sobre todos os avaliados de forma que todos participem na avaliação (Ceitil, 2016). Para além disto, segundo Ceitil (2016) a avaliação de desempenho, a análise SWOT, as atas de reunião, os planos de atividades, os KPI’S, os inquéritos de qualidade,

entre outros, também se apresentam instrumentos de medida para avaliar que competências estão presentes e quais precisam de ser desenvolvidas.

1.2. Exemplos de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

De acordo com De Vos et al. (2011) no âmbito das Práticas de desenvolvimento de competências destacam-se a formação, a rotação funcional e o suporte individualizado.

A formação é uma das práticas de desenvolvimento de competências mais utilizadas nas organizações e de acordo com Ludwikowsha (2018) tem como intuito responder às necessidades do colaborador de forma a este responder às necessidades e objetivos definidos pela organização. Para além disto, a formação apresenta-se “uma prática organizacional que tem como objetivo desenvolver sentimentos positivos do colaborador para com a empresa, através de uma perceção favorável do suporte organizacional” (Wayne et al., 1997, p.85).

Segundo a Teoria do Capital Humano de Becker (1993) existem dois tipos de formação, dos quais, a formação específica e a formação geral. A formação específica foca-se nas competências específicas de cada atividade profissional e apresenta como principal objetivo o aumento da produtividade dos colaboradores. A formação geral incide nas competências transversais dos colaboradores de forma a complementar a formação específica aumentando também consequentemente os níveis de produtividade (Chen et al., 2022).

Chen et al. (2022) defende que as organizações devem assumir uma atitude proativa no que diz respeito à análise das necessidades de formação, com o intuito de conseguirem lidar com a mudança e evitarem a ausência de competências essenciais ao desempenho da organização. Assim, é essencial identificar as competências atuais e as competências que necessitam de ser desenvolvidas para que se consiga delinear os objetivos de formação.

A rotação funcional de acordo com Ravikumar et al. (2020) é uma prática que permite que os colaboradores experimentem e ocupem diferentes cargos e tarefas dentro da organização. Apresenta-se um instrumento fundamental para desenvolvimento de competências, para o aumento da motivação, do desempenho, dos conhecimentos dos colaboradores, tal como, para a diminuição do cansaço dos colaboradores. Ciraso-Calí et al. (2022) defende também que a rotação funcional contribui para o aumento do compromisso dos colaboradores.

Por fim, o suporte individual abrange três dimensões, das quais, a progressão de carreira, o mentoring e o coaching.

1.3. Intenções de saída

As intenções de saída, de acordo com Vicente et al. (2011) relacionam-se com a vontade consciente, por parte do colaborador, de sair da organização e acarretam consigo, segundo Saeed et al. (2014), diversas problemáticas, nomeadamente, os custos que implica a contratação, o recrutamento e a seleção de novos colaboradores, tal como, a perda de competências importantes para o plano estratégico da organização, apresentando-se assim um grande desafio para as organizações (Lai e Kapstad, 2009).

Por outro lado, Saeed et al (2014) vêm dizer-nos que as intenções de saída também podem apresentar consequências positivas para a organização, designadamente, o aparecimento de novas dinâmicas, o aumento do capital humano e o nascimento de ideias novas e inovadoras.

Neste seguimento, Kumar et al. (2012) defende que as intenções de saída podem ser de cariz inevitável, que é visível em situações de saída por doença, questões pessoais ou aposentação. Desejável, que se refere a situações onde o colaborador não atinge os objetivos propostos, não demonstra atitudes positivas para com organização, não responde às expectativas, entre outros, o que faz que o mesmo não se apresente uma mais-valia para a organização. Por fim, de cariz indesejável, que acontece quando o colaborador tem bom um bom desempenho e apresenta-se uma mais-valia para organização mais sai da mesma devido a outros motivos, como por exemplo, a incompatibilidade com a chefia, a escassez de práticas de desenvolvimento de competências, a falta de preocupação por parte da chefia com o seu bem-estar e o encontro de melhores condições e oportunidades noutras organizações.

Assim sendo, Kumar et al. (2012) identificaram cinco fatores que influenciam as intenções de saída numa organização, das quais destaco, a satisfação com a remuneração, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a supervisão, o compromisso afetivo e a função em si. Para além disto, é ainda importante destacar que a confiança em quem gere a organização também se apresenta um fator redutor das intenções de saída numa organização. Lai e Kapstad (2009) destacam também a motivação e mobilização de competências como variáveis que influenciam as intenções de saída.

1.3.1. Desenvolvimento de competências e intenções de saída

Ao longo das últimas décadas, o desenvolvimento de competências têm sido um tema bastante estudado, uma vez que, se apresenta de acordo com Mulder et al. (2007) uma ferramenta fundamental para a gestão estratégica das organizações, que enfrentam diversos desafios, sendo um deles as intenções de saída que transportam consigo diversos problemas

para a organização. Torna-se cada vez mais essencial que as organizações incluam nos seus planos estratégicos, estratégias baseadas no desenvolvimento de competências para se destacarem no mercado de trabalho, uma vez que, quanto mais a organização se preocupar com o desenvolvimento dos seus colaboradores e investir em práticas como a formação, a mentoria, um sistema de avaliação de desempenho assente no mérito e no desenvolvimento, as intenções de saída reduzem (Benson, 2006; Chambel, 2012).

Para além disto, há que ter em conta, que os indivíduos comparam os prós e contras de uma organização, ou seja, se existe uma organização que invista mais em si, nos seus conhecimentos, competências e crescimento esta será mais atraente para o colaborador, fazendo com que o mesmo mude de organização (Benson, 2006). Este acontecimento, como já referido, irá provocar diversos entraves à organização, como por exemplo, custos, perda de competências essenciais para o seu plano estratégico, entre outros.

Tabela 2. *Estudos sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e as intenções de saída*

Estudos que confirmaram a relação entre o desenvolvimento de competências e as intenções de saída	Autores
Impact of training and development on turnover intention.	Syed et al. (2023)
Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity	Hira Maulida (2020)
The impact of training and development on employees' skills enhancement and their subsequent intention to quit: The moderating role of perceived alternative job opportunities.	Saeed et al. (2014).

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

1.4. Compromisso afetivo

Meyer e Herscovitch (2001) definem o compromisso como o vínculo que existe entre o indivíduo e a organização. Desta forma, importa sublinhar que é este vínculo, de acordo com Meyer e Allen (1991), que faz com que o compromisso organizacional se apresente como um dos principais redutores das intenções de saída numa organização.

Para além disto, de acordo com Meyer et al. (2004) o compromisso apresenta-se um conceito difícil de definir, o que pode justificar-se pelo facto de o mesmo poder assumir diversas formas, das quais, o compromisso afetivo, o compromisso normativo e o compromisso de continuidade. Importa dizer que todas as formas de compromisso, embora apresentem diferenças, estão relacionadas negativamente com as intenções de saída e com o turnover (Meyer et al, 2004).

Neste sentido, segundo o Modelo das Três - Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), o *compromisso afetivo* relaciona-se com a parte emocional, por outras palavras, com conexão emocional e com a identificação que o indivíduo sente pela organização onde trabalha. Já o *compromisso continuidade* relaciona-se com a percepção das consequências de sair da organização, nomeadamente, a perda de algumas regalias associadas à antiguidade, entre outras. Por último, o *compromisso normativo*, que está correlacionado com a obrigação moral que o indivíduo sente para se manter na organização (Meyer et al, 2004).

Posto isto, nesta investigação iremos focar-nos no compromisso afetivo que se apresenta, segundo Mercurio (2015) como uma ferramenta social fundamental para compreender de que forma é que a relação do indivíduo com a organização afeta o desempenho e as contribuições do mesmo. Mercurio (2015) argumenta que o compromisso afetivo é uma importante componente estratégica para as organizações, na medida em que, este retrata e representa a influência que a relação entre indivíduo-organização, bem como, a identificação do mesmo com valores da organização têm nas atitudes, ações, desempenho e consequentemente nas intenções de saída do indivíduo.

De acordo com Meyer e Allen (1984) para além da relação entre indivíduo e a organização e da partilha de valores, o tempo em que o indivíduo está na organização também se apresenta uma variável importante, pois, quanto mais antiguidade o indivíduo tem na organização maiores os níveis de compromisso afetivo do mesmo para a organização.

1.4.1. Desenvolvimento de competências e compromisso afetivo

Benson (2006) defende que sobretudo desde a década de 90 devido a diversas alterações, as organizações já não conseguem empregos seguros, como antigamente, que um indivíduo permanecia na mesma organização desde o início da sua carreira até ao fim da mesma. Desta forma, assistiu-se ao fenómeno de os indivíduos trocarem o compromisso pela segurança de um emprego a longo prazo, tornando-se crucial para as organizações a

necessidade de delinearem novas estratégias com o intuito de fomentar o compromisso entre os colaboradores, relacionadas com o desenvolvimento dos colaboradores.

A percepção do suporte organizacional, segundo Sobral e Chambel (2010), relaciona-se com o valor que os colaboradores consideram que as organizações lhes atribuem pelo seu compromisso, bem como, à preocupação com o seu bem-estar. Chambel (2012) defende ainda que as práticas de gestão de recursos humanos representam um papel essencial para o compromisso afetivo entre colaborador e organização, pois quando as práticas desenvolvidas conseguem satisfazer as necessidades e os interesses dos colaboradores, os mesmos respondem com comportamentos positivos para a organização e o compromisso afetivo aumenta.

Neste sentido, parece-me importante abordar a *teoria das trocas sociais* desenvolvida por Blau (1964), que defende que, quanto mais a organização investir no desenvolvimento de competências e no bem-estar dos seus colaboradores de forma, como já foi referido, a corresponder às necessidades dos seus colaboradores maior o compromisso do colaborador com a organização, por outras palavras, mais forte a relação emocional e assim menores as intenções de sair da mesma (Benson, 2006). Chambel (2012) acrescenta também que existe uma reciprocidade por parte dos colaboradores, através do aumento do compromisso afetivo, quando percecionam a implementação de práticas de desenvolvimento de competências úteis para si, nomeadamente a formação, que se apresenta uma prática que permite desenvolver e adquirir novas competências e conhecimentos.

Assim, Benson (2006) diz-nos que a *norma da reciprocidade*, desenvolvida por Gouldner (1960), justifica que os indivíduos respondem consoante a percepção do que lhes é dado por parte da organização, dependendo o compromisso afetivo dessa percepção.

Tabela 3. Estudos sobre a relação entre o desenvolvimento de competências e compromisso afetivo

Estudos que confirmaram a relação entre o desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo	Autores
Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action	Benson (2006)
Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados	Chambel (2012)
Desenvolvimento de competências e compromisso organizacional: mediação pela empregabilidade e moderação pela geração	Moreira et al. (2018)

Formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo.

1.4.2. Compromisso afetivo e intenções de saída

O compromisso afetivo, segundo Chambel (2012), retrata a relação emocional entre a organização e o indivíduo, que faz com que o mesmo, se identifique com os valores organizacionais e consequentemente queira continuar a fazer parte da mesma. Desta forma, o compromisso afetivo está relacionado com diversos fenómenos, dos quais, redução das intenções de saída, o aumento da satisfação do trabalho, aumento do desempenho do colaborador, bem como, o aumento das atitudes positivas por parte do colaborador (Chambel, 2012).

Benson (2006) diz-nos também, a partir da sua investigação, que quanto maior o compromisso afetivo, menores as intenções de saída, ou seja, que quanto mais o indivíduo se identificar com os valores da organização e sentir apego pela mesma, menores as probabilidades de querer sair da mesma. Assim, importa sublinhar que de acordo com Meyer e Allen (1991) o compromisso afetivo apresenta-se o maior redutor das intenções de saída numa organização.

Neste sentido, parece-me importante mencionar a teoria da equidade de Adams (1965) que aborda o facto de o indivíduo comparar os seus investimentos e ganhos com os dos outros, o que acontece também em contexto organizacional (Lima et al., 1995). Por outras palavras, o indivíduo percebe que a sua organização concede mais benefícios, investe mais nos colaboradores e preocupa-se mais com os mesmos, o indivíduo prefere ficar.

Outro aspeto que influencia o compromisso afetivo e, por conseguinte, as intenções de saída de um colaborador, é o contrato psicológico, que de acordo com Argyris (1960) é um contrato não escrito no que diz respeito às relações entre os colaboradores e a organização com base nas expectativas. Desta forma, se o mesmo não for cumprido tem consequências negativas para a organização, das quais, a diminuição do compromisso afetivo diminui e o aumento das intenções de saída (Kumar et al., 2012).

Tabela 4. *Estudos sobre a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída*

Estudos que confirmaram a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída	Autores
The influence of affective, continuance and normative commitment on turnover intention employees of PT.X Engineering division	Hutabarat et al. (2024)
Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.	Chambel (2012)
Organizational Commitment as a reducer of Turnover Intentions: which component (affective, calculative and normative) is the best predictor?	Moreira e Cesário (2021)

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

1.4.3. Desenvolvimento de Competências, Compromisso afetivo e Intenções de Saída

As práticas de desenvolvimento de competências, de acordo com Chambel (2012), apresentam-se fundamentais para compreender a relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída. Por outras palavras, mais precisamente, para compreender o porquê de o compromisso afetivo ser um redutor para as intenções de saída. Moreira et al. (2024) reforçam que o compromisso afetivo é quem explica a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída.

De forma a compreender esta relação, Benson (2006) defende que as práticas de desenvolvimento de competências, com grande destaque para a formação, são percebidas pelos colaboradores como benefícios, uma vez que, permitem desenvolver e aprimorar competências essenciais para a sua atividade profissional, fazendo com que a ligação emocional à organização aumente, tal como, o compromisso afetivo. Deste modo, quanto mais a organização se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores, os colaboradores retribuem através do aumento do compromisso afetivo e redução, consequente, das intenções de saída da organização (Moreira et al., 2024).

Também Martini et al. (2022) confirmaram esta relação. Para estes autores o desenvolvimento de competências dos colaboradores potencia o seu compromisso afetivo, limitando assim a rotatividade dos mesmos.

Assim, esta investigação recai nestas três grandes variáveis e na forma como as mesmas se relacionam. Esta relação pode ser justificada por diversas teorias, já mencionadas, nomeadamente a teoria das trocas sociais, que assenta no facto de quanto mais a organização investir no desenvolvimento dos seus colaboradores e assim satisfazer as suas necessidades, maior o compromisso afetivo e menores as intenções deste sair para outra organização (Blau, 1964).

É este o raciocínio que nos leva a formular a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída.

Tabela 5. *Estudos sobre este efeito mediador*

Estudos que confirmaram este efeito mediador	Autores
How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships.	Martini et al. (2022)
Organizational and supervisor support on turnover intention mediated by affective commitment	Indra et al. (2023)
The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions: This Relationship Depends on the Employee's Generation?	Moreira et al. (2024)

Capítulo 3 – Modelo de Investigação e Hipóteses

A revisão da literatura desenvolvida no capítulo anterior justifica a formulação das hipóteses que estão sintetizadas no seguinte modelo de investigação (Figura 1).

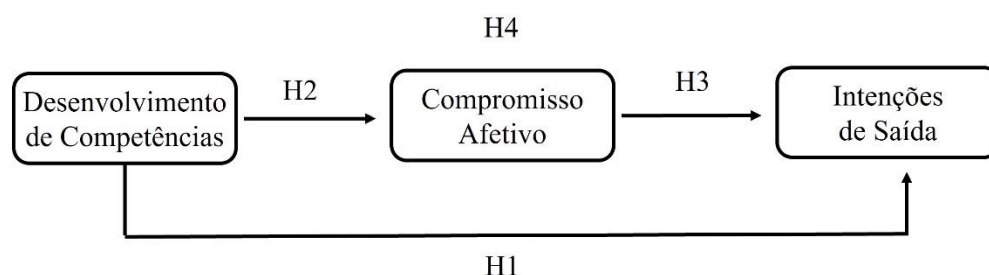


Figura 1. Modelo de Investigação

Tabela 6. Hipóteses formuladas neste estudo

Hipótese 1	As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.
Hipótese 2	As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito positivo e significativo com o compromisso afetivo.
Hipótese 3	O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo com as intenções de saída.
Hipótese 4	O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída.

2. MÉTODO

2.1. Procedimento de recolha de dados e participantes

Neste estudo colaboraram 345 participantes de forma voluntária, sendo condição obrigatória trabalharem em organizações sediadas em Portugal. O processo de amostragem foi o não probabilístico, de conveniência e intencional tipo snowball (Trochim, 2000). Para além disto, foi um estudo exploratório e de carácter transversal uma vez que os dados foram recolhidos num só momento.

O questionário foi criado online na plataforma Google Forms o seu link foi enviado via mail e LinkedIn. Antes de responderem ao questionário os participantes tiveram acesso ao consentimento informado, podendo decidir se queriam ou não participar do estudo. No consentimento informado foi garantida a confidencialidade das respostas dadas. Após a leitura do consentimento informado, foi colocada uma questão sobre a concordância em responder ao questionário. Caso os participantes respondessem que não eram encaminhados para o final do questionário e se respondessem que sim eram encaminhados para a secção seguinte. De 349 participantes, 345 responderam que sim e participaram no estudo.

Do questionário fizeram parte questões sociodemográficas de modo a ser possível caracterizar a amostra, das quais, a idade em anos, o género, a antiguidade na organização, as habilitações literárias, o estado cívil, o setor de atividade e o tipo de contrato. Além destas questões, os participantes responderam a três escalas: práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e intenções de saída.

2.2. Caracterização da Amostra

No questionário participaram 345 indivíduos que trabalham em organizações sediadas em Portugal. Dos 345 participantes 55.4 % são do género feminino e 44,6% do género masculino. A média de idades dos participantes é 37.95 variando entre os 19 e os 70 anos. No que respeita às habilitações literárias, a maioria da amostra possui licenciatura (47,5%), de seguida o mestrado ou superior (30.1%) e 22.3% frequentaram o ensino até ao 12º ano. Quanto à antiguidade na organização 18% encontra-se na organização menos de um 1 ano, 16.8 % de 1 a 2 anos, 24,3% de 2 a 5 anos, 15.1% de 5 a 10 anos, 8,1 % de 10 a 15 anos, 4.6% de 15 a 20 anos e 13% da amostra há mais de 20 anos. No setor de trabalho, 64.1% encontrava-se no setor privado, 29.3% no setor público e 6.7% no setor público/privado. Em relação ao contrato, 13,9 % dos participantes tem contrato a termo incerto, 12.5% a termo certo, 65.8% sem termo e

7,8% outro. Por fim, 43.2% dos participantes é solteiro, 48.4% é casado, 7.8% divorciado e 0.6% viúvo.

2.3. Procedimento de análise de dados

Depois de recolhidos os dados, os mesmos foram importados para o software SPSS Statistics 29 de forma a serem tratados. O primeiro passo foi caracterizar as variáveis sociodemográficas: a idade é uma variável quantitativa; o gênero foi codificado com “0” para o gênero feminino e o “1” para o gênero masculino; a antiguidade foi codificada com “1” para menos de 1 ano, com “2” de 1 a 2 anos, com “3” de 2 a 5 anos, com “4” de 5 a 10 anos, com “5” de 10 a 15 anos, com “6” de 15 a 20 anos e com “7” mais do que 20 anos; as habilitações literárias com 1 “igual ou inferior ao 12º ano”, com “2” licenciatura e “3” mestrado ou superior; o estado civil com “1” solteiro, “2” casado/união de facto, “3” divorciado/separado de facto e “4” viúvo; o setor com “1” privado, “2” público e “3” público/privado; o contrato com “1” contrato a termo incerto, com “2” contrato a termo certo, com “3” contrato sem termo e “4” outro.

Seguidamente testaram-se as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Para testar a validade dos instrumentos foram realizadas análises fatoriais confirmatórias, com recurso ao software AMOS Graphics 29.

A análise fatorial confirmatória é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2021). O primeiro passo será analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. De modo a serem contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos investigadores para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 7).

Tabela 7. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	CrITÉRIOS	NÍvel de adequação	Mensuração
χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)
RMSR Root Mean Square Residual	$\leq .08$	Bom	Estima a raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade assumindo que o modelo ajustado é o correto (Jöreskog & Sörbom, 1996, p. 30)

A fiabilidade foi testada através do cálculo do *alpha de Cronbach*, cujo valor deverá variar entre “0” e “1”, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002) e sendo ser superior a .70, o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Quanto ao estudo da sensibilidade recorreu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de forma para os diferentes itens das escalas utilizadas, efetuando assim o estudo da normalidade para todos os itens e para as diversas escalas. Os itens deveriam ter respostas em todos os pontos, não deveriam encostada a nenhum dos extremos e os seus valores absolutos de assimetria e curtose deveriam estar abaixo de 2 e 7 respetivamente (Finney & DiStefano, 2013). Seguidamente realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo, através da realização da realização de testes t- Student para uma amostra. Estudou-se também o efeito das variáveis sociodemográficas das variáveis em estudo através da realização de testes t-student para amostras independentes, no caso das variáveis dicotómicas. Quando as variáveis sociodemográficas eram constituídas por 3 ou mais grupos realizou-se o teste paramétrico ANOVA one way, depois de verificados os pressupostos. A associação entre as variáveis em

estudo foi testada através das correlações de Pearson. As hipóteses formuladas foram testadas através da realização de regressões lineares múltiplas, considerando-se como nível de significância 0.05.

2.4. Instrumentos

O questionário era composto por diversas questões de carácter sociodemográfico e por três instrumentos.

Para medir as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências foi utilizado o instrumento desenvolvido por De Vos et al. (2011) e adaptado para a população portuguesa por Moreira e Cesário (2022), constituído por 12 itens que se distribuem por três dimensões: formação (itens 1,2,3,4,5,6 e 8), suporte individualizado (itens 7,11 e 12) e rotação funcional (itens 9 e 10). Estes itens estão classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Sempre”).

As intenções de saída foram medidas com recurso ao instrumento desenvolvido por Bozeman & Perrewé (2001), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Bártoło-Ribeiro (2018), constituído por 6 itens, classificados numa *rating scale* de 5 pontos (de 1 “Não se aplica nada” a 5 “Aplica-se totalmente”).

Para medir o compromisso afetivo recorreu-se-á à dimensão de compromisso afetivo do instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1997), composta por 6 itens que estão classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”).

3. RESULTADOS

5.1 Qualidades métricas das escalas

5.1.1. Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de competências

5.1.1.1. Validade

Para este instrumento realizou-se uma análise fatorial confirmatória a três Fatores: formação, suporte individualizado e rotação funcional.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 8, Figura 2, Anexo C). Estes resultados indicam-nos que se confirma a estrutura fatorial deste instrumento (3 fatores). Retirou-se o item 1 por apresentar um baixo peso fatorial (Figura 2, Anexo C).

Tabela 8. Índices de ajustamento da escala de PODC

$\chi^2/g.l$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2.17	.94	.96	.91	.058	.093

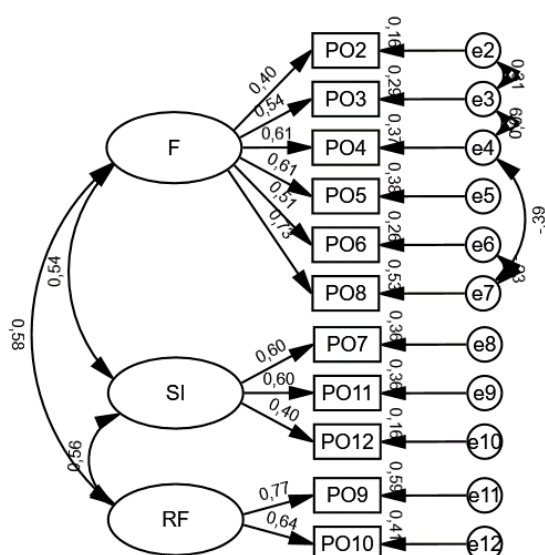


Figura 2. Resultados da AFC do instrumento de PODC

5.1.1.2. Consistência Interna

Para se testar a consistência interna das dimensões deste instrumento calculou-se o valor de *alpha de Cronbach* de cada uma delas. Como se pode verificar as dimensões de suporte

individualizado e de rotação funcional apresentam uma baixa consistência interna (Tabela 9, Anexo C). Apenas a dimensão formação apresenta um, valor de *alpha de Cronbach* acima de .70 (Tabela 9, Anexo C).

Tabela 9. *Consistência interna das dimensões da escala de PODC*

Dimensão	Número de itens	α
Formação	6	.73
Suporte Individualizado	3	.65
Rotação Funcional	2	.66

5.1.1.3. Sensibilidade dos itens

Como se pode observar na tabela apenas os itens 11 e 12 têm a mediana encostada ao extremo inferior (Anexo C). Todos os itens têm respostas em todos os pontos (Anexo C). Todos os itens têm os seus valores absolutos de assimetria e curtose abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C) (Finney & DiStefano, 2013).

5.1.1.4. Normalidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ($p < .05$). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 10, Anexo C). Estes resultados indicam-nos que podemos utilizar este instrumento nas análises estatísticas seguintes.

Tabela 10. *Resultados do teste de normalidade das dimensões de PODC*

Dimensão	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Formação	.058	345	.007	.029	-.419
Suporte Individualizado	.128	345	< .001	.489	-.536
Rotação Funcional	.129	345	< .001	.417	-.797

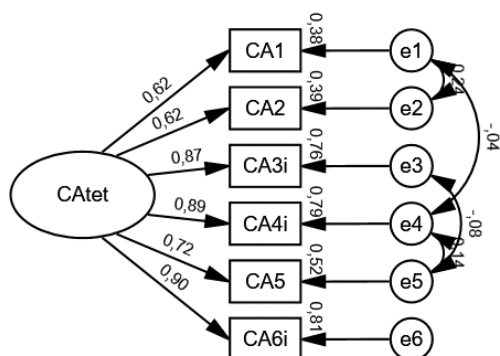
5.1.2. Escala de Compromisso Afetivo

5.1.2.1. Validade

Para este instrumento realizou-se uma análise fatorial confirmatória a um fator. Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 11, Figura 3, Anexo C). Estes resultados indicam-nos que se confirma a estrutura fatorial deste instrumento.

Tabela 11. Índices de ajustamento da escala de CA

χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
3.03	.99	.99	.98	.077	.037

**Figura 3.** Resultados da AFC do instrumento de CA

5.1.2.2. Consistência Interna

Para se testar a consistência interna do compromisso afetivo deste instrumento calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Verificou-se que o compromisso afetivo apresenta uma consistência interna muito boa (Tabela 12, Anexo C), dado que, o valor de alpha de Cronbach está acima .70 (Tabela 12, Anexo C).

Tabela 12. Consistência interna da escala de CA

Variável	Número de itens	α
Compromisso Afetivo	6	.91

5.1.2.3. Sensibilidade

Como se pode observar na tabela, nenhum dos itens apresenta a mediana encontrada a um extremo. Todos os itens têm respostas em todos os pontos (Anexo C). Todos os itens apresentam os seus valores absolutos de assimetria e curtose abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C) (Finney & DiStefano, 2013).

5.1.2.4. Normalidade da escala

O compromisso afetivo não segue distribuição normal ($p < .05$). No que diz respeito aos valores absolutos de assimetria e curtose apresentam-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 13, Anexo C). Estes resultados indicam-

nos que podemos utilizar este instrumento nas análises estatísticas seguintes (Finney & DiStefano, 2013).

Tabela 13. Resultados do teste de normalidade das dimensões de CA

Dimensão	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Compromisso afetivo	,090	361	<.001	-,561	-,361

5.1.3. Escala de Intenções de saída

5.1.3.1. Validade

Para este instrumento realizou-se uma análise fatorial confirmatória. Depois da análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 14, Figura 4, Anexo C). Estes resultados indicam-nos que se confirma a estrutura fatorial deste instrumento.

Tabela 14. Índices de ajustamento da escala de IS

$\chi^2/$ gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2,65	,99	,99	,98	,069	,027

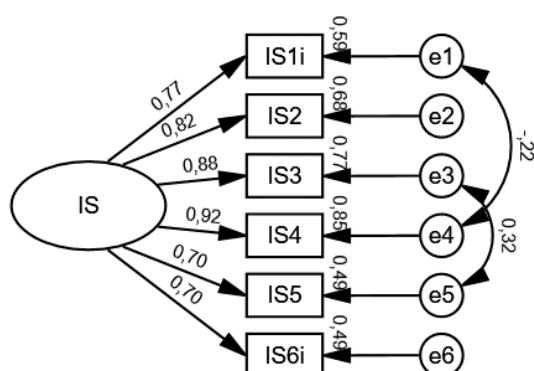


Figura 4. Resultados da AFC do instrumento de IS

5.1.3.2. Consistência Interna

Para se testar a consistência interna das dimensões deste instrumento calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode confirmar, as intenções de saída apresentam uma alta consistência interna, pois o valor de *alpha de Cronbach* situa-se acima de 0.70 (Tabela 15, Anexo C)

Tabela 15. *Consistência interna da escala de IS*

Variável	Número de itens	α
Intenções de saída	6	.92

5.1.3.3. Sensibilidade

Como é visível na tabela apenas o item 5 tem a mediana encostada ao extremo inferior. Todos os itens apresentam resposta em todos os pontos (Anexo C). Todos os itens têm os seus valores absolutos de assimetria e curtose abaixo de 2 e 7, o que indica que não violam agressivamente a normalidade (Anexo C) (Finney & DiStefano, 2013).

5.1.3.4. Normalidade das dimensões

As intenções de saída não apresentam uma distribuição normal ($p < .05$). Contudo, os valores absolutos de assimetria e curtose situam-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 16, Anexo C). Estes resultados que é possível utilizar este instrumento nas análises estatísticas seguintes (Finney & DiStefano, 2013).

Tabela 16. *Resultados do teste de normalidade das dimensões de IS*

Variável	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Intenções de saída	.109	345	<0.001	.719	-.156

5.2. Estatística Descritiva das variáveis em estudo

Realizaram-se vários testes t-student para uma amostra com a finalidade de se perceber a posição das respostas dadas pelos participantes deste estudo aos diversos constructos.

Tabela 17. *Estatística descritiva das variáveis em estudo*

Variável	t	gl	p	d	Média	DP
Formação	-4.08***	344	< .001	.22	2.81	.85
Suporte individualizado	-8.69***	344	< .001	.47	2.51	1.05
Rotação Funcional	-6.34***	344	< .001	.34	2.57	1.26
Intenções de Saída	-9.19***	344	< .001	.50	2.47	1.06
Compromisso Afetivo	7.11***	344	< .001	.38	4.58	1.52

As respostas dadas pelos participantes deste estudo situam-se significativamente abaixo do ponto central (3) no que se refere à formação, ao suporte individualizado, à rotação funcional e às intenções de saída (Tabela 17, Anexo D). No que se refere ao compromisso

afetivo as respostas dadas pelos participantes situam-se significativamente acima do ponto central da escala (4) (Tabela 17 e Anexo D).

5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Realizaram-se vários testes *t-student* para amostras independentes, *ANOVA One-Way* e correlações de Pearson com a finalidade de se estudar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.

Tabela 18. Efeito do gênero nas variáveis em estudo

Variável	t	gl	p	d	Feminino		Masculino	
					Média	DP	Média	DP
Formação	-.80	343	.212	.09	2.78	.90	2.85	.80
Suporte Individualizado	1.66	343	.049	.18	2.59	1.12	2.40	.96
Rotação Funcional	.96	343	.168	.10	2.63	1.33	2.50	1.17
Compromisso Afetivo	1.01	343	.156	.11	4.68	1.51	4.49	1.54
Intenções de Saída	-.30	343	.382	-.03	2.46	1.10	2.49	1.01

O gênero apenas tem um efeito estatisticamente significativo no suporte individualizado (Tabela 18, Anexo E). Os participantes do gênero feminino têm uma percepção de suporte individualizado significativamente mais elevada do que os participantes do gênero masculino.

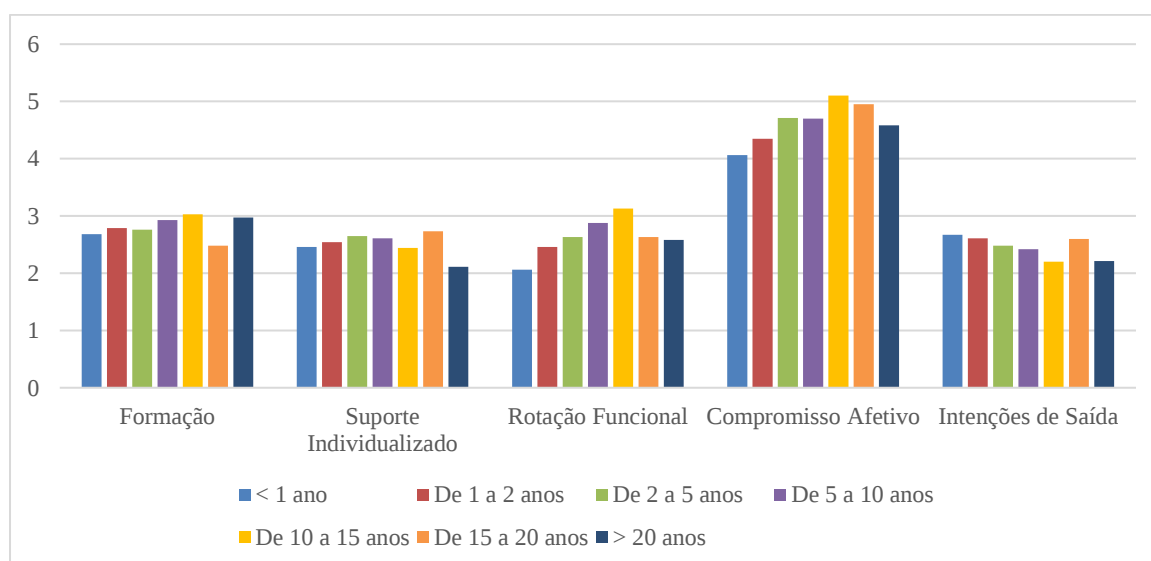


Figura 5. Efeito da antiguidade nas variáveis em estudo

A antiguidade na organização tem um efeito significativo na rotação funcional ($F(6, 338) = 3.34, p = .003$) e no compromisso afetivo ($F(6, 338) = 2.45, p = .025$) (Figura 5, Anexo E).

Os participantes que têm uma antiguidade na organização entre os 10 e os 15 anos, são os que têm uma percepção mais elevada de formação e de rotação funcional, um maior compromisso afetivo, mas menos intenções de saída da organização (Figura 5, Anexo E). Os participantes que têm uma antiguidade na organização entre os 15 e os 20 anos apresentam são os que apresentam uma percepção mais baixa de formação, uma maior percepção de suporte individualizado e mais intenções de saída (Figura 5, Anexo E). Os participantes com menos de 1 ano na organização são os que apresentam menos compromisso afetivo (Figura 5, Anexo E).

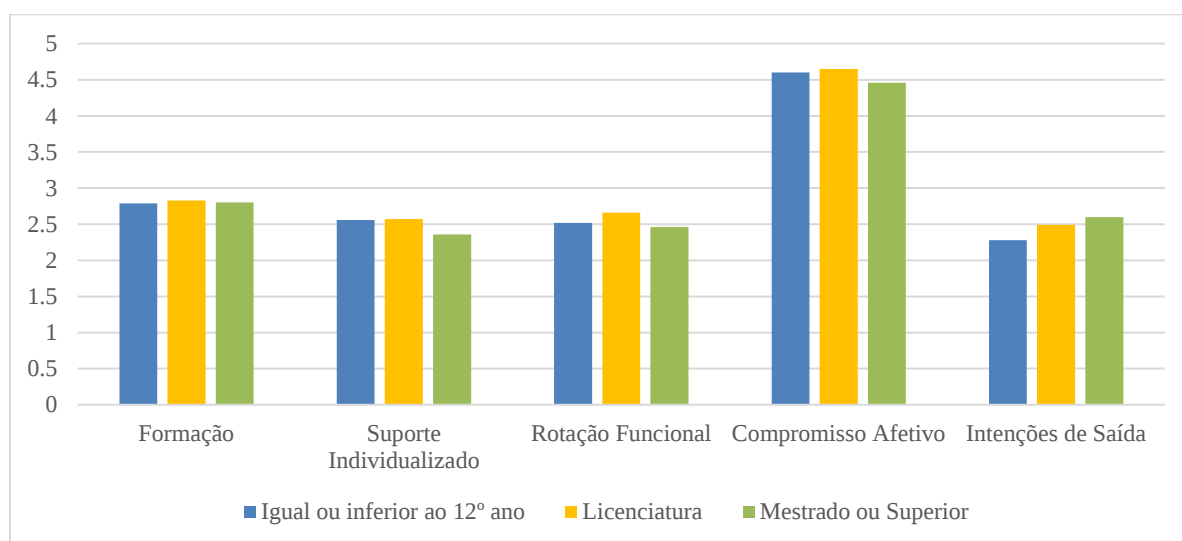


Figura 6. Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo

As habilitações literárias não têm um efeito significativo nas variáveis em estudo. No entanto, são os participantes que possuem o mestrado ou superior que apresentam menos percepção de formação, suporte individualizado, de rotação funcional, de compromisso afetivo e maiores intenções de saída. Já os participantes com o grau académico igual ou superior ao 12º ano são os que tem menos intenções de saída (Figura 6, Anexo E).

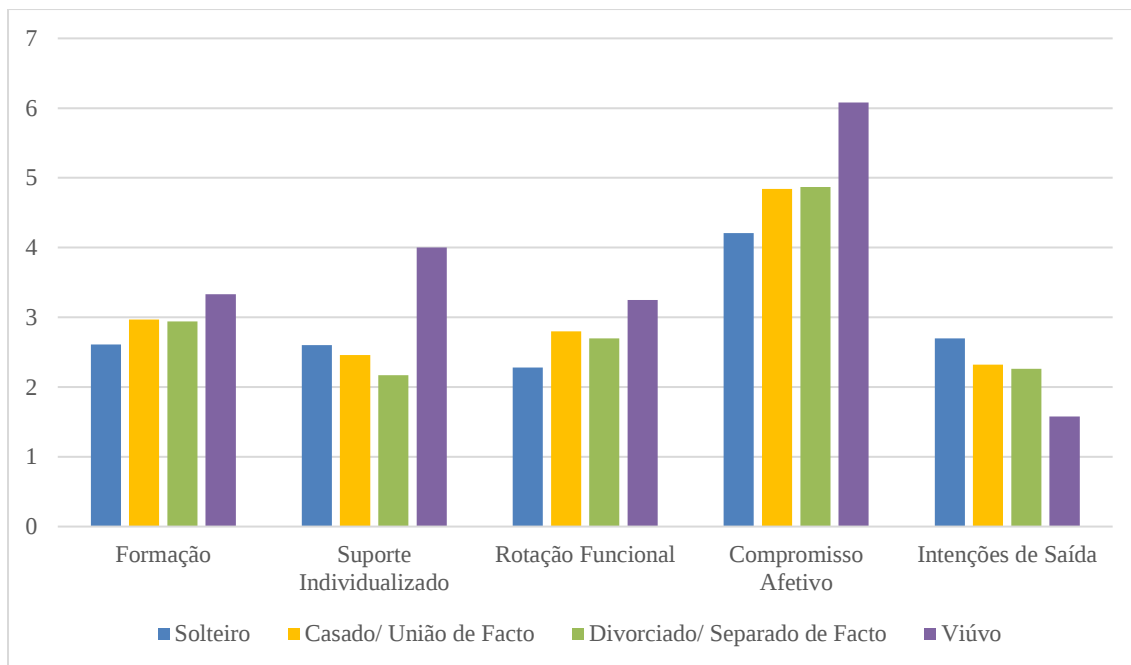


Figura 7. Efeito do estado civil nas variáveis em estudo

O estado civil tem um efeito significativo na formação ($F(3, 341) = 5.32, p = .001$), no suporte individualizado ($F(3, 341) = 2.77, p = .041$), na rotação funcional ($F(3, 341) = 4.95, p = .002$), no compromisso afetivo ($F(3, 341) = 5.67, p < .001$) e nas intenções de saída ($F(3, 341) = 4.41, p = .005$) (Figura 7, Anexo E). Os participantes que têm o estado civil solteiro são os que apresentam menor percepção de formação, de rotação funcional, menos compromisso afetivo e mais intenções de saída (Figura 7, Anexo E). Já os participantes viúvos são os que têm mais percepção de formação, de suporte individualizado, de rotação funcional, de compromisso afetivo e consequentemente menos intenções de saída (Figura 7, Anexo E). No entanto, importa dizer que existem apenas dois participantes com o estado civil viúvo (Figura 7, Anexo E).

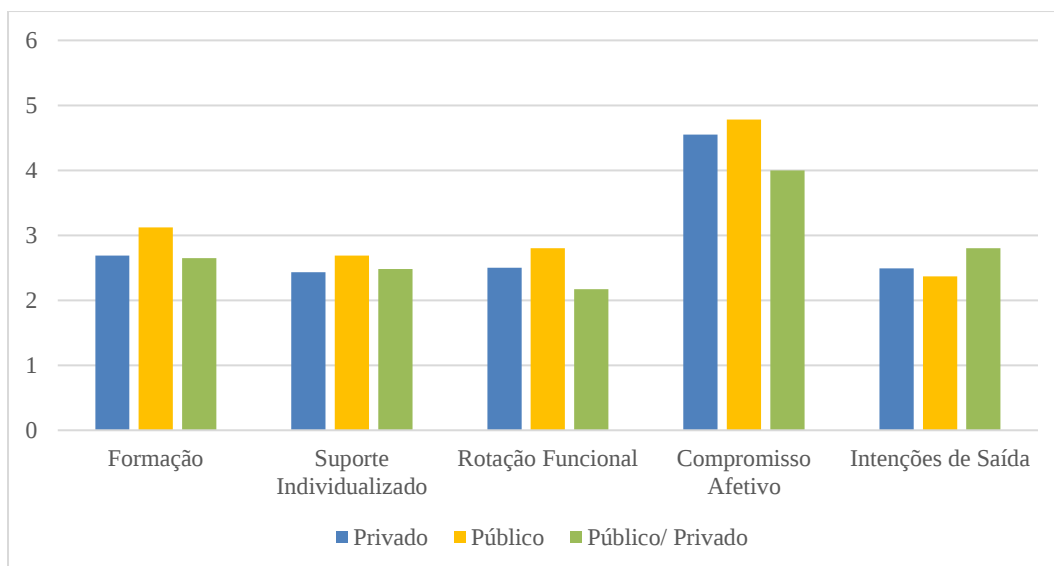


Figura 8. Efeito do setor de atividade nas variáveis em estudo

O setor de atividade tem um efeito estatisticamente significativo na formação ($F(2, 342) = 9.92, p < .001$) e na rotação funcional ($F(2, 342) = 3.18, p = .043$) (Figura 8, Anexo E). Os participantes do setor público são os que apresentam maior percepção de formação, de suporte individualizado, de rotação funcional, de compromisso afetivo e menores intenções de saída (Figura 8, Anexo E). Por outro lado, são os participantes do setor público/privado que demonstram menos percepção de formação, de rotação funcional, menos compromisso afetivo e maiores intenções de saída (Figura 8, Anexo E).

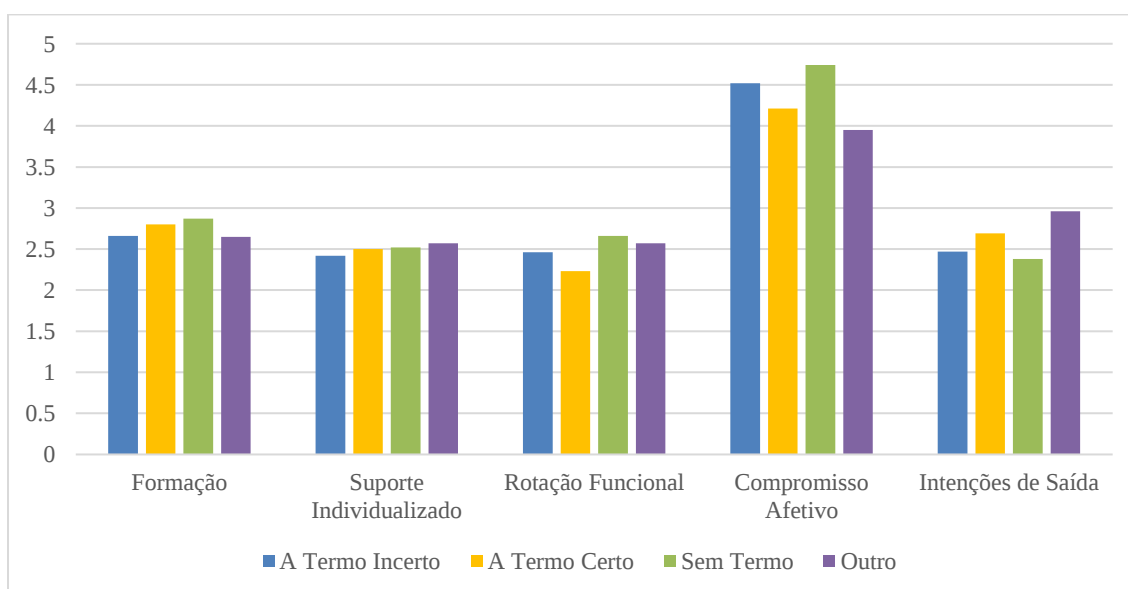


Figura 9. Efeito do tipo de contrato de trabalho nas variáveis em estudo

O tipo de contrato tem um efeito estatisticamente significativo no compromisso afetivo ($F(3, 341) = 3.36, p = .019$) e nas intenções de saída da organização ($F(3, 341) = 2.84, p = .038$) (Figura 9, Anexo E). Observou-se que são os participantes que têm contrato sem termo que apresentam maior percepção de formação, de rotação funcional, mais compromisso afetivo e menos intenções de saída da organização (Figura 9, Anexo E). Conseguimos verificar também que os participantes com contrato a termo incerto são os que têm uma menor percepção de rotação funcional (Figura 9, Anexo E). Os participantes que responderam outro, são que apresentam menos compromisso afetivo e mais intenções de abandonar a organização em que se encontram (Figura 9, Anexo E).

5.4. Associação entre as variáveis em estudo

Com a finalidade de se testar a associação entre as variáveis em estudo recorreu-se às correlações de Pearson.

Tabela 19. Associação entre as variáveis em estudo

	1	2.1	2.2	2.3	3	4
1. Idade	--					
2.1. Formação	.15**	--				
2.2. Suporte Individualizado	-.15**	.32**	--			
2.3. Rotação Funcional	.12*	.42**	.33**	--		
3. Compromisso Afetivo	.20**	.31**	.33**	.26**	--	
4. Intenções de Saída	-.20**	-.26**	-.24**	-.21**	-.70**	--

A idade dos participantes correlaciona-se significativamente com todas as variáveis em estudo (Tabela 19, Anexo F). Os participantes mais velhos têm uma percepção mais elevada de formação, de rotação funcional e um maior compromisso afetivo, mas uma menor percepção de suporte individualizado e menos intenções de saída da organização.

As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) encontram-se negativa e significativamente associadas às intenções de saída e positiva e significativamente associadas ao compromisso afetivo (Tabela 19, Anexo F). Por sua vez, o compromisso afetivo encontra-se negativa e significativamente associado com as intenções de saída (Tabela 19, Anexo F).

5.5. Hipóteses

Hipótese 1: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

Tabela 20. Efeito das PODC nas intenções de saída (H1)

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² _a	β	<i>p</i>
Idade					-.20***	< .001
Formação					-.14*	.014
Suporte	Intenções de Saída	13.31***	< .001	.13	-.20***	< .001
Individualizado						
Rotação Funcional					-.06	.316

Nota. * $p < .05$; *** $p < .001$

A idade ($\beta = -.20$, $p < .001$), a formação ($\beta = -.14$, $p = .014$) e o suporte individualizado ($\beta = -.20$, $p < .001$) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída (Tabela 20, Anexo G). Estes resultados indicam-nos que os participantes mais velhos, com uma percepção mais elevada de formação e de suporte individualizado têm menos intenções de saída da organização (Tabela 20, Anexo G).

O modelo explica em 13% a variabilidade das intenções de saída (Tabela 20, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(4, 340) = 13.31$, $p < .001$) (Tabela 20, Anexo G).

Hipótese 2: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito positivo e significativo com o compromisso afetivo.

Tabela 21. *Efeito das PODC no compromisso afetivo*

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² _a	β	<i>p</i>
Idade	Compromisso Afetivo	21.75***	< .001	.19	.21***	< .001
Formação					.16**	.005
Suporte					.29***	< .001
Individualizado						
Rotação Funcional					.07	.207

Nota. ** $p < .01$; *** $p < .001$

A idade ($\beta = .21$, $p < .001$), a formação ($\beta = .16$, $p = .005$) e o suporte individualizado ($\beta = .29$, $p < .001$) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo (Tabela 21, Anexo G). Estes resultados indicam-nos que os participantes mais velhos com uma maior percepção de formação e de suporte individualizado tem níveis mais elevados de compromisso afetivo (Tabela 21, Anexo G).

O modelo explica em 19%a variabilidade do compromisso afetivo (Tabela 21, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(4, 340) = 21,75$, $p < .001$) (Tabela 21, Anexo G).

Hipótese 3: O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo com as intenções de saída.

Tabela 22. *Efeito do compromisso afetivo nas intenções de saída*

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ² _a	β	<i>p</i>
Idade	Intenções de Saída	161.81***	< .001	.48	-.06	.133
Compromisso Afetivo					-.68***	< .001

Nota. *** $p < .001$

O compromisso afetivo ($\beta = -.06$, $p < .001$)) tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída. Estes resultados indicam-nos que os participantes com níveis mais elevado de compromisso afetivo têm menos intenções de saída da organização (Tabela 22, Anexo G).

O modelo explica em 48% a variabilidade das intenções de saída (Tabela 22, Anexo G).

O modelo é estatisticamente significativo ($F(2, 342) = 161.81, p < .001$) (Tabela 22, Anexo G).

Hipótese 4: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída.

Como esta hipótese pressupõe um efeito mediador só foi testada depois de verificadas as três condições propostas por Baron e Kenny (1986):

1ª Condição: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) devem ter uma associação significativa com as intenções de saída;

2ª Condição: As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) devem ter uma associação significativa com o compromisso afetivo;

3ª Condição: O compromisso afetivo deve ter uma associação significativa com as intenções de saída.

Estas condições foram verificadas nas hipóteses 1, 2 e 3. Não foi testado o efeito mediador do compromisso afetivo na relação entre a rotação funcional e as intenções de saída, uma vez que a rotação funcional não tem um efeito significativo nas intenções de saída e no compromisso afetivo (Tabela 23, Anexo G).

Tabela 23. Condições para testar o efeito mediador, segundo Baron e Kenny (1986)

	Variável Independente	Variável Dependente	β	Decisão
1ª Condição	Formação	Intenções de Saída	-.14*	
	Suporte Individualizado		-.20***	
	Rotação Funcional		-.06	
2ª Condição	Formação	Compromisso Afetivo	.16**	
	Suporte Individualizado		.29***	
	Rotação Funcional		.07	
3ª Condição	Compromisso Afetivo	Intenções de Saída	-.68***	

Realizou-se uma linear múltipla em dois passos. No primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes a idade, a formação e o suporte individualizado. No segundo passo foi introduzida a variável mediadora (compromisso afetivo).

Tabela 24. *Resultados do teste do efeito mediador*

Variáveis Independentes	Intenções de Saída	
	β Passo 1	β Passo 2
Idade	-.20***	-.06
Formação	-.16**	-.04
Suporte Individualizado	-.22***	-.01
Compromisso Afetivo		-.67***
F	17.41***	81.05***
R ² a	.13	.48
ΔR^2		.35***

Nota. *** $p < .001$

O compromisso afetivo tem um efeito de mediação total na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação e suporte individualizado) e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se a variável mediadora (compromisso afetivo) na equação de regressão, tanto a formação como o suporte individualizado deixaram de ter um efeito significativo nas intenções de saída (Tabela 24, Anexo G).

O modelo explica em 48% a variabilidade das intenções de saída (Tabela 24, Anexo G).

O acréscimo de variabilidade é estatisticamente significativo ($\Delta R^2 = .35$, $p < .001$) (Tabela 24, Anexo G).

Os dois modelos são estatisticamente significativos (Tabela 24, Anexo G).

Comprovou-se esta hipótese.

Capítulo 6 - Discussão

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, o suporte individualizado e rotação funcional) nas intenções de saída e se esta relação é mediada pelo compromisso afetivo.

Em primeiro lugar confirmou-se parcialmente a hipótese 1, uma vez que, apenas a formação e o suporte individualizado têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída. Estes resultados vão ao encontro do que nos refere a literatura pois na perspectiva de Syed et al. (2023) a formação tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída, isto é, quanto mais elevada a percepção de formação menores as intenções de saída. Indra et. al (2022) realizaram um estudo onde comprovaram que o suporte dado pela organização e pela chefia reduz as intenções de saída. Quanto ao facto da rotação funcional não ter um efeito significativo nas intenções de saída, os resultados vão contra o que diz a maior parte da literatura. Em três estudos realizados por Moreira et al. (2018, 2022, 2024) em que foi utilizado este mesmo instrumento a rotação funcional tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída, apesar de ser, entre as três dimensões, a dimensão que tem o efeito mais fraco. No entanto, no estudo realizado por Hendry et al. (2022), estes autores não encontraram um efeito significativo da rotação funcional nas intenções de saída.

Em segundo lugar suportou-se parcialmente a Hipótese 2, visto que, só a formação e o suporte individualizado apresentam um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo. No que respeita à formação e ao suporte individualizado os resultados vão ao encontro do que nos diz a literatura. Chambel (2012) defende que quando a organização investe nas práticas de desenvolvimento de competências, estes aumentam o compromisso afetivo com a mesma. Quanto à rotação funcional, os resultados vão contra o que diz a literatura. O estudo de Moreira et al. (2024) dizem-nos que a formação, o apoio e a rotação funcional apresentam um impacto positivo e significativo no compromisso afetivo. O estudo de Moreira et al. (2024) constatou também que a rotação funcional tem um efeito positivo no compromisso afetivo, embora considerem este fraco.

Em terceiro lugar, confirmou-se a Hipótese 3. O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo com as intenções de saída. Este resultado enquadra-se no que nos diz a literatura. A investigação de Indra et al. (2023) verifica que o compromisso afetivo tem um impacto negativo e significativo nas intenções de saída. Por outras palavras, quanto maior o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização, menores as intenções de saída da mesma. De acordo Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo é o maior redutor das

intenções de saída numa organização, dado que, quanto mais o colaborador se identifica com os valores da organização menos as probabilidades deste querer abandonar a mesma (Benson, 2006).

Por fim, confirmou-se o efeito mediador do compromisso afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação e suporte individualizado) e as intenções de saída da organização. Quando uma organização investe no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores através da formação e do suporte individualizado, estes sentem um maior compromisso afetivo para com a organização e as suas intenções de saída diminuem. Estes resultados vão ao encontro do que nos refere a literatura, uma vez que, de acordo com Moreira et al. (2024), quanto mais a organização se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores, maior o compromisso afetivo dos mesmos e menores as intenções de sair da organização. Estas relações podem ser interpretadas à luz da teoria das trocas sociais, desenvolvida por Blau (1964), ou da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

Quanto à estatística descritiva, as práticas de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) apresentam-se significativamente abaixo do ponto central, embora a formação seja a que mais se aproxima do mesmo. O facto de a formação se apresentar, neste estudo, a prática de desenvolvimento de competências mais próxima do eixo central, pode ser justificada pelo facto de a formação ser uma das práticas de desenvolvimento de competências a que as organizações recorrem com maior frequência (Ludwikowsha, 2018). Por outro lado, o coaching e o mentoring são as práticas com um nível de perceção mais baixa dos participantes deste estudo. O coaching é realmente uma prática a que poucos gestores de recursos humanos recorrem, mas o mentoring pode não ser percecionado pelos colaboradores como a organização desejaria que fossem. Num estudo realizado por Whitener (2001), esta autora refere que por vezes as práticas existem, mas não são percecionadas pelos colaboradores como a organização desejaria que fossem. A baixa perceção de desenvolvimento de competências que os participantes deste estudo apresentam vai de acordo com o que nos dizem outros estudos realizados por Moreira et al. (2022, 2024), que nos mostram também a baixa perceção dos colaboradores quanto às práticas de desenvolvimento de competências. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) Portugal, em 2022, foi um dos países da União europeia que registrou taxas de formação mais baixas, embora seja importante realçar que maioria da formação em Portugal seja assegurada pelas organizações empregadoras.

No que diz respeito ao efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, em relação à antiguidade é de realçar que os colaboradores que têm uma antiguidade na

organização entre os 10 e os 15 anos, são os que têm uma maior percepção da formação, de rotação funcional, maior compromisso afetivo e menores intenções de saída. Por outro lado, os colaboradores com uma antiguidade na organização menor que 1 ano são os que apresentam maiores intenções de saída.

Quanto ao setor, os colaboradores do setor público são os que demonstram maior percepção das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, maior compromisso afetivo e menores intenções de saída. Já os colaboradores do setor público-privado são os que menos percebem a formação e a rotação funcional, apresentam um menor compromisso afetivo e maiores intenções de saída da organização.

Em relação ao tipo de contrato, são os colaboradores que tem contrato sem termo que tem uma maior percepção da formação e da rotação funcional, mais compromisso afetivo e menores intenções de saída da organização. Este resultado enquadra-se no que nos diz a literatura. Benson (2006) defende que cada vez é mais frequente os colaboradores trocarem o compromisso pela segurança a longo prazo, uma vez que, devido às constantes alterações nos últimos anos as organizações cada vez menos conseguem empregos seguros.

Por último, no que respeita a associação entre as variáveis em estudo, confirmou-se que a idade se correlaciona significativamente as variáveis em estudo e que os colaboradores mais velhos são aqueles que apresentam uma maior percepção da formação e da rotação funcional, um maior compromisso afetivo e menores intenções de sair da organização. Estes resultados vão de encontro com o que nos diz a literatura, dado que, Moreira et al. (2024) defendem que os colaboradores mais novos não valorizam a estabilidade, mudando diversas vezes de organização.

6.1. Limitações

No que respeita às limitações encontradas neste estudo, destaca-se o facto de a amostra ser intencional de conveniência e de tipo *snowball*, uma vez que, não nos permite generalizar os dados.

O facto de ser um estudo ser transversal e não um estudo longitudinal, o que não nos permite testar as relações causais, foi outra das limitações encontradas.

Por último, o facto de o questionário ser de perguntas de resposta fechada o que pode culminar no enviesamento dos resultados devido à desejabilidade social.

6.2. Implicações Práticas

De acordo com Afiouni (2007) é fulcral que as organizações invistam nos seus colaboradores, ajustem as suas estratégias para conseguir reter os seus talentos e consequentemente manter na organização, competências fundamentais para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Este estudo vêm reforçar a importância de as organizações investirem nos seus colaboradores, pois quanto maior a percepção dos colaboradores em relação às práticas de desenvolvimento de competências, maior o compromisso afetivo e menores as intenções de saída da organização

Este estudo diz-nos também que as organizações deveriam apostar mais no suporte individualizado, nomeadamente, em práticas como o *mentoring* e o *coaching*, uma vez que, o suporte individualizado, é a prática de desenvolvimento de competências que mais potencia o compromisso afetivo e reduz as intenções de saída.

6.3. Implicações teóricas

De acordo com Meyer & Allen (1991) o principal interesse pelo estudo do compromisso afetivo advém do facto de este ser o maior redutor das intenções de saída. A teoria diz-nos que compromisso afetivo expressa a relação entre o colaborador e a organização, bem como, a forma como este se identifica com os valores da organização (Mercúrio, 2015; Chambel, 2012).

Existem diversas teorias que nos auxiliam a compreender a importância do compromisso afetivo enquanto redutor das intenções de saída e mediador da relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída, nomeadamente a *teoria das trocas sociais* de Blau (1964), a *norma da reciprocidade* de Gouldner (1960) e a teoria da equidade de Adams (1965).

Por fim, este estudo à semelhança de outros estudos (Moreira et al. 2022, 2024), mostra o efeito de mediação total do compromisso afetivo na relação entre as práticas de desenvolvimento de competências e as de intenções de saída.

Capítulo 7 - Conclusões

Com este estudo foi possível concluir que as Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação e o suporte individualizado) têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída, por outras palavras, quanto mais as organizações investirem em práticas de desenvolvimento de competências menores as intenções de saída dos seus colaboradores.

As Práticas de desenvolvimento de competências (formação e o suporte individualizado) têm um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo, o que nos indica que quanto mais frequente as práticas de formação e suporte individualizado mais elevados os níveis de compromisso afetivo para com a organização.

O compromisso afetivo tem um efeito negativo e significativo com as intenções de saída. Entre as variáveis em estudo, verificou-se que o melhor redutor das intenções de saída é o compromisso afetivo, o que segundo Meyer e Allen (1991) torna fulcral o estudo do compromisso afetivo para muitos autores.

O compromisso afetivo é o mecanismo que explica a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação e suporte individualizado) e as intenções de saída.

Por último, este estudo sublinha a necessidade de as organizações investirem em práticas de desenvolvimento de competências pois o mercado de trabalho apresenta-se cada vez mais competitivo e é essencial reter os talentos, o que vai ao encontro do estudo realizado por Markowitsch et al. (2001). Neste estudo a percepção da frequência das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências apresenta-se baixa. No entanto, importa referir que esta baixa percepção não significa que não existem práticas de desenvolvimento de competências, dado que, por vezes as práticas estão presentes, mas não são entendidas por parte dos colaboradores, como tal (Whitener, 2001).

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11, 124-130.
- Argyris (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bártolo-Ribeiro, Rui 2018. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. In Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP. Edited by Marcelino Pereira, Isabel M. Alberto, José J. Costa, José T. Silva, Cristina P. A. Albuquerque, Maria J. S. Santos, Manuela P. Vilar and Teresa M. D. Rebelo. AIDAP/AiDEP, Coimbra; pp. 378–90, ISBN:978-989-20-9329-1/978-989-20-9341-3
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, 75, 493-517.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
<http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16, 173-192.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Bozeman, D. & Perrewé, P. (2002). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161–173.

- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12, 267-282.
- Chen, S., Zhang, C., Li, W. (2022). The effects of competency-based training model in the training of new nurses: A meta-analysis and systematic review. *PLoS One*, 17(11), e0277484. doi: 10.1371/journal.pone.0277484.
- Ciraso-Calí, A., Martínez-Fernández, J. R., París-Mañas. G., Sánchez-Martí, A., & García-Ravidá, L. B. (2022). The Research Competence: Acquisition and Development Among Undergraduates in Education Sciences. *Front. Educ.* 7, 836165. doi: 10.3389/feduc.2022.836165
- De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79, 438–447.
- Finney, Sara J., and Cristine DiStefano. 2013. Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In *Structural Equation Modeling: A Second Course*. Edited by Gregory R. Hancock and Ralph O. Mueller. Charlotte: IAP Information Age Publishing, pp. 439–92.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Hendry, A., Jones, E. J. H., & Charman, T. (2016). Executive function in the first three years of life: Precursors, predictors and patterns. *Developmental Review*, 42, 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.005>.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hira Maulida, U. R. (2020). Effect of Competence and Career Development on Turnover and It's Impact on Productivity. *Jurnal Manajemen*, 24(1), 59–73. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i1.618>

- Hutabarat, A., Pratiwi, I. Suci, N. R. (2024). The influence of affective, continuance and normative commitment on turnover intention employees of pt.x engineering division. *European Journal of Education Studies*, 11(7).
- Indra, Ikhsan Prasetya, Achmad Sudiro, and Ainur Rofiq. 2023. Organizational and supervisor support on turnover intention mediated by affective commitment. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1816-1828.
- Instituto Nacional de Estatística (2022). <https://eco.sapo.pt/2024/03/22/mais-de-metade-dos-portugueses-nao-faz-formacao-e-o-10o-pior-registo-na-uniao-europeia/> (Consultado em 30 de Junho de 2024)
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2^a Edition) New York: The Guilford Press.
- Knapik, J., Fernandes, B. H. R., & Sales, S. S. (2020). Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 1122-1131. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in Fast food industry: - Employees' fit to the organizational culture and the important of their commitment. *International Journal-Academy Research in Business & Social Science*, 2(5), 9-42.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998. doi.org/10.1080/09585190903142423
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2^a ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Ludwikowski, Wyndolyn M. A., Patrick I. Armstrong, and Daniel G. Lannin. 2018. Explaining gender differences in interests: The roles of instrumentality and expressiveness. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 240–257. <https://doi.org/10.1177/1069072717692743>

- Markowitsch, J., Kollinger, I., Warmerdam, J., Moerel, H., Konrad, J., Burell, C., & Guile D. (2001) *Competence and Human Resource Development in Multinational Companies in Three European Union Member States: A Comparative Analysis between Austria, the Netherlands and the U.K.*
- Marôco, J. (2021). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. 3º Edição. ReportNumber, Lda.
- Martini, Mattia, Tiziano Gerosa, and Dario Cavenago. 2023. How does employee development affect turnover intention? Ex-ploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development* 27, 39–56. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12282>.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Moreira, A., Cesário, F. (2021). Organizational Commitment as a reducer of Turnover Intentions:which component (affective, calculative and normative) is the best predictor? *Academia Letters*, Article 3636. <https://doi.org/10.20935/AL3636>.
- Moreira, A., Cesário, F. (2022). Organizational Practices of Competencies Development: Adaptation and Validation of an Instrument. *Academia Letters*, Article 5032. <https://doi.org/10.20935/AL5032>

- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2018). Competences development and organisational commitment: Mediation through employability and moderation by generation. *European Journal of Management Studies*, 23(2), 123-149. DOI: 10.5455/ejms/289312/2018
- Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies development: The role of organizational commitment and the perception of employability. *Social Sciences* 11, 125. <https://doi.org/10.3390/socsci11030125>
- Moreira, A., Tomás, C., & Antunes, A. (2024). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions: Does This Relationship Depend on the Employee's Generation? *Administrative Sciences* 14, 97. <https://doi.org/10.3390/admsci14050097>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/13636820601145630>
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 79-91.
- Ravikumar, B., Mohan, K., & Ram, V. S. (2020). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 2394-0913.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4, 242-256. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Sobral, F. & Chambel, M. J. (2010). A Importância da Formação para Trabalhadores Temporários. Em: *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 - Dilemas de uma sociedade em transformação*. <http://www.iirh10.esce.ips.pt/artigos/11.pdf>
- Syed, Maria, Uzma Rasool Khan, and Mirral Faisal. 2023. Impact of training and development on turnover intention. *Pak. Journal of Int'L Affairs*, 6 (1).

- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Vicente, A. L., Rebelo, T., & Agostinho, C. (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.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C. (1997) Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111. <http://dx.doi.org/10.2307/257021>
- Whitener, Ellen M. 2001. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515–35.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou perguntas, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: aluciadias98@gmail.com; perebeatriz178@gmail.com; ana.moreira@universidadeeuropeia.pt.

Concordo em Participar no estudo

Sim ☐

Não ☐

A. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Às vezes	De tempos a tempos	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- | |
|---|
| 1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem. |
| 2. Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas |
| 3. Participou em formações de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc. |
| 4. Realizou sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos. |
| 5. Participou em <i>workshops</i> nos quais desenvolveu novas competências através da interação. |
| 6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos. |
| 7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira. |
| 8. Esteve em sessões de <i>workshops</i> /formações que o ajudem a planear a sua carreira. |
| 9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas. |
| 10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização. |
| 11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (<i>coaching</i>). |
| 12. Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão. |

B. Compromisso organizacional afetivo

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

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

C. Escala Intenções de Saída

No questionário seguinte pretendemos recolher a perceção que tem de si relativamente a diferentes aspetos relacionados a sua situação profissional. Não existem respostas certas ou erradas. É de primordial importância que responda de forma espontânea e sincera.

Nas questões seguintes, assinale no número correspondente ao quanto cada uma das afirmações se aplica a si, de acordo com a seguinte chave de resposta:

Não se aplica nada	Aplica-se pouco	Aplica-se em parte	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente
1	2	3	4	5

1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.
2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.
3. Estou a pensar sair desta empresa o mais rápido possível.
4. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.
5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.
6. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.

D. Dados demográficos

1. Idade. _____

2. Género. Feminino ☐ Masculino ☐

3. Habilitações Literárias.

- a) Igual ou inferior ao 12º ano ☐
- b) Licenciatura ☐
- c) Mestrado ou superior ☐

4. Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?

- a) Até 1 ano ☐
- b) De 1 a 2 anos ☐
- c) De 2 a 5 anos ☐
- d) De 5 a 10 anos ☐
- e) De 10 a 15 anos ☐
- f) De 15 a 20 anos ☐
- g) Mais do que 20 anos ☐

5. Vínculo laboral?

- a) Contrato a termo incerto ☐
- b) Contrato a termo certo ☐
- c) Contrato sem termo (efetivo) ☐
- d) Outro ☐

6. Estado Civil

- a) Solteiro ☐
- b) Casado/ União de facto ☐
- c) Divorciado/ Separado de facto ☐
- d) Viúvo ☐

7. Setor de Atividade

- a) Privado ☐
- b) Público ☐
- c) Público/ Privado ☐

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	345	19	70	37.95	11.790
Valid N (listwise)	345				

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	191	55.4	55.4	55.4
Masculino	154	44.6	44.6	100.0
Total	345	100.0	100.0	

Antiguidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 ano	62	18.0	18.0	18.0
De 1 a 2 anos	58	16.8	16.8	34.8
De 2 a 5 anos	84	24.3	24.3	59.1
De 5 a 10 anos	52	15.1	15.1	74.2
De 10 a 15 anos	28	8.1	8.1	82.3
De 15 a 20 anos	16	4.6	4.6	87.0
Mais do que 20 anos	45	13.0	13.0	100.0
Total	345	100.0	100.0	

HabLit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual ou inferior ao 12º ano	77	22.3	22.3	22.3
Licenciatura	164	47.5	47.5	69.9
Mestrado ou Superior	104	30.1	30.1	100.0
Total	345	100.0	100.0	

Ecivil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro	149	43.2	43.2	43.2
Casado/ União de facto	167	48.4	48.4	91.6
Divorciado/ Separado de facto	27	7.8	7.8	99.4
Viúvo	2	.6	.6	100.0
Total	345	100.0	100.0	

Setor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privado	221	64.1	64.1	64.1
	Público	101	29.3	29.3	93.3
	Público/ Privado	23	6.7	6.7	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

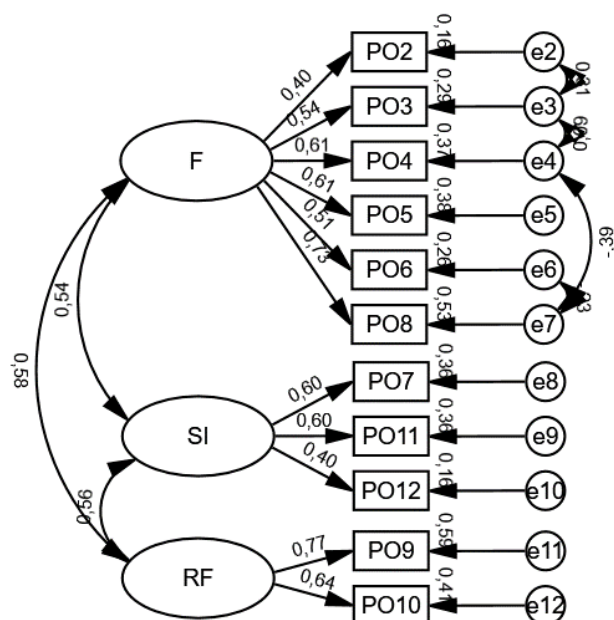
Contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A Termo Incerto	48	13.9	13.9	13.9
	A Termo Certo	43	12.5	12.5	26.4
	Sem Termo	227	65.8	65.8	92.2
	Outro	27	7.8	7.8	100.0
	Total	345	100.0	100.0	

ANEXO C- Qualidades métricas dos instrumentos

Escala de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Validade



$\chi^2(36)=78,221$; $p=,000$; $\chi^2_{df=2,173}$
 ; CFI=,940; GFI=,961; TLI=,909
 ; RMSEA=,058; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,204$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO2	13.56	19.980	.420	.698
PO3	13.97	18.380	.524	.667
PO4	13.87	18.779	.513	.671
PO5	14.22	18.182	.537	.663
PO6	14.01	19.773	.369	.714
PO8	14.77	19.567	.396	.706

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO7	4.46	5.808	.445	.567
PO11	5.30	5.216	.412	.459
PO12	5.28	5.319	.422	.508

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.660	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PO9	2.57	1.978	.494	.
PO10	2.57	2.287	.494	.

Sensibilidade*Statistics*

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
PO2	345	0	4.00	-.377	.131	-1.088	.262	1	5
PO3	345	0	3.00	.003	.131	-1.288	.262	1	5
PO4	345	0	3.00	-.072	.131	-1.220	.262	1	5
PO5	345	0	3.00	.241	.131	-1.162	.262	1	5
PO6	345	0	3.00	.051	.131	-1.240	.262	1	5
PO7	345	0	3.00	.016	.131	-1.300	.262	1	5
PO8	345	0	2.00	.924	.131	-.411	.262	1	5
PO9	345	0	2.00	.404	.131	-1.266	.262	1	5
PO10	345	0	2.00	.352	.131	-1.173	.262	1	5
PO11	345	0	1.00	.729	.131	-.915	.262	1	5
PO12	345	0	1.00	.738	.131	-1.061	.262	1	5

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Formação	Mean	2.8130	.04583
	Std. Deviation	.85121	
	Skewness	.029	.131
	Kurtosis	-.419	.262
SIndividualizado	Mean	2.5072	.05673
	Std. Deviation	1.05380	
	Skewness	.489	.131
	Kurtosis	-.536	.262
RFuncional	Mean	2.5696	.06791
	Std. Deviation	1.26138	
	Skewness	.417	.131
	Kurtosis	-.797	.262

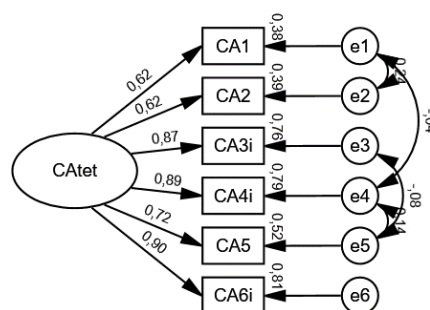
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Formação	.058	345	.007	.990	345	.015
SIndividualizado	.128	345	<.001	.950	345	<.001
RFuncional	.129	345	<.001	.910	345	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Compromisso Afetivo

Validade



$\chi^2(2)=6,054$; $p=,048$; $\chi^2_{df}=3,027$
; CFI=,997; GFI=,994; TLI=,979
; RMSEA=,077; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,195$

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	23.37	61.047	.657	.908
CA2	23.08	61.128	.673	.905
CA3i	22.86	57.898	.766	.892
CA4i	22.58	57.675	.822	.884
CA5	22.94	58.593	.765	.892
CA6i	22.66	57.580	.825	.884

Statistics

	N				Std. Error of		Std. Error of			
	Valid	Missing	Median	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum	
CA1	345	0	4.00	-.313	.131	-1.003	.262	1	7	
CA2	345	0	5.00	-.550	.131	-.801	.262	1	7	
CA3i	345	0	5.00	-.421	.131	-1.019	.262	1	7	
CA4i	345	0	6.00	-.744	.131	-.563	.262	1	7	
CA5	345	0	5.00	-.522	.131	-.843	.262	1	7	
CA6i	345	0	5.00	-.564	.131	-.796	.262	1	7	

Descriptives

	Statistic	Std. Error
CAfetivo Mean	4.5826	.08197
Std. Deviation	1.52250	
Skewness	-.561	.131
Kurtosis	-.361	.262

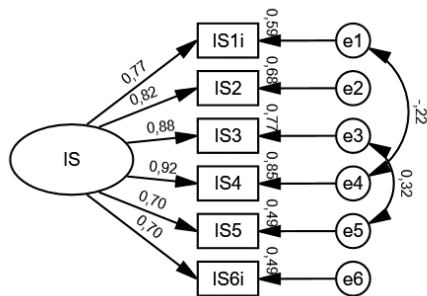
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CAfetivo	.090	345	<.001	.957	345	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Intenções de Saída

Valide



$\chi^2(6)=15,904$; $p=.014$; $\chi^2_{df}=2,651$
 ; CFI=,994; GFI=,985; TLI=,984
 ; RMSEA=,069; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,187$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IS1i	11.97	29.066	.777	.904
IS2	12.13	29.003	.771	.905
IS3	12.88	28.355	.839	.896
IS4	12.52	27.901	.824	.898
IS5	12.88	28.991	.688	.917
IS6i	11.85	28.696	.738	.910

Sensibilidade

Statistics

	N				Std. Error of		Std. Error of			
	Valid	Missing	Median	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum	
IS1i	345	0	3.00	.106	.131	-.749	.262	1	5	
IS2	345	0	3.00	.403	.131	-.723	.262	1	5	
IS3	345	0	2.00	1.156	.131	.383	.262	1	5	
IS4	345	0	2.00	.768	.131	-.399	.262	1	5	
IS5	345	0	1.00	1.164	.131	.033	.262	1	5	
IS6i	345	0	3.00	-.013	.131	-1.025	.262	1	5	

Descriptives

		Statistic	Std. Error
ISaída	Mean	2.4744	.05720
	Std. Deviation	1.06237	
	Skewness	.719	.131
	Kurtosis	-.156	.262

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ISaída	.109	345	<.001	.937	345	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CAfetivo	345	4.5826	1.52250	.08197

One-Sample Test

Test Value = 4						
Significance					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	
CAfetivo	7.108	344	<.001	<.001	.58261	
						Lower Upper
						.4214 .7438

One-Sample Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
CAfetivo	Cohen's d	1.52250	.383	.273	.492
	Hedges' correction	1.52583	.382	.272	.491

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Formação	345	2.8130	.85121	.04583
SIndividualizado	345	2.5072	1.05380	.05673
RFuncional	345	2.5696	1.26138	.06791
ISaída	345	2.4744	1.06237	.05720

One-Sample Test

Test Value = 3							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Formação	-4.080	344	<.001	<.001	-.18696	-.2771	-.0968
SIndividualizado	-8.685	344	<.001	<.001	-.49275	-.6043	-.3812
RFuncional	-6.338	344	<.001	<.001	-.43043	-.5640	-.2969
ISaída	-9.190	344	<.001	<.001	-.52560	-.6381	-.4131

One-Sample Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Formação	Cohen's d	.85121	-.220	-.326	-.113
	Hedges' correction	.85307	-.219	-.326	-.112
SIndividualizado	Cohen's d	1.05380	-.468	-.578	-.356
	Hedges' correction	1.05610	-.467	-.577	-.355
RFuncional	Cohen's d	1.26138	-.341	-.450	-.232
	Hedges' correction	1.26414	-.340	-.449	-.232
ISaída	Cohen's d	1.06237	-.495	-.606	-.383
	Hedges' correction	1.06469	-.494	-.605	-.382

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

ANEXO E – Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Group Statistics

	Gênero	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Formação	Feminino	191	2.7801	.89879	.06503
	Masculino	154	2.8539	.78921	.06360
SIndividualizado	Feminino	191	2.5916	1.11851	.08093
	Masculino	154	2.4026	.96087	.07743
RFuncional	Feminino	191	2.6283	1.33398	.09652
	Masculino	154	2.4968	1.16526	.09390
CAfetivo	Feminino	191	4.6571	1.50983	.10925
	Masculino	154	4.4903	1.53798	.12393
ISaída	Feminino	191	2.4590	1.10180	.07972
	Masculino	154	2.4935	1.01458	.08176

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
				Significance				
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference
Formação	Equal variances assumed	2.800	.095	-.800	343	.212	.424	-.07379
	Equal variances not assumed			-.811	340.481	.209	.418	-.07379
SIndividualizado	Equal variances assumed	5.106	.024	1.660	343	.049	.098	.18903
	Equal variances not assumed			1.688	341.600	.046	.092	.18903
RFuncional	Equal variances assumed	5.129	.024	.963	343	.168	.336	.13152
	Equal variances not assumed			.977	340.776	.165	.329	.13152
CAfetivo	Equal variances assumed	.241	.624	1.012	343	.156	.312	.16681
	Equal variances not assumed			1.010	325.091	.157	.313	.16681
ISaída	Equal variances assumed	1.527	.217	-.300	343	.382	.765	-.03452
	Equal variances not assumed			-.302	336.964	.381	.763	-.03452

Independent Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
Formação	Cohen's d	.85165	-.087	-.299	.126
	Hedges' correction	.85352	-.086	-.298	.126
	Glass's delta	.78921	-.094	-.306	.119
SIndividualizado	Cohen's d	1.05112	.180	-.033	.392
	Hedges' correction	1.05342	.179	-.033	.392
	Glass's delta	.96087	.197	-.017	.410
RFuncional	Cohen's d	1.26151	.104	-.108	.317
	Hedges' correction	1.26428	.104	-.108	.316
	Glass's delta	1.16526	.113	-.100	.325
CAfetivo	Cohen's d	1.52245	.110	-.103	.322
	Hedges' correction	1.52579	.109	-.103	.321
	Glass's delta	1.53798	.108	-.104	.321
ISaída	Cohen's d	1.06377	-.032	-.245	.180
	Hedges' correction	1.06611	-.032	-.244	.179
	Glass's delta	1.01458	-.034	-.246	.178

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Formação	Menos de 1 ano	62	2.6828	.93491	.11873
	De 1 a 2 anos	58	2.7874	.91489	.12013
	De 2 a 5 anos	84	2.7619	.77800	.08489
	De 5 a 10 anos	52	2.9327	.68382	.09483
	De 10 a 15 anos	28	3.0298	.82284	.15550
	De 15 a 20 anos	16	2.4792	.69887	.17472
	Mais do que 20 anos	45	2.9667	.98062	.14618
	Total	345	2.8130	.85121	.04583
SIndividualizado	Menos de 1 ano	62	2.4570	.99586	.12647
	De 1 a 2 anos	58	2.5402	1.10964	.14570
	De 2 a 5 anos	84	2.6508	1.06910	.11665
	De 5 a 10 anos	52	2.6090	1.10991	.15392
	De 10 a 15 anos	28	2.4405	1.06595	.20145
	De 15 a 20 anos	16	2.7292	1.24257	.31064
	Mais do que 20 anos	45	2.1111	.81650	.12172
	Total	345	2.5072	1.05380	.05673
RFuncional	Menos de 1 ano	62	2.0645	1.10692	.14058
	De 1 a 2 anos	58	2.4569	1.27831	.16785
	De 2 a 5 anos	84	2.6250	1.26794	.13834
	De 5 a 10 anos	52	2.8846	1.34898	.18707
	De 10 a 15 anos	28	3.1250	1.09396	.20674
	De 15 a 20 anos	16	2.6250	.95743	.23936
	Mais do que 20 anos	45	2.5778	1.31838	.19653
	Total	345	2.5696	1.26138	.06791
CAfetivo	Menos de 1 ano	62	4.0618	1.63055	.20708
	De 1 a 2 anos	58	4.3506	1.48865	.19547
	De 2 a 5 anos	84	4.7143	1.52326	.16620
	De 5 a 10 anos	52	4.6987	1.47899	.20510
	De 10 a 15 anos	28	5.0952	1.22846	.23216
	De 15 a 20 anos	16	4.9479	1.74666	.43666
	Mais do que 20 anos	45	4.7704	1.39048	.20728
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197
ISaída	Menos de 1 ano	62	2.6694	1.17250	.14891
	De 1 a 2 anos	58	2.6092	1.10974	.14572
	De 2 a 5 anos	84	2.4782	1.03350	.11276
	De 5 a 10 anos	52	2.4231	1.05640	.14650
	De 10 a 15 anos	28	2.2024	.72202	.13645
	De 15 a 20 anos	16	2.6042	1.09185	.27296
	Mais do que 20 anos	45	2.2074	1.03971	.15499
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	6.215	6	1.036	1.441	.198
	Within Groups	243.032	338	.719		
	Total	249.247	344			
SIndividualizado	Between Groups	10.463	6	1.744	1.586	.150
	Within Groups	371.547	338	1.099		
	Total	382.010	344			
RFuncional	Between Groups	30.661	6	5.110	3.343	.003
	Within Groups	516.670	338	1.529		
	Total	547.330	344			
CAfetivo	Between Groups	33.175	6	5.529	2.445	.025
	Within Groups	764.221	338	2.261		
	Total	797.396	344			
ISaída	Between Groups	9.098	6	1.516	1.352	.234
	Within Groups	379.148	338	1.122		
	Total	388.246	344			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Formação	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	-.10456	.15490	.994	-.5640	.3549
		De 2 a 5 anos	-.07911	.14198	.998	-.5002	.3420
		De 5 a 10 anos	-.24990	.15945	.703	-.7229	.2231
		De 10 a 15 anos	-.34697	.19307	.551	-.9197	.2257
		De 15 a 20 anos	.20363	.23777	.979	-.5017	.9089
		Mais do que 20 anos	-.28387	.16606	.610	-.7764	.2087
	De 1 a 2 anos	Menos de 1 ano	.10456	.15490	.994	-.3549	.5640
		De 2 a 5 anos	.02545	.14477	1.000	-.4040	.4549
		De 5 a 10 anos	-.14534	.16194	.973	-.6257	.3350
		De 10 a 15 anos	-.24241	.19513	.877	-.8212	.3364
		De 15 a 20 anos	.30819	.23945	.858	-.4021	1.0184
		Mais do que 20 anos	-.17931	.16845	.938	-.6790	.3203
	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	.07911	.14198	.998	-.3420	.5002
		De 1 a 2 anos	-.02545	.14477	1.000	-.4549	.4040
		De 5 a 10 anos	-.17079	.14962	.915	-.6146	.2730
		De 10 a 15 anos	-.26786	.18504	.775	-.8167	.2810
		De 15 a 20 anos	.28274	.23130	.885	-.4033	.9688
		Mais do que 20 anos	-.20476	.15665	.848	-.6694	.2599
	De 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	.24990	.15945	.703	-.2231	.7229

		De 1 a 2 anos	.14534	.16194	.973	-.3350	.6257
		De 2 a 5 anos	.17079	.14962	.915	-.2730	.6146
		De 10 a 15 anos	-.09707	.19876	.999	-.6866	.4925
		De 15 a 20 anos	.45353	.24242	.501	-.2655	1.1726
		Mais do que 20 anos	-.03397	.17264	1.000	-.5461	.4781
	De 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	.34697	.19307	.551	-.2257	.9197
		De 1 a 2 anos	.24241	.19513	.877	-.3364	.8212
		De 2 a 5 anos	.26786	.18504	.775	-.2810	.8167
		De 5 a 10 anos	.09707	.19876	.999	-.4925	.6866
		De 15 a 20 anos	.55060	.26574	.372	-.2376	1.3388
		Mais do que 20 anos	.06310	.20410	1.000	-.5423	.6685
	De 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	-.20363	.23777	.979	-.9089	.5017
		De 1 a 2 anos	-.30819	.23945	.858	-1.0184	.4021
		De 2 a 5 anos	-.28274	.23130	.885	-.9688	.4033
		De 5 a 10 anos	-.45353	.24242	.501	-1.1726	.2655
		De 10 a 15 anos	-.55060	.26574	.372	-1.3388	.2376
		Mais do que 20 anos	-.48750	.24682	.432	-1.2196	.2446
	Mais do que 20 anos	Menos de 1 ano	.28387	.16606	.610	-.2087	.7764
		De 1 a 2 anos	.17931	.16845	.938	-.3203	.6790
		De 2 a 5 anos	.20476	.15665	.848	-.2599	.6694
		De 5 a 10 anos	.03397	.17264	1.000	-.4781	.5461
		De 10 a 15 anos	-.06310	.20410	1.000	-.6685	.5423
		De 15 a 20 anos	.48750	.24682	.432	-.2446	1.2196
SIndividualizado	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	-.08324	.19153	.999	-.6513	.4849
		De 2 a 5 anos	-.19380	.17555	.927	-.7145	.3269
		De 5 a 10 anos	-.15199	.19715	.988	-.7368	.4328
		De 10 a 15 anos	.01651	.23872	1.000	-.6916	.7246
		De 15 a 20 anos	-.27218	.29399	.968	-1.1442	.5999
		Mais do que 20 anos	.34588	.20532	.627	-.2632	.9549
	De 1 a 2 anos	Menos de 1 ano	.08324	.19153	.999	-.4849	.6513
		De 2 a 5 anos	-.11056	.17899	.996	-.6415	.4204
		De 5 a 10 anos	-.06874	.20023	1.000	-.6627	.5252
		De 10 a 15 anos	.09975	.24127	1.000	-.6159	.8154
		De 15 a 20 anos	-.18894	.29607	.995	-1.0671	.6893
		Mais do que 20 anos	.42912	.20828	.379	-.1887	1.0469
	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	.19380	.17555	.927	-.3269	.7145
		De 1 a 2 anos	.11056	.17899	.996	-.4204	.6415
		De 5 a 10 anos	.04182	.18500	1.000	-.5069	.5906
		De 10 a 15 anos	.21032	.22879	.969	-.4683	.8890
		De 15 a 20 anos	-.07837	.28599	1.000	-.9267	.7699
		Mais do que 20 anos	.53968	.19369	.081	-.0348	1.1142
	De 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	.15199	.19715	.988	-.4328	.7368
		De 1 a 2 anos	.06874	.20023	1.000	-.5252	.6627

		De 2 a 5 anos	-.04182	.18500	1.000	-.5906	.5069
		De 10 a 15 anos	.16850	.24576	.993	-.5605	.8975
		De 15 a 20 anos	-.12019	.29974	1.000	-1.0093	.7689
		Mais do que 20 anos	.49786	.21346	.232	-.1353	1.1310
	De 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	-.01651	.23872	1.000	-.7246	.6916
		De 1 a 2 anos	-.09975	.24127	1.000	-.8154	.6159
		De 2 a 5 anos	-.21032	.22879	.969	-.8890	.4683
		De 5 a 10 anos	-.16850	.24576	.993	-.8975	.5605
		De 15 a 20 anos	-.28869	.32858	.976	-1.2633	.6859
		Mais do que 20 anos	.32937	.25236	.849	-.4192	1.0779
	De 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	.27218	.29399	.968	-.5999	1.1442
		De 1 a 2 anos	.18894	.29607	.995	-.6893	1.0671
		De 2 a 5 anos	.07837	.28599	1.000	-.7699	.9267
		De 5 a 10 anos	.12019	.29974	1.000	-.7689	1.0093
		De 10 a 15 anos	.28869	.32858	.976	-.6859	1.2633
		Mais do que 20 anos	.61806	.30517	.401	-.2871	1.5233
	Mais do que 20 anos	Menos de 1 ano	-.34588	.20532	.627	-.9549	.2632
		De 1 a 2 anos	-.42912	.20828	.379	-1.0469	.1887
		De 2 a 5 anos	-.53968	.19369	.081	-1.1142	.0348
		De 5 a 10 anos	-.49786	.21346	.232	-1.1310	.1353
		De 10 a 15 anos	-.32937	.25236	.849	-1.0779	.4192
		De 15 a 20 anos	-.61806	.30517	.401	-1.5233	.2871
RFuncional	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	-.39238	.22585	.591	-1.0623	.2775
		De 2 a 5 anos	-.56048	.20701	.099	-1.1745	.0535
		De 5 a 10 anos	-.82010*	.23249	.009	-1.5097	-.1305
		De 10 a 15 anos	-1.06048*	.28151	.004	-1.8955	-.2255
		De 15 a 20 anos	-.56048	.34669	.672	-1.5888	.4679
		Mais do que 20 anos	-.51326	.24212	.343	-1.2314	.2049
	De 1 a 2 anos	Menos de 1 ano	.39238	.22585	.591	-.2775	1.0623
		De 2 a 5 anos	-.16810	.21108	.985	-.7942	.4580
		De 5 a 10 anos	-.42772	.23612	.541	-1.1281	.2727
		De 10 a 15 anos	-.66810	.28451	.224	-1.5120	.1758
		De 15 a 20 anos	-.16810	.34913	.999	-1.2037	.8675
		Mais do que 20 anos	-.12088	.24561	.999	-.8494	.6076
	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	.56048	.20701	.099	-.0535	1.1745
		De 1 a 2 anos	.16810	.21108	.985	-.4580	.7942
		De 5 a 10 anos	-.25962	.21816	.898	-.9067	.3875
		De 10 a 15 anos	-.50000	.26980	.513	-1.3003	.3003
		De 15 a 20 anos	.00000	.33725	1.000	-1.0003	1.0003
		Mais do que 20 anos	.04722	.22840	1.000	-.6303	.7247
	De 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	.82010*	.23249	.009	.1305	1.5097
		De 1 a 2 anos	.42772	.23612	.541	-.2727	1.1281
		De 2 a 5 anos	.25962	.21816	.898	-.3875	.9067

		De 10 a 15 anos	-.24038	.28981	.982	-1.1000	.6192
		De 15 a 20 anos	.25962	.35346	.990	-.7888	1.3080
		Mais do que 20 anos	.30684	.25172	.887	-.4398	1.0535
	De 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	1.06048*	.28151	.004	.2255	1.8955
		De 1 a 2 anos	.66810	.28451	.224	-.1758	1.5120
		De 2 a 5 anos	.50000	.26980	.513	-.3003	1.3003
		De 5 a 10 anos	.24038	.28981	.982	-.6192	1.1000
		De 15 a 20 anos	.50000	.38747	.856	-.6493	1.6493
		Mais do que 20 anos	.54722	.29759	.523	-.3355	1.4299
	De 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	.56048	.34669	.672	-.4679	1.5888
		De 1 a 2 anos	.16810	.34913	.999	-.8675	1.2037
		De 2 a 5 anos	.00000	.33725	1.000	-1.0003	1.0003
		De 5 a 10 anos	-.25962	.35346	.990	-1.3080	.7888
		De 10 a 15 anos	-.50000	.38747	.856	-1.6493	.6493
		Mais do que 20 anos	.04722	.35987	1.000	-1.0202	1.1147
	Mais do que 20 anos	Menos de 1 ano	.51326	.24212	.343	-.2049	1.2314
		De 1 a 2 anos	.12088	.24561	.999	-.6076	.8494
		De 2 a 5 anos	-.04722	.22840	1.000	-.7247	.6303
		De 5 a 10 anos	-.30684	.25172	.887	-1.0535	.4398
		De 10 a 15 anos	-.54722	.29759	.523	-1.4299	.3355
		De 15 a 20 anos	-.04722	.35987	1.000	-1.1147	1.0202
CAfetivo	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	-.28875	.27468	.941	-1.1035	.5260
		De 2 a 5 anos	-.65246	.25176	.132	-1.3992	.0943
		De 5 a 10 anos	-.63689	.28275	.271	-1.4756	.2018
		De 10 a 15 anos	-1.03341*	.34237	.043	-2.0490	-.0179
		De 15 a 20 anos	-.88609	.42164	.354	-2.1368	.3646
		Mais do que 20 anos	-.70854	.29447	.199	-1.5820	.1649
	De 1 a 2 anos	Menos de 1 ano	.28875	.27468	.941	-.5260	1.1035
		De 2 a 5 anos	-.36371	.25671	.793	-1.1252	.3977
		De 5 a 10 anos	-.34814	.28717	.889	-1.1999	.5036
		De 10 a 15 anos	-.74466	.34602	.325	-1.7710	.2817
		De 15 a 20 anos	-.59734	.42461	.798	-1.8568	.6621
		Mais do que 20 anos	-.41980	.29871	.799	-1.3058	.4662
	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	.65246	.25176	.132	-.0943	1.3992
		De 1 a 2 anos	.36371	.25671	.793	-.3977	1.1252
		De 5 a 10 anos	.01557	.26533	1.000	-.7714	.8026
		De 10 a 15 anos	-.38095	.32813	.908	-1.3542	.5923
		De 15 a 20 anos	-.23363	.41016	.998	-1.4502	.9830
		Mais do que 20 anos	-.05608	.27778	1.000	-.8800	.7679
	De 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	.63689	.28275	.271	-.2018	1.4756
		De 1 a 2 anos	.34814	.28717	.889	-.5036	1.1999
		De 2 a 5 anos	-.01557	.26533	1.000	-.8026	.7714
		De 10 a 15 anos	-.39652	.35246	.920	-1.4420	.6490

		De 15 a 20 anos	-.24920	.42988	.997	-1.5243	1.0259
		Mais do que 20 anos	-.07165	.30615	1.000	-.9797	.8364
ISaída	De 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	1.03341*	.34237	.043	.0179	2.0490
		De 1 a 2 anos	.74466	.34602	.325	-.2817	1.7710
		De 2 a 5 anos	.38095	.32813	.908	-.5923	1.3542
		De 5 a 10 anos	.39652	.35246	.920	-.6490	1.4420
		De 15 a 20 anos	.14732	.47124	1.000	-1.2505	1.5451
		Mais do que 20 anos	.32487	.36193	.973	-.7487	1.3984
	De 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	.88609	.42164	.354	-.3646	2.1368
		De 1 a 2 anos	.59734	.42461	.798	-.6621	1.8568
		De 2 a 5 anos	.23363	.41016	.998	-.9830	1.4502
		De 5 a 10 anos	.24920	.42988	.997	-1.0259	1.5243
		De 10 a 15 anos	-.14732	.47124	1.000	-1.5451	1.2505
		Mais do que 20 anos	.17755	.43767	1.000	-1.1207	1.4758
	Mais do que 20 anos	Menos de 1 ano	.70854	.29447	.199	-.1649	1.5820
		De 1 a 2 anos	.41980	.29871	.799	-.4662	1.3058
		De 2 a 5 anos	.05608	.27778	1.000	-.7679	.8800
		De 5 a 10 anos	.07165	.30615	1.000	-.8364	.9797
		De 10 a 15 anos	-.32487	.36193	.973	-1.3984	.7487
		De 15 a 20 anos	-.17755	.43767	1.000	-1.4758	1.1207
	Menos de 1 ano	De 1 a 2 anos	.06016	.19348	1.000	-.5137	.6340
		De 2 a 5 anos	.19118	.17733	.934	-.3348	.7172
		De 5 a 10 anos	.24628	.19916	.879	-.3445	.8370
		De 10 a 15 anos	.46697	.24115	.458	-.2483	1.1823
		De 15 a 20 anos	.06519	.29699	1.000	-.8157	.9461
		Mais do que 20 anos	.46195	.20741	.284	-.1533	1.0772
	De 1 a 2 anos	Menos de 1 ano	-.06016	.19348	1.000	-.6340	.5137
		De 2 a 5 anos	.13102	.18082	.991	-.4053	.6674
		De 5 a 10 anos	.18612	.20227	.969	-.4138	.7861
		De 10 a 15 anos	.40681	.24373	.637	-.3161	1.1298
		De 15 a 20 anos	.00503	.29908	1.000	-.8821	.8922
		Mais do que 20 anos	.40179	.21040	.475	-.2223	1.0259
	De 2 a 5 anos	Menos de 1 ano	-.19118	.17733	.934	-.7172	.3348
		De 1 a 2 anos	-.13102	.18082	.991	-.6674	.4053
		De 5 a 10 anos	.05510	.18689	1.000	-.4992	.6094
		De 10 a 15 anos	.27579	.23112	.896	-.4098	.9613
		De 15 a 20 anos	-.12599	.28890	.999	-.9829	.7309
		Mais do que 20 anos	.27077	.19566	.810	-.3096	.8511
	De 5 a 10 anos	Menos de 1 ano	-.24628	.19916	.879	-.8370	.3445
		De 1 a 2 anos	-.18612	.20227	.969	-.7861	.4138
		De 2 a 5 anos	-.05510	.18689	1.000	-.6094	.4992
		De 10 a 15 anos	.22070	.24826	.974	-.5157	.9571
		De 15 a 20 anos	-.18109	.30279	.997	-1.0792	.7170

	Mais do que 20 anos	.21567	.21564	.954	-.4240	.8553
De 10 a 15 anos	Menos de 1 ano	-.46697	.24115	.458	-1.1823	.2483
	De 1 a 2 anos	-.40681	.24373	.637	-1.1298	.3161
	De 2 a 5 anos	-.27579	.23112	.896	-.9613	.4098
	De 5 a 10 anos	-.22070	.24826	.974	-.9571	.5157
	De 15 a 20 anos	-.40179	.33192	.890	-1.3863	.5828
	Mais do que 20 anos	-.00503	.25493	1.000	-.7612	.7511
De 15 a 20 anos	Menos de 1 ano	-.06519	.29699	1.000	-.9461	.8157
	De 1 a 2 anos	-.00503	.29908	1.000	-.8922	.8821
	De 2 a 5 anos	.12599	.28890	.999	-.7309	.9829
	De 5 a 10 anos	.18109	.30279	.997	-.7170	1.0792
	De 10 a 15 anos	.40179	.33192	.890	-.5828	1.3863
	Mais do que 20 anos	.39676	.30828	.858	-.5177	1.3112
Mais do que 20 anos	Menos de 1 ano	-.46195	.20741	.284	-1.0772	.1533
	De 1 a 2 anos	-.40179	.21040	.475	-1.0259	.2223
	De 2 a 5 anos	-.27077	.19566	.810	-.8511	.3096
	De 5 a 10 anos	-.21567	.21564	.954	-.8553	.4240
	De 10 a 15 anos	.00503	.25493	1.000	-.7511	.7612
	De 15 a 20 anos	-.39676	.30828	.858	-1.3112	.5177

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Formação	Igual ou inferior ao 12º ano	77	2.7879	1.00860	.11494
	Licenciatura	164	2.8333	.78998	.06169
	Mestrado ou Superior	104	2.7997	.82484	.08088
	Total	345	2.8130	.85121	.04583
SIndividualizado	Igual ou inferior ao 12º ano	77	2.5628	1.09258	.12451
	Licenciatura	164	2.5732	1.08817	.08497
	Mestrado ou Superior	104	2.3622	.96107	.09424
	Total	345	2.5072	1.05380	.05673
RFuncional	Igual ou inferior ao 12º ano	77	2.5195	1.27589	.14540
	Licenciatura	164	2.6616	1.26774	.09899
	Mestrado ou Superior	104	2.4615	1.24185	.12177
	Total	345	2.5696	1.26138	.06791
CAfetivo	Igual ou inferior ao 12º ano	77	4.6039	1.38048	.15732
	Licenciatura	164	4.6494	1.57926	.12332
	Mestrado ou Superior	104	4.4615	1.53830	.15084
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197
ISaída	Igual ou inferior ao 12º ano	77	2.2771	1.00968	.11506
	Licenciatura	164	2.4898	1.08008	.08434
	Mestrado ou Superior	104	2.5962	1.06141	.10408
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	.135	2	.067	.093	.912
	Within Groups	249.112	342	.728		
	Total	249.247	344			
SIndividualizado	Between Groups	3.139	2	1.569	1.417	.244
	Within Groups	378.871	342	1.108		
	Total	382.010	344			
RFuncional	Between Groups	2.796	2	1.398	.878	.417
	Within Groups	544.535	342	1.592		
	Total	547.330	344			
CAfetivo	Between Groups	2.291	2	1.145	.493	.611
	Within Groups	795.105	342	2.325		
	Total	797.396	344			
ISaída	Between Groups	4.580	2	2.290	2.041	.131
	Within Groups	383.667	342	1.122		
	Total	388.246	344			

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Formação	Solteiro	149	2.6096	.79596	.06521
	Casado/ União de facto	167	2.9681	.81955	.06342
	Divorciado/ Separado de facto	27	2.9383	1.08913	.20960
	Viúvo	2	3.3333	1.41421	1.00000
	Total	345	2.8130	.85121	.04583
SIndividualizado	Solteiro	149	2.5996	1.07523	.08809
	Casado/ União de facto	167	2.4611	1.03728	.08027
	Divorciado/ Separado de facto	27	2.1728	.90285	.17375
	Viúvo	2	4.0000	1.41421	1.00000
	Total	345	2.5072	1.05380	.05673
RFuncional	Solteiro	149	2.2785	1.21836	.09981
	Casado/ União de facto	167	2.7994	1.23949	.09591
	Divorciado/ Separado de facto	27	2.7037	1.36761	.26320
	Viúvo	2	3.2500	1.06066	.75000
	Total	345	2.5696	1.26138	.06791
CAfetivo	Solteiro	149	4.2181	1.55925	.12774
	Casado/ União de facto	167	4.8433	1.45224	.11238
	Divorciado/ Separado de facto	27	4.8704	1.38083	.26574
	Viúvo	2	6.0833	.11785	.08333
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197
ISaída	Solteiro	149	2.7002	1.10146	.09023
	Casado/ União de facto	167	2.3184	1.00731	.07795
	Divorciado/ Separado de facto	27	2.2593	.99285	.19107
	Viúvo	2	1.5833	.35355	.25000
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	11.144	3	3.715	5.320	.001
	Within Groups	238.103	341	.698		
	Total	249.247	344			
SIndividualizado	Between Groups	9.101	3	3.034	2.774	.041
	Within Groups	372.908	341	1.094		
	Total	382.010	344			
RFuncional	Between Groups	22.855	3	7.618	4.953	.002
	Within Groups	524.476	341	1.538		
	Total	547.330	344			
CAfetivo	Between Groups	37.885	3	12.628	5.670	<.001
	Within Groups	759.510	341	2.227		
	Total	797.396	344			
ISaída	Between Groups	14.502	3	4.834	4.411	.005
	Within Groups	373.744	341	1.096		
	Total	388.246	344			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ecivil	(J) Ecivil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Formação	Solteiro	Casado/ União de facto	-.35844*	.09417	<.001	-.6016	-.1153
		Divorciado/ Separado de facto	-.32865	.17478	.238	-.7799	.1226
		Viúvo	-.72371	.59482	.617	-2.2594	.8120
	Casado/ União de facto	Solteiro	.35844*	.09417	<.001	.1153	.6016
		Divorciado/ Separado de facto	.02979	.17333	.998	-.4177	.4773
		Viúvo	-.36527	.59440	.927	-1.8998	1.1693
	Divorciado/ Separado de facto	Solteiro	.32865	.17478	.238	-.1226	.7799
		Casado/ União de facto	-.02979	.17333	.998	-.4773	.4177
		Viúvo	-.39506	.61236	.917	-1.9760	1.1859
	Viúvo	Solteiro	.72371	.59482	.617	-.8120	2.2594
		Casado/ União de facto	.36527	.59440	.927	-1.1693	1.8998
		Divorciado/ Separado de facto	.39506	.61236	.917	-1.1859	1.9760
SIndividualizado	Solteiro	Casado/ União de facto	.13847	.11785	.643	-.1658	.4427
		Divorciado/ Separado de facto	.42671	.21873	.209	-.1380	.9914

		Viúvo	-1.40045	.74440	.238	-3.3223	.5214
	Casado/ União de facto	Solteiro	-.13847	.11785	.643	-.4427	.1658
		Divorciado/ Separado de facto	.28824	.21691	.545	-.2718	.8483
		Viúvo	-1.53892	.74386	.165	-3.4594	.3815
	Divorciado/ Separado de facto	Solteiro	-.42671	.21873	.209	-.9914	.1380
		Casado/ União de facto	-.28824	.21691	.545	-.8483	.2718
		Viúvo	-1.82716	.76635	.082	-3.8057	.1514
	Viúvo	Solteiro	1.40045	.74440	.238	-.5214	3.3223
		Casado/ União de facto	1.53892	.74386	.165	-.3815	3.4594
		Divorciado/ Separado de facto	1.82716	.76635	.082	-.1514	3.8057
RFuncional	Solteiro	Casado/ União de facto	-.52088*	.13976	.001	-.8817	-.1601
		Divorciado/ Separado de facto	-.42518	.25940	.358	-1.0949	.2445
		Viúvo	-.97148	.88281	.690	-3.2507	1.3077
	Casado/ União de facto	Solteiro	.52088*	.13976	.001	.1601	.8817
		Divorciado/ Separado de facto	.09570	.25724	.982	-.5684	.7598
		Viúvo	-.45060	.88218	.956	-2.7282	1.8270
	Divorciado/ Separado de facto	Solteiro	.42518	.25940	.358	-.2445	1.0949
		Casado/ União de facto	-.09570	.25724	.982	-.7598	.5684
		Viúvo	-.54630	.90884	.932	-2.8927	1.8001
	Viúvo	Solteiro	.97148	.88281	.690	-1.3077	3.2507
		Casado/ União de facto	.45060	.88218	.956	-1.8270	2.7282
		Divorciado/ Separado de facto	.54630	.90884	.932	-1.8001	2.8927
CAfetivo	Solteiro	Casado/ União de facto	-.62519*	.16818	.001	-1.0594	-.1910
		Divorciado/ Separado de facto	-.65225	.31216	.159	-1.4582	.1537
		Viúvo	-1.86521	1.06236	.297	-4.6079	.8775
	Casado/ União de facto	Solteiro	.62519*	.16818	.001	.1910	1.0594
		Divorciado/ Separado de facto	-.02706	.30956	1.000	-.8263	.7722
		Viúvo	-1.24002	1.06160	.647	-3.9808	1.5008
	Divorciado/ Separado de facto	Solteiro	.65225	.31216	.159	-.1537	1.4582
		Casado/ União de facto	.02706	.30956	1.000	-.7722	.8263
		Viúvo	-1.21296	1.09368	.684	-4.0366	1.6106
	Viúvo	Solteiro	1.86521	1.06236	.297	-.8775	4.6079
		Casado/ União de facto	1.24002	1.06160	.647	-1.5008	3.9808
		Divorciado/ Separado de facto	1.21296	1.09368	.684	-1.6106	4.0366

ISaída	Solteiro	Casado/ União de facto	.38186*	.11798	.007	.0773	.6865
		Divorciado/ Separado de facto	.44096	.21897	.185	-.1244	1.0063
		Viúvo	1.11689	.74523	.439	-.8071	3.0409
	Casado/ União de facto	Solteiro	-.38186*	.11798	.007	-.6865	-.0773
		Divorciado/ Separado de facto	.05910	.21716	.993	-.5015	.6197
		Viúvo	.73503	.74470	.757	-1.1876	2.6576
	Divorciado/ Separado de facto	Solteiro	-.44096	.21897	.185	-1.0063	.1244
		Casado/ União de facto	-.05910	.21716	.993	-.6197	.5015
		Viúvo	.67593	.76721	.815	-1.3048	2.6567
	Viúvo	Solteiro	-1.11689	.74523	.439	-3.0409	.8071
		Casado/ União de facto	-.73503	.74470	.757	-2.6576	1.1876
		Divorciado/ Separado de facto	-.67593	.76721	.815	-2.6567	1.3048

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Formação	Privado	221	2.6885	.81504	.05483
	Público	101	3.1221	.87493	.08706
	Público/ Privado	23	2.6522	.76527	.15957
	Total	345	2.8130	.85121	.04583
SIndividualizado	Privado	221	2.4253	1.01458	.06825
	Público	101	2.6931	1.12317	.11176
	Público/ Privado	23	2.4783	1.05326	.21962
	Total	345	2.5072	1.05380	.05673
RFuncional	Privado	221	2.5045	1.13217	.07616
	Público	101	2.8020	1.46301	.14557
	Público/ Privado	23	2.1739	1.37021	.28571
	Total	345	2.5696	1.26138	.06791
CAfetivo	Privado	221	4.5513	1.48295	.09975
	Público	101	4.7838	1.47112	.14638
	Público/ Privado	23	4.0000	1.96626	.40999
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197
ISaída	Privado	221	2.4872	1.07083	.07203
	Público	101	2.3729	1.04087	.10357
	Público/ Privado	23	2.7971	1.04803	.21853
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	13.669	2	6.835	9.922	<.001
	Within Groups	235.578	342	.689		
	Total	249.247	344			
SIndividualizado	Between Groups	4.990	2	2.495	2.263	.106
	Within Groups	377.020	342	1.102		
	Total	382.010	344			
RFuncional	Between Groups	9.991	2	4.996	3.179	.043
	Within Groups	537.339	342	1.571		
	Total	547.330	344			
CAfetivo	Between Groups	12.113	2	6.057	2.638	.073
	Within Groups	785.282	342	2.296		
	Total	797.396	344			
ISaída	Between Groups	3.471	2	1.735	1.543	.215
	Within Groups	384.775	342	1.125		
	Total	388.246	344			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

						95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) Setor	(J) Setor	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Formação	Privado	Público	-.43358*	.09968	<.001	-.6682	-.1989
		Público/Privado	.03636	.18184	.978	-.3917	.4644
	Público	Privado	.43358*	.09968	<.001	.1989	.6682
		Público/Privado	.46994*	.19175	.039	.0186	.9213
	Público/Privado	Privado	-.03636	.18184	.978	-.4644	.3917
		Público	-.46994*	.19175	.039	-.9213	-.0186
SIndividualizado	Privado	Público	-.26773	.12611	.087	-.5646	.0291
		Público/Privado	-.05292	.23004	.971	-.5944	.4886
	Público	Privado	.26773	.12611	.087	-.0291	.5646
		Público/Privado	.21481	.24258	.650	-.3562	.7858
	Público/Privado	Privado	.05292	.23004	.971	-.4886	.5944
		Público	-.21481	.24258	.650	-.7858	.3562
RFuncional	Privado	Público	-.29746	.15055	.120	-.6518	.0569
		Público/Privado	.33061	.27463	.452	-.3159	.9771
	Público	Privado	.29746	.15055	.120	-.0569	.6518
		Público/Privado	.62807	.28960	.078	-.0536	1.3098
		Privado	-.33061	.27463	.452	-.9771	.3159

	Público/ Privado	Público	-.62807	.28960	.078	-1.3098	.0536
CAfetivo	Privado	Público	-.23255	.18200	.409	-.6610	.1959
		Público/ Privado	.55128	.33200	.222	-.2302	1.3328
	Público	Privado	.23255	.18200	.409	-.1959	.6610
		Público/ Privado	.78383	.35010	.066	-.0403	1.6079
	Público/ Privado	Privado	-.55128	.33200	.222	-1.3328	.2302
		Público	-.78383	.35010	.066	-1.6079	.0403
ISaída	Privado	Público	.11424	.12740	.643	-.1856	.4141
		Público/ Privado	-.30992	.23239	.378	-.8570	.2371
	Público	Privado	-.11424	.12740	.643	-.4141	.1856
		Público/ Privado	-.42416	.24506	.195	-1.0010	.1527
	Público/ Privado	Privado	.30992	.23239	.378	-.2371	.8570
		Público	.42416	.24506	.195	-.1527	1.0010

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Formação	A Termo Incerto	48	2.6562	.78506	.11331	2.4283	2.8842	1.00	4.83
	A Termo Certo	43	2.7984	.98370	.15001	2.4957	3.1012	1.00	5.00
	Sem Termo	227	2.8686	.82977	.05507	2.7601	2.9771	1.00	5.00
	Outro	27	2.6481	.90739	.17463	2.2892	3.0071	1.00	4.33
	Total	345	2.8130	.85121	.04583	2.7229	2.9032	1.00	5.00
	SIndividualizado	A Termo Incerto	48	2.4236	.96936	.13992	2.1421	2.7051	1.00
	A Termo Certo	43	2.4961	1.01150	.15425	2.1848	2.8074	1.00	5.00
	Sem Termo	227	2.5198	1.07074	.07107	2.3798	2.6599	1.00	5.00
	Outro	27	2.5679	1.16507	.22422	2.1070	3.0288	1.00	4.33
	Total	345	2.5072	1.05380	.05673	2.3957	2.6188	1.00	5.00
RFuncional	A Termo Incerto	48	2.4583	1.29579	.18703	2.0821	2.8346	1.00	5.00
	A Termo Certo	43	2.2326	1.22644	.18703	1.8551	2.6100	1.00	5.00
	Sem Termo	227	2.6564	1.25807	.08350	2.4918	2.8209	1.00	5.00
	Outro	27	2.5741	1.24579	.23975	2.0813	3.0669	1.00	5.00

	Total	345	2.5696	1.26138	.06791	2.4360	2.7031	1.00	5.00
CAfetivo	A Termo Incerto	48	4.5208	1.50516	.21725	4.0838	4.9579	1.00	7.00
	A Termo Certo	43	4.2054	1.48085	.22583	3.7497	4.6612	1.00	7.00
	Sem Termo	227	4.7423	1.47631	.09799	4.5492	4.9354	1.00	7.00
	Outro	27	3.9506	1.79077	.34463	3.2422	4.6590	1.00	6.50
	Total	345	4.5826	1.52250	.08197	4.4214	4.7438	1.00	7.00
ISaída	A Termo Incerto	48	2.4653	.96631	.13947	2.1847	2.7459	1.00	5.00
	A Termo Certo	43	2.6899	1.02455	.15624	2.3746	3.0052	1.00	5.00
	Sem Termo	227	2.3818	1.06539	.07071	2.2425	2.5211	1.00	5.00
	Outro	27	2.9259	1.14852	.22103	2.4716	3.3803	1.17	5.00
	Total	345	2.4744	1.06237	.05720	2.3619	2.5869	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Formação	Between Groups	2.623	3	.874	1.209	.306
	Within Groups	246.623	341	.723		
	Total	249.247	344			
SIndividualizado	Between Groups	.476	3	.159	.142	.935
	Within Groups	381.533	341	1.119		
	Total	382.010	344			
RFuncional	Between Groups	7.189	3	2.396	1.513	.211
	Within Groups	540.141	341	1.584		
	Total	547.330	344			
CAfetivo	Between Groups	22.873	3	7.624	3.357	.019
	Within Groups	774.523	341	2.271		
	Total	797.396	344			
ISaída	Between Groups	9.453	3	3.151	2.837	.038
	Within Groups	378.793	341	1.111		
	Total	388.246	344			

Multiple Comparisons
Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Contrato	(J) Contrato	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Formação	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.14220	.17857	.856	-.6032	.3188
		Sem Termo	-.21233	.13511	.396	-.5611	.1365
		Outro	.00810	.20458	1.000	-.5201	.5363
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.14220	.17857	.856	-.3188	.6032
		Sem Termo	-.07013	.14144	.960	-.4353	.2950
		Outro	.15030	.20882	.889	-.3888	.6894
	Sem Termo	A Termo Incerto	.21233	.13511	.396	-.1365	.5611
		A Termo Certo	.07013	.14144	.960	-.2950	.4353
		Outro	.22043	.17313	.581	-.2265	.6674
	Outro	A Termo Incerto	-.00810	.20458	1.000	-.5363	.5201
		A Termo Certo	-.15030	.20882	.889	-.6894	.3888
		Sem Termo	-.22043	.17313	.581	-.6674	.2265
SIndividualizado	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.07251	.22210	.988	-.6459	.5009
		Sem Termo	-.09621	.16804	.940	-.5301	.3376
		Outro	-.14429	.25446	.942	-.8012	.5127
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.07251	.22210	.988	-.5009	.6459
		Sem Termo	-.02370	.17592	.999	-.4779	.4305
		Outro	-.07178	.25973	.993	-.7423	.5988
	Sem Termo	A Termo Incerto	.09621	.16804	.940	-.3376	.5301
		A Termo Certo	.02370	.17592	.999	-.4305	.4779
		Outro	-.04808	.21533	.996	-.6040	.5079
	Outro	A Termo Incerto	.14429	.25446	.942	-.5127	.8012
		A Termo Certo	.07178	.25973	.993	-.5988	.7423
		Sem Termo	.04808	.21533	.996	-.5079	.6040
RFuncional	A Termo Incerto	A Termo Certo	.22578	.26427	.828	-.4565	.9080
		Sem Termo	-.19805	.19994	.755	-.7143	.3182
		Outro	-.11574	.30276	.981	-.8974	.6659
	A Termo Certo	A Termo Incerto	-.22578	.26427	.828	-.9080	.4565
		Sem Termo	-.42383	.20932	.181	-.9642	.1166
		Outro	-.34152	.30904	.687	-1.1394	.4563

CAfetivo	Sem Termo	A Termo Incerto	.19805	.19994	.755	-.3182	.7143
		A Termo Certo	.42383	.20932	.181	-.1166	.9642
		Outro	.08231	.25621	.989	-.5792	.7438
	Outro	A Termo Incerto	.11574	.30276	.981	-.6659	.8974
		A Termo Certo	.34152	.30904	.687	-.4563	1.1394
		Sem Termo	-.08231	.25621	.989	-.7438	.5792
	A Termo Incerto	A Termo Certo	.31541	.31645	.751	-.5016	1.1324
		Sem Termo	-.22146	.23943	.792	-.8396	.3967
		Outro	.57022	.36255	.396	-.3658	1.5062
	A Termo Certo	A Termo Incerto	-.31541	.31645	.751	-1.1324	.5016
		Sem Termo	-.53686	.25065	.142	-1.1840	.1103
		Outro	.25481	.37006	.901	-.7006	1.2102
	Sem Termo	A Termo Incerto	.22146	.23943	.792	-.3967	.8396
		A Termo Certo	.53686	.25065	.142	-.1103	1.1840
		Outro	.79167	.30680	.050	-.0004	1.5838
	Outro	A Termo Incerto	-.57022	.36255	.396	-1.5062	.3658
		A Termo Certo	-.25481	.37006	.901	-1.2102	.7006
		Sem Termo	-.79167	.30680	.050	-1.5838	.0004
ISaída	A Termo Incerto	A Termo Certo	-.22464	.22130	.741	-.7960	.3467
		Sem Termo	.08349	.16744	.959	-.3488	.5158
		Outro	-.46065	.25354	.267	-1.1152	.1939
	A Termo Certo	A Termo Incerto	.22464	.22130	.741	-.3467	.7960
		Sem Termo	.30813	.17529	.296	-.1444	.7607
		Outro	-.23600	.25880	.799	-.9041	.4321
	Sem Termo	A Termo Incerto	-.08349	.16744	.959	-.5158	.3488
		A Termo Certo	-.30813	.17529	.296	-.7607	.1444
		Outro	-.54413	.21456	.056	-1.0981	.0098
	Outro	A Termo Incerto	.46065	.25354	.267	-.1939	1.1152
		A Termo Certo	.23600	.25880	.799	-.4321	.9041
		Sem Termo	.54413	.21456	.056	-.0098	1.0981

ANEXO F – Associação entre as Variáveis em Estudo

Correlations

		Formação	SIndividualizado	RFuncional	CAfetivo	ISaída
Formação	Pearson Correlation	--				
	N	345				
SIndividualizado	Pearson Correlation	.316**	--			
	Sig. (2-tailed)	<.001				
	N	345	345			
RFuncional	Pearson Correlation	.419**	.328**	--		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001			
	N	345	345	345		
CAfetivo	Pearson Correlation	.309**	.330**	.255**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		
	N	345	345	345	345	
ISaída	Pearson Correlation	-.260**	-.236**	-.207**	-.695**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	345	345	345	345	345

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO G – Testes de Hipóteses

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.368 ^a	.135	.125	.99363	2.013

a. Predictors: (Constant), RFuncional, Idade, SIndividualizado, Formação

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.560	4	13.140	13.309	<.001 ^b
	Residual	335.686	340	.987		
	Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), RFuncional, Idade, SIndividualizado, Formação

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.288	.261			16.447	<.001		
Idade	-.018	.005	-.198		-3.770	<.001	.920	1.087
Formação	-.177	.072	-.142		-2.466	.014	.767	1.303
SIndividualizado	-.205	.057	-.203		-3.613	<.001	.807	1.240
RFuncional	-.049	.048	-.058		-1.004	.316	.772	1.296

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.451 ^a	.204	.194	1.36653	1.768

a. Predictors: (Constant), RFuncional, Idade, SIndividualizado, Formação

b. Dependent Variable: CAfetivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.481	4	40.620	21.752	<.001 ^b
	Residual	634.915	340	1.867		
	Total	797.396	344			

a. Dependent Variable: CAfetivo

b. Predictors: (Constant), RFuncional, Idade, SIndividualizado, Formação

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.493	.359		4.165	<.001		
Idade	.027	.007	.211	4.191	<.001	.920	1.087
Formação	.279	.099	.156	2.823	.005	.767	1.303
SIndividualizado	.420	.078	.290	5.391	<.001	.807	1.240
RFuncional	.084	.066	.070	1.265	.207	.772	1.296

a. Dependent Variable: CAfetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.697 ^a	.486	.483	.76373	2.129

a. Predictors: (Constant), CAfetivo, Idade

b. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	188.763	2	94.382	161.811	<.001 ^b
Residual	199.483	342	.583		
Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), CAfetivo, Idade

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.862	.171		28.462	<.001		
Idade	-.005	.004	-.060	-1.507	.133	.961	1.041
CAfetivo	-.477	.028	-.683	-17.271	<.001	.961	1.041

a. Dependent Variable: ISaída

Model Summary^c

Model	R		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R	Square			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.364 ^a	.133	.125	.99365	.133	17.409	3	341	<.001	
2	.699 ^b	.488	.482	.76455	.355	235.979	1	340	<.001	2.128

a. Predictors: (Constant), SIndividualizado, Idade, Formação

b. Predictors: (Constant), SIndividualizado, Idade, Formação, CAfetivo

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.566	3	17.189	17.409	<.001 ^b
	Residual	336.680	341	.987		
	Total	388.246	344			
2	Regression	189.504	4	47.376	81.049	<.001 ^c
	Residual	198.742	340	.585		
	Total	388.246	344			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), SIndividualizado, Idade, Formação

c. Predictors: (Constant), SIndividualizado, Idade, Formação, CAfetivo

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.285	.261		16.437	<.001		
	Idade	-.018	.005	-.204	<.001	.932	1.073
	Formação	-.201	.068	-.161	.003	.859	1.164
	SIndividualizado	-.218	.055	-.217	<.001	.858	1.165
2 (Constant)	4.982	.206		24.224	<.001		
	Idade	-.005	.004	-.058	.158	.883	1.133
	Formação	-.052	.053	-.042	.329	.831	1.204
	SIndividualizado	-.012	.044	-.012	.786	.779	1.283
	CAfetivo	-.465	.030	-.666	<.001	.800	1.250
				15.362			

a. Dependent Variable: ISaída