



2023

**CLÁUDIA SOFIA  
TRINDADE DOS  
SANTOS**

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE SOBREQUALIFICAÇÃO,  
INTENÇÃO DE SAÍDA E DESEMPENHO  
EM *CONTACT CENTERS***





2023

**CLÁUDIA SOFIA  
TRINDADE DOS  
SANTOS**

**O EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NA  
RELAÇÃO ENTRE SOBREQUALIFICAÇÃO,  
INTENÇÃO DE SAÍDA E DESEMPENHO EM  
*CONTACT CENTERS***

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 do Doutor Luís José Andrade, Professor da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.



## **agradecimentos**

Começo por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Andrade, pelo apoio prestado ao longo de aproximadamente 9 meses e que levou à concretização, com sucesso, deste estudo. De igual forma, devo um agradecimento às minhas colegas de mestrado: Júlia Ribeiro; Sara Martinez; Luzia Costa, pois sem elas não teria conseguido ultrapassar diversos obstáculos que surgiram no caminho e que entre todas conseguimos superar, através de um espírito de entajuda e companheirismo.

Adicionalmente, devo também um agradecimento ao meu namorado Alexandre Costa, pelo apoio e incentivo em dar continuidade aos meus estudos, que foi sem dúvida um aspeto motivador para ter ingressado neste mestrado.

Gostaria também de agradecer à minha supervisora Ana Borges, pela compreensão e flexibilidade em disponibilizar-me os dias/horas que ia pedindo, de forma a ter tempo de concretizar diversas tarefas relacionadas com este projeto.

Para terminar, gostaria também de agradecer aos 318 participantes que se disponibilizaram a responder ao questionário, pois sem eles não teria sido possível finalizá-lo.



**palavras-chave**

Desempenho; Satisfação laboral; Intenção de saída; Sobrequalificação; *Contact centers*.

**resumo**

Este trabalho conta com dois modelos de investigação, com objetivo de testar três hipóteses: H1- A Satisfação laboral medeia a relação entre a Sobrequalificação e a Intenção de Saída; H2- A Satisfação laboral medeia a relação entre a Sobrequalificação e o Desempenho; H3- O efeito mediador da Satisfação na variável sobrequalificação, tem uma relação mais forte com Intenção de Saída do que com o Desempenho; as quais foram divididas, em oito sub-hipóteses indo de encontro às dimensões das escalas.

Como forma de medir cada construto, foram utilizadas quatro escalas já validadas na literatura e foi utilizada uma metodologia quantitativa, através de um questionário aplicado a 318 colaboradores de *contact centers* em Portugal, com idades compreendidas entre os 19 e os 68 anos, sendo que 27,7% (n=88) são do sexo masculino, e 71,7% (n=228) do sexo feminino

Deste modo, os resultados obtidos revelam que à medida que aumenta a idade dos indivíduos, estes revelam menor intenção de saída, e também as suas habilitações literárias, que por sua vez demonstram uma maior perceção de sobrequalificação, e conseqüentemente menor satisfação. Tal, perceção de sobrequalificação sucede maioritariamente no cargo de assistente de *backoffice* e de assistente/operador *front-office*.

O teste de hipóteses leva a comprovar as três hipóteses em estudo, ao que se conclui existir um mito no que toca ao papel da sobrequalificação, na medida em que esta, por si só, não influencia a intenção de saída, mas sim através da satisfação. Comprovando-se que esta relação é mais forte, em comparação com o segundo modelo em estudo. No capítulo final, diversas recomendações e implicações teóricas foram desenvolvidas, de forma a identificar maneiras de lidar com a satisfação e levar as organizações a inverter o panorama apresentado.



**Keywords**

Performance; Turnover Intention; Overqualification; Job Satisfaction; Contact centers

**Abstract**

This work has two research models, with the main goal of testing three hypotheses: H1- Job satisfaction mediates the relationship between Overqualification and Job Intention; H2- Job satisfaction mediates the relationship between Overqualification and Performance; H3- The mediating effect of Satisfaction on the overqualification variable has a stronger relationship with Turnover Intentions than with Perceived Performance; This hypotheses were divided into eight sub-hypotheses according to the scale dimensions. As a way of measuring each construct, four scales already validated in the literature were used and by quantitative methodology, a questionnaire was applied to 318 employees of contact centers in Portugal, with ages between 19 and 68 years old, of which 27, 7% (n=88) are male, and 71.7% (n=228) female.

Thus, the results obtained reveal that as the age of the individuals increases, they reveal less intention to leave the company, and also when their educational qualifications increases, they have a greater perception of overqualification, and consequently less satisfaction. Such a perception of overqualification happens mostly in the position of back-office assistant and front-office assistant/operator. The hypothesis test leads to the confirmation of the three hypotheses under study, which leads to the conclusion that there is a myth regarding the role of overqualification, as this, by itself, does not influence the turnover intentions, but rather through satisfaction. Proving that this relationship is stronger, compared to the second model under study. In the final chapter, several recommendations and theoretical implications were developed, in order to identify ways to deal with satisfaction and lead organizations to reverse the presented scenario.



## ÍNDICE

<b>I. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>II. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Sobrequalificação .....	17
2.2 Satisfação laboral .....	20
2.3 Desempenho individual .....	22
2.4 Intenção de Saída .....	24
<b>III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>IV. METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
4.1 Delineamento .....	28
4.2 Amostra.....	28
4.3 Instrumentos.....	30
4.3.1 <i>Sobrequalificação percebida</i> .....	30
4.3.2 <i>Satisfação Laboral</i> .....	31
4.3.3 <i>Desempenho percebido</i> .....	33
4.3.4 <i>Intenção de saída</i> .....	34
4.3.5 <i>Dados Sócio-demográficos</i> .....	35
4.4 Procedimentos .....	36
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
5.1. Qualidades métricas dos instrumentos .....	37
5.1.2 <i>Escala de Sobrequalificação</i> .....	38
Validade .....	38
Fiabilidade .....	39
Sensibilidade.....	40
Validade .....	41
Fiabilidade .....	42
Sensibilidade.....	42
5.1.3 <i>Escala de Desempenho Percebido</i> .....	42
Validade .....	42
Fiabilidade .....	43
Sensibilidade.....	43
5.1.4 <i>Escala de Intenção de Saída</i> .....	44

Validade .....	44
Fiabilidade .....	45
Sensibilidade .....	45
5.2 Análise descritiva das Variáveis em estudo .....	45
5.3 Análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo .....	47
5.4 Teste de Hipóteses .....	51
<b>VI. DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
6.1 Conclusões do 1º modelo em estudo .....	62
6.2 Conclusões do 2º modelo em estudo .....	63
6.3 Conclusões gerais .....	64
<b>VII. CONCLUSÕES .....</b>	<b>65</b>
7.1 Implicações teóricas e práticas do estudo .....	65
7.2 Limitações e estudos futuros .....	67
<b>VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>VIII. ANEXOS .....</b>	<b>75</b>
Anexo I – Questionário aplicado.....	75
Anexo II – Resultados das qualidades métricas da Sobrequalificação .....	85
Anexo III – Resultados das qualidades métricas da Satisfação Laboral .....	86
Anexo IV – Resultados das qualidades métricas da Escala de Desempenho Percebido.....	88
Anexo V – Resultados das qualidades métricas da Escala Intenção de Saída.....	90
Anexo VI – Correlações.....	90
Anexo VII – Testes de hipóteses.....	92
<i>Hipótese 1.1</i> .....	92
<i>Hipótese 1.2</i> .....	93
<i>Hipótese 2.1</i> .....	95
<i>Hipótese 2.2</i> .....	96
<i>Hipótese 2.3</i> .....	97
<i>Hipótese 2.4</i> .....	98
<i>Hipótese 2.5</i> .....	100
<i>Hipótese 2.6</i> .....	101

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo de Investigação 1.....	26
<b>Figura 2</b> – Modelo de Investigação 2.....	26

### Índice de tabelas

<b>Tabela 1-</b> Caracterização da Amostra .....	29
<b>Tabela 2</b> - Escala Sobrequalificação Percebida de Johnson e colegas (2002).....	31
<b>Tabela 3</b> - Escala de Satisfação laboral de Warr e colegas (1979) .....	32
<b>Tabela 4</b> - Escala de desempenho organizacional de Koopmans e colegas (2015).....	34
<b>Tabela 5</b> - Escala de intenção de saída de Bártole-Ribeiro (2018).....	35
<b>Tabela 6</b> - Questões associadas aos dados sociodemográficos .....	36
<b>Tabela 7</b> – Alfa de Cronbach das dimensões da Escala de Sobrequalificação .....	40
<b>Tabela 8</b> – Sensibilidade da Escala de Sobrequalificação .....	41
<b>Tabela 9</b> –Sensibilidade da Escala de Satisfação Laboral. ....	42
<b>Tabela 10</b> – Alfa de Cronbach da escala de Desempenho Percebido .....	43
<b>Tabela 11</b> – Sensibilidade da escala de Desempenho Percebido .....	44
<b>Tabela 12</b> - Sensibilidade da Escala Intenção de Saída .....	45
<b>Tabela 13</b> – Análise descritiva das Variáveis em estudo.....	46
<b>Tabela 14</b> – Matriz de Correlação de Pearson das Variáveis Sóciodemográficas.....	49
<b>Tabela 15</b> - T-test entre as dimensões em estudo e o sexo .....	50

<b>Tabela 16</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e Intenção de Saída .....	52
<b>Tabela 17</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não Crescimento e Intenção de Saída .....	53
<b>Tabela 18</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa .....	54
<b>Tabela 19</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual .....	55
<b>Tabela 20</b> – Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho de Comportamentos Contraproducentes .....	56
<b>Tabela 21</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não crescimento e o Desempenho Tarefa .....	57
<b>Tabela 22</b> - Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não crescimento e o Desempenho Contextual .....	58
<b>Tabela 23</b> – Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não crescimento e o Desempenho de Comportamentos Contraproducentes .....	59
<b>Tabela 24</b> - Resumo dos resultados do teste de hipóteses.....	54

## I. INTRODUÇÃO

Segundo dados do PORDATA (2021), por cada 100 ativos em Portugal existe uma taxa de desemprego de 7,9% para pessoas com o ensino secundário e pós-secundário e 5,3% para quem concluiu o ensino superior. Ao longo dos últimos 5 anos, tem-se verificado que estas percentagens têm tendência a diminuir, com exceção do ano 2020 em que se registou um aumento, devido à pandemia COVID-19 “o aumento do desemprego na pandemia foi superior entre os jovens e, ao contrário do desemprego total, ainda não reverteu”, segundo informação do Banco de Portugal (2022).

Dados apresentados por um estudo realizado no Instituto Universitário de Lisboa, (ISCTE, 2021) indicam-nos que Portugal é o segundo país europeu com o nível mais elevado de sobrequalificação dos trabalhadores, com uma percentagem de 25%. Não só motivados pelo fator pandémico, mas também pela falta de oportunidades de trabalho nas suas áreas de estudo, muitos trabalhadores veem-se forçados a procurar emprego noutras áreas que requerem menos competências como por exemplo, os *contact centers*. Segundo os dados mais recentes disponibilizados pela Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC, 2023) existem no setor 59,159 mil colaboradores, tendo existido um crescimento de 16% em relação ao ano anterior. Quanto à percentagem de trabalhadores sobrequalificados, estima-se que mais de 45% tenham o grau de ensino superior, ainda que as habilitações literárias requeridas para o desempenho da função sejam o ensino secundário “A amostra deste ano apresenta uma subida da percentagem de Colaboradores com o Ensino Superior ou frequência (45%), pela primeira vez acima dos 40%.”, (APCC, 2023, p.72).

A sobrequalificação traduz-se numa situação em que o indivíduo tem mais competências, conhecimentos, habilidades e outras qualificações que não são necessárias ou utilizadas na função que desempenham traduzindo-se em efeitos negativos no comportamento do colaborador (Erdogan et al., 2011).

De acordo com os mesmos autores, de forma a beneficiar pesquisas futuras e resultados adicionais de sobrequalificação é necessário analisar outras variáveis mediadoras.

Diversos estudos já realizados apontam para os efeitos negativos da sobrequalificação na intenção de saída, sendo que o setor em estudo é dos que apresenta uma maior taxa de saídas voluntárias ou de rotatividade, conforme o Estudo de Caracterização e Benchmarking 2023 apresentado pela APCC a taxa média de rotatividade dos operadores/assistentes, apresenta valores muito superiores aos dos últimos anos. Em 2021 estava abaixo de 20%, também influenciada pelo factor pandémico. Está, neste momento quase em 50% (48,2%) e nos *Outsourcers* esta taxa é ainda superior, 54%.

Posto isto, este estudo deseja contribuir para identificar se a sobrequalificação é um dos principais motivos para a existência de uma taxa de intenção de saída elevada em *contact centers*, através de uma amostra de 318 indivíduos que trabalham no setor. Será utilizada a satisfação laboral enquanto variável mediadora, “ainda que indivíduos e recrutadores tenham as suas opiniões sobre as consequências de se ser sobrequalificado, pouca pesquisa aprofundou as consequências nas atitudes e comportamentos provenientes dessa situação” (Erdogan et al., 2011, p. 216), uma vez que o ser sobrequalificado não afeta diretamente a intenção de saída, mas sim o grau de satisfação do colaborador, que por sua vez irá causar a intenção voluntária de saída. Assim sendo, pretendemos contribuir para a criação de novos estudos e práticas que possam mitigar este efeito, como por exemplo através das políticas de recursos humanos associadas à

retenção e gestão de talento, assim como a resposta às questões: 1) Os trabalhadores sobrequalificados estão mais insatisfeitos com as suas funções e desejam sair da empresa? 2) A percepção da sobrequalificação de um indivíduo afeta a sua satisfação e, por sua vez, o seu desempenho percebido?

Adicionalmente, ao considerar-se a intenção de saída como a variável critério temos uma forma simples de ajudar a estimar a probabilidade de rotatividade dos trabalhadores e a identificar potenciais preditores do *turnover* real. (Bártolo-Ribeiro, 2018)

Em primeiro lugar neste documento será apresentada uma revisão de literatura sobre os temas referidos (sobrequalificação; desempenho; satisfação laboral; intenção de saída), seguida do modelo de investigação; hipóteses em estudo; metodologia; instrumentos utilizados; delineamento e o procedimento realizado. Para concluir serão apresentados os resultados, concluindo com uma discussão sobre os mesmos.

## **II. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Sobrequalificação**

Erdogan e Bauer (2009), definem sobrequalificação como uma variável psicológica que se destaca tanto para os colaboradores, como para os candidatos a uma função que pode ter repercussões nos comportamentos e atitudes dos mesmos, assim como nas políticas de recrutamento. De acordo com os mesmos autores, a sobrequalificação atinge diversos tipos de pessoas: desde imigrantes, a trabalhadores com contrato temporário; trabalhadores mais velhos, assim como jovens, ou colaboradores com alguma incapacidade física ou mental. Verifica-se também que a sobrequalificação é cada vez mais subjacente numa sociedade em que o número

de licenciados nas mais diversas áreas de estudos tem vindo a aumentar e o reduzido número de vagas disponíveis torna a sobrequalificação um problema social. (Peiró et al., 2010)

Johnson e colegas (2002), definem sobrequalificação percebida como a percepção de um colaborador em ter mais qualificações do que as necessárias para o desempenho da função, e a falta de oportunidades para adquirir ou utilizar novas habilidades. Adicionalmente, constata-se que existem diferentes denominações, o que atribui alguma dificuldade à conceptualização do tema ou mesmo à forma como é medido, entre elas: *skill underutilization*; *underemployment*; falta de oportunidades para crescer ou desenvolver-se; ou sobrequalificação.

Fine e Nevo (2008) afirmam que estamos perante sobrequalificação quando está reunido algum destes três fatores: A) situações em que o indivíduo possui mais qualificações do que as necessárias para desempenhar a função; B) têm mais experiência do que a necessária para desempenhar a função; C) quando possui mais competências do que aquelas que a função exige.

Adicionalmente, Erdogan e colegas (2011) referem que a sobrequalificação pode ser interpretada através de duas perspetivas: objetivamente por parte de um potencial empregador comparando as qualificações do indivíduo com os requisitos da função (como na situação A referida no parágrafo acima), ou subjetivamente a partir da percepção do colaborador ou candidato (como na situação B e C), e afirmam que a sobrequalificação é muitas das vezes um entrave à contratação de colaboradores “mesmo antes da crise económica, a sobrequalificação foi um estigma que atingiu diversas pessoas que procuravam emprego, licenciados ou com vários anos de experiência no setor. “Estes indivíduos são frequentemente considerados como um forte risco para desempenhos baixo ou intenção de saída da empresa, devido à baixa moral e ao potencial para rapidamente ficarem “aborrecidos” com a pouca exigência das suas funções.” (Erdogan et al., 2011, p. 215).

Alguns estudos já realizados confirmam existir uma relação entre sobrequalificação e satisfação laboral, mais precisamente Peiró e colegas (2010), afirmam que a sobrequalificação pode ter efeitos negativos nas atitudes no trabalho, como por exemplo a satisfação laboral de cada indivíduo. Mais indicam que um trabalhador sobrequalificado está associado a uma menor satisfação com aspetos intrínsecos e extrínsecos, que podem ter efeitos negativos no desempenho do mesmo. Por sua vez, isto traduz-se numa maior probabilidade de absentismo ou mesmo abandono permanente da organização.

Adicionalmente, Fine e Nevo (2008) referem que a relação entre sobrequalificação e desempenho não se encontra completamente estabelecida, uma vez que alguns estudos indicam que o desempenho de colaboradores sobrequalificados não é expressivamente diferente do de colaboradores que possuem qualificações adequadas para o trabalho, enquanto outros indicam que os supervisores de colaboradores sobrequalificados acreditam que estes possuem melhores desempenhos. Os mesmos autores concluíram, ainda, que colaboradores que se sentem sobrequalificados têm melhores desempenhos ou seja, embora, os próprios colaboradores sobrequalificados se classifiquem com menores desempenhos (por terem noção de que são capazes de desempenhos melhores), os seus supervisores consideram os seus desempenhos superiores.

Estudos realizados por Kaufman (1974) e por Berlew (1966), comprovam que tarefas pouco desafiantes estão negativamente relacionadas com o desempenho do colaborador. Erdogan e Bauer (2009) afirmam que trabalhadores sobrequalificados são considerados de alto risco para a empresa, pela elevada probabilidade de saírem da empresa e pelo seu fraco desempenho relacionado com baixa moral ou potencial para se aborrecerem mais facilmente.

Ainda assim, Peiró e colegas (2010) afirmam que mais pesquisas devem ser realizadas sobre o tema sobrequalificação, associando-a a outros aspectos relacionados com as atitudes face ao trabalho.

Posto isto, no presente estudo, iremos analisar a sobrequalificação percebida, uma vez que segundo Erdogan e colegas (2011), é um preditor mais próximo para medir atitudes e comportamentos dos colaboradores, em vez de sobrequalificação objetiva.

## **2.2 Satisfação laboral**

De acordo com Lima e colegas (1988), este tema começou a ganhar notoriedade com o surgimento do modelo *taylorista* da organização do trabalho, uma vez que a partir deste momento começou a dar-se importância ao papel do fator humano na organização. Desde então, diversas pesquisas foram realizadas sobre o tema fazendo com que se tornasse em uma das temáticas mais estudadas na literatura, devido, também, à sua importância em diversos fatores organizacionais: a nível dos resultados; produtividade; desempenho de cada colaborador, maiores níveis de compromisso; envolvimento com a organização e um aumento da qualidade do seu trabalho (Gao et al., 2012).

A existência de diversos estudos faz com que existam múltiplas definições e modelos explicativos da temática, tornando-a difícil de conceptualizar, uma vez que cada autor tem as suas próprias posições teóricas em relação à origem do que a determina.

Uma das primeiras definições é de Locke (1976), de acordo com o autor, satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa atividade, considerando-a como uma emoção positiva de bem-estar.

Numa outra perspectiva, autores como Weiss (2002), Beer (1964) e Rego (2001), definem satisfação como uma atitude individual e uma apreciação avaliativa desenvolvida por um colaborador em relação ao seu trabalho, que pode ser negativa ou positiva. Adicionalmente, Rego (2001) relaciona a satisfação no trabalho ao tratamento de justiça e respeito dos trabalhadores

Como já referido, nos modelos existentes, são diversas as diferenças entre aquilo que os autores consideram estar na origem da satisfação laboral. Herzberg (1959), apresenta-nos uma teoria de dois fatores (higiénicos e motivadores) que embora apresentem pressupostos motivacionais ou cognitivos, orientam as explicações para elementos relacionados com as características da função. Definem valores extrínsecos como: condições de trabalho; políticas da organização; relações com as chefias e colegas; salários; segurança nas funções; benefícios sociais; clima que impera na empresa. E fatores intrínsecos: realização; delegação de responsabilidades; consideração; promoção; trabalho em si mesmo; uso pleno das suas capacidades. Em concordância com este modelo e já numa abordagem mais recente, Sobaiha e Hasanein (2020), identificam também fatores higiénicos como dinheiro e condições de trabalho afetam positivamente a satisfação laboral, juntando novos fatores como o envolvimento e a importância da função.

Dentro da mesma perspectiva temos também o modelo de Hackman e Oldham (1976) que considera dimensões do trabalho e estados psicológicos como fatores que causam a satisfação, entre os quais: a variedade de competências; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia; feedback; importância dada ao trabalho; responsabilidade; conhecimentos dos resultados. Por outro lado, indicam-nos que a ausência destas características poderá levar a um consequente fraco desempenho do colaborador ou mesmo à saída da organização.

Em concordância com as abordagens apresentadas e numa perspectiva mais atual Wu e colegas (2017) apresentam como fatores intrínsecos sentimentos prazerosos relacionados com o trabalho, como a autonomia e a responsabilidade. Por outro lado, os fatores extrínsecos da satisfação estão ligados à obtenção de recompensas externas, como benefícios e promoções

Em conclusão, outros autores têm vindo a assegurar estas teorias identificando como consequentes da satisfação laboral, o absentismo e o fraco desempenho, já que quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem, menores serão as suas intenções de saída; os seus níveis de absentismo e mais fraco será o desempenho (Diestel et al., 2014; Rogelberg et al., 2010).

### **2.3 Desempenho individual**

“Uma das grandes preocupações dos gestores é manter bons níveis de desempenho no trabalho, de forma a garantir bons diferenciais para as organizações. As características contextuais e individuais aparecem como variáveis importantes que auxiliam as organizações a manter esses diferenciais e, com isso, patamares elevados de competitividade.” (Paula & Queiroga, 2015, p. 362)

As primeiras abordagens sobre desempenho organizacional, remetem-nos para as teorias da expectativa de Vroom (1964), vocacionadas para o resultado da tarefa e do valor que esta tem para o indivíduo. Com o desenvolvimento de diversos estudos começaram a surgir teorias relacionadas com a adoção de comportamentos positivos no trabalho. Serve de exemplo Campbell (2012), que defende que o desempenho individual de trabalho deve ser percebido não apenas como os resultados obtidos por via de uma ação, mas também dos comportamentos que a eles conduzem, apresentando-o como um construto multidimensional. O desempenho da tarefa é importante, mas não suficiente para classificar e medir este construto. O desempenho está

relacionado também com as tentativas de o indivíduo demonstrar a sua gratidão para com a organização quando se sente satisfeito com o seu trabalho. (Demerouti et al., 2014)

Paula e Queiroga (2015), definem desempenho como o conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho que leva a empresa a obter resultados.

Em concordância, Koopmans e colegas (2014) defendem que o desempenho individual de trabalho não é unidimensional, mas sim constituído por três dimensões que se complementam: a) o desempenho da tarefa, relacionado com a competência e conhecimento que facilita seu o desempenho de forma eficaz e com qualidade, b) o desempenho contextual, relacionado com a proatividade do trabalhador, que vai além daquilo que lhe é pedido e que contribui para a melhoria do ambiente organizacional, social e psicológico da empresa (extra-mile) e, por fim, c) os comportamentos contraproducentes, que são aqueles que são invocados no sentido de prejudicar a organização.

Existem diversas teorias sobre quais os instrumentos necessários para medir o desempenho, para autores como, Johnson e Meade (2010) o desempenho deve incluir apenas os comportamentos que contribuam para os objetivos da organização. Para Oliveira-Castro e colegas (1996), o desempenho deve ser também avaliado pelas relações interpessoais, características da organização e ambiente de trabalho e não apenas a nível individual, uma vez que todas estas se relacionam com o modo como o indivíduo trabalha. Como a abordagem deste estudo está relacionada com o desempenho de trabalhadores de *contact centers* a medição/avaliação do desempenho está também relacionada com aquilo que o supervisor considera relevante para função do colaborador, ou seja, de acordo com Johnson e Meade (2010), a avaliação de desempenho depende de cada supervisor, pois podem existir

comportamentos que estes não considerem relevantes para a função do colaborador, então não terão um peso importante nas suas avaliações.

## 2.4 Intenção de Saída

A intenção de saída pode ser definida como a escolha criteriosa e intencional do colaborador se afastar da organização, são concepções e escolhas conscientes dos colaboradores em deixarem o local de trabalho atual, para encontrarem, rapidamente, outro que o substitua e disponha de melhores condições. (Tett & Meyer, 1993)

Na verdade, a intenção de saída das organizações, enquanto processo em que o colaborador decide afastar-se física e/ou psicologicamente da organização [...] é uma das grandes preocupações e desafios da investigação e das organizações que procuram evitar ou reduzir o *turnover* devido aos custos que lhe estão associados (Allen et al., 2010; Ferreira & Siqueira, 2005, citado por Bartolo-Ribeiro, 2018).

Posto isto, o *turnover* real, corresponde à última fase de um processo em que os colaboradores foram criando ao longo do tempo um distanciamento físico e psicológico à organização (Rosse & Hulin, 1985). Por outro lado, corresponde ao processo e incorpora as dimensões cognitivas e comportamentais, representadas em ações, expectativas, pensamentos e vontade consciente que os colaboradores têm em abandonar a organização (Momani, 2017).

Segundo Dwesini (2019), o *turnover* divide-se em: voluntário e involuntário. O voluntário ocorre quando um colaborador decide abandonar a empresa por vontade própria, por outro lado, o turnover involuntário refere-se à saída de um colaborador determinada pela organização. No entanto, o presente estudo incide sobre o *turnover* voluntário.

De facto, Felps e colegas (2009) indicam que o *turnover* é contagioso, ou seja, os colegas de trabalho tendem a imitar alguns dos comportamentos que observam nos restantes. Diversas pesquisas têm vindo a ser realizada neste âmbito, abordando diferentes perspetivas, que formam diferentes teorias, identificando diversas razões para este fenómeno. De acordo com Lee e colegas (2017), existem milhares de artigos publicados sobre o *turnover* voluntário, sendo que a teoria e pesquisa sobre esta temática foi revista por múltiplos autores. No entanto, embora o estudo sobre o *turnover* já seja conduzido há bastante tempo, segundo Han (2020) esta temática deve ser atualizada continuamente, de forma a compreender a evolução da sociedade e das empresas. Isto traduz-se em custos para a organização a nível do recrutamento e seleção e formação de novos colaboradores; declínio do desempenho e da qualidade do serviço prestado ao cliente (Mamun & Hasan, 2017; Porter & Rigby, 2021).

Em conclusão, é essencial entender e identificar as diversas razões que podem levar um colaborador a sair da empresa (Freire et al., 2013), para desta forma desenvolver medidas de retenção eficazes (Dwesini, 2019). As diversas razões podem estar relacionadas com: a empresa em si; o departamento/equipa; com as características do colaborador; o líder; ou, por último, as características da função (ex: poucas oportunidades de aprendizagem; a função é rotineira; repetitiva; maçadora; a função é pobre do ponto de vista das competências necessárias; a função é desprestigiante; o indivíduo não tem autonomia para o exercício da função, entre outros). (Rego et al., 2008)

### **III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

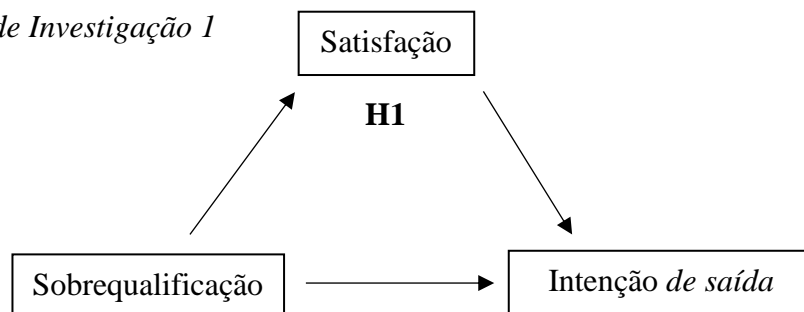
Este estudo apresenta dois modelos de investigação, compostos por quatro variáveis: satisfação (variável mediadora); sobrequalificação (variável preditora); intenção de saída (variável critério); desempenho (variável critério). Após o exposto na revisão da literatura sobre

cada uma das variáveis, o pretendido é estudar as relações entre os construtos, deste modo optou-se por se realizar uma mediação através da variável satisfação laboral, ou seja, testar as hipóteses sobre como a variável independente transmite o seu efeito na variável dependente (Hayes, 2013).

Assim sendo, foi possível criar os seguintes modelos de investigação e respetivas hipóteses, de acordo com as dimensões de cada escala:

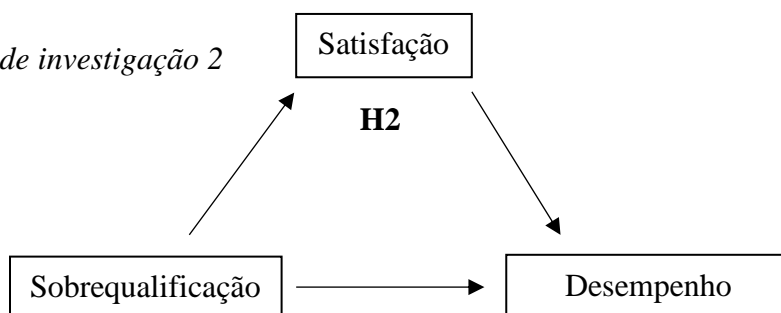
**Figura 1**

*Modelo de Investigação 1*



**Figura 2**

*Modelo de investigação 2*



**H1** - A Satisfação laboral medeia a relação entre a Sobrequalificação e a Intenção de Saída.

H1.1 – A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e a Intenção de Saída.

H1.2 – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não crescimento e a intenção de saída.

**H2** - A Satisfação laboral medeia a relação entre a Sobrequalificação e o Desempenho.

H2.1 – A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa.

H2.2 - A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual.

H2.3 - A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e os Comportamentos Contraproducentes.

H2.4 - A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e o Desempenho Tarefa.

H2.5 - A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e o Desempenho Contextual.

H2.6 - A Satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e os Comportamentos Contraproducentes

**H3** - O efeito mediador da Satisfação na variável sobrequalificação, tem uma relação mais forte com Intenção de Saída do que com o Desempenho.

## IV. METODOLOGIA

### 4.1 Delineamento

O presente estudo caracteriza-se como sendo empírico, quantitativo e correlacional transversal e a recolha de dados foi efetuada num único período. (D'Oliveira, 2007)

### 4.2 Amostra

Todos os participantes deste estudo são trabalhadores de *contact centers* em Portugal, sendo a amostra caracterizada como não probabilística por conveniência, uma vez que o questionário foi divulgado apenas, a trabalhadores de *contact centers* em Portugal.

Participaram, neste estudo, 318 indivíduos com idades compreendidas entre os 19 e os 68 anos, com uma média de idades de 34 anos, sendo que 27,7% (n=88) são do sexo masculino, e 71,7% (n=228) do sexo feminino.

Em relação às habilitações literárias, constata-se que, apenas, um participante tem entre o 7º e o 9º ano de escolaridade; 3,8% (n=12) têm entre o 10 e o 11º ano de escolaridade; 52,8% (n=168) têm o 12º ano, sendo esta a maior representação, seguida da licenciatura, com 36,2% (n=115); temos ainda 6,6% dos indivíduos com o nível académico de mestrado e, para terminar, o doutoramento com 0,3% (n=1).

Na questão da função que exercem, a amostra é representada por 77,4% (n=246) dos indivíduos que exercem o cargo de assistente; 12,3% (n=39) são supervisores, ou exercem um cargo de chefia, e por último na função de assistente de *backoffice* temos 10,4% (n=33).

Por último, foram questionados sobre o tempo de trabalho na empresa, sendo que 23,0% (n=73), encontram-se há menos de 1 ano; a maior percentagem é de 29,6% (n=94), correspondendo ao espaço temporal de, entre 1 e 3 anos; constatamos ainda que 21,1% (n=67)

dos colaboradores que trabalham entre 4 e 6 anos na empresa; 11,3% (n=36) entre 7 e 9 anos; 8,5% (n=27) entre 10 e 15 anos; e, por último 6,6% (n=21) trabalham há mais de 15 anos.

**Tabela 1-**

*Caracterização da Amostra*

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	88	27,7
	Feminino	228	71,7
	Outro	2	0,6
	<b>Total</b>	<b>318</b>	-
<b>Idade (média)</b>	34	-	-
<b>Habilitações Literárias</b>	7º-9º ano de escolaridade	1	0,3
	10º-11ºano de escolaridade	12	3,8
	12º ano de escolaridade	168	52,8
	Licenciatura	115	36,2
	Mestrado	21	6,6
	Doutoramento	1	0,3
<b>Função</b>	Assistente	246	77,4
	Supervisor ou cargo de chefia	39	12,3
	Assistente <i>Backoffice</i>	33	10,4
<b>Tempo na empresa</b>	Menos de 1 ano	73	23,0
	Entre 1 e 3 anos	94	29,6
	Entre 4 e 6 anos	67	21,1
	Entre 7 e 9 anos	36	11,3
	Entre 10 e 15 anos	27	8,5
	+ de 15 anos	21	6,6

### 4.3 Instrumentos

Para o presente estudo, foi realizado um questionário *online* composto por 5 secções. O questionário referido, foi realizado através da plataforma *Google forms* e divulgado por e-mail, assim como pela plataforma *Microsoft Teams*, diretamente a colaboradores de *contact centers* em Portugal.

Após a recolha dos dados, o tratamento dos mesmos foi efetuado com recurso ao software estatístico: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

#### 4.3.1 Sobrequalificação percebida

Para medir a variável sobrequalificação foi utilizada a escala de Johnson e colegas (2002) (POQ – Perceived overqualification scale), apresentada na tabela 2, tendo sido realizado o processo de tradução-retroversão, uma vez que a versão original é em inglês. Por sua vez, não tendo existido dúvidas no processo, foram consideradas todas as perguntas da escala.

A escala referida, foi originalmente criada por Khan & Morrow (1991), com 8 itens e adaptada por Johnson e colegas (2002), acrescentando mais 2 itens (as minhas habilitações fazem com que seja considerado/a sobrequalificado/a para o trabalho que desempenho neste momento; a existência de formação académica adicional, poderia melhorar o meu desempenho) que nos facilitam a distinção entre competências e educação (nível de escolaridade), uma vez que não é sinónimo da outra.

Esta escala é composta por 10 itens e duas dimensões: o desajustamento percebido, correspondente aos itens 1 a 5, como por exemplo: “eu domino todas ou quase todas as tarefas do meu trabalho”; e a percepção de não crescimento, itens 6 a 10, exemplo: “o meu trabalho proporciona-me, frequentemente, novos desafios”. A escala de resposta correspondente é de

*likert*, composta por valores de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente.

Para concluir, em termos de qualidades psicométricas, no que toca à dimensão “percepção de não crescimento” o alfa de Cronbach é de 0,80; na dimensão “desajustamento percebido” 0,73; e, por último no conjunto de ambas o alfa de Cronbach é de 0,77.

## **Tabela 2 -**

### *Escala Sobrequalificação Percebida de Johnson e colegas (2002)*

- 1) As minhas habilitações fazem com que seja considerado/a sobrequalificado/a para o trabalho que desempenho neste momento.

---

- 2) A minha experiência de trabalho é mais do que a necessária para realizar o meu trabalho atual.

---

- 3) Na realidade, tenho qualificações a mais para o trabalho que desempenho atualmente.

---

- 4) As minhas competências não são totalmente utilizadas no meu trabalho.

---

- 5) Eu domino todas ou quase todas as tarefas do meu trabalho.

---

- 6) A existência de formação académica adicional, poderia melhorar o meu desempenho.

---

- 7) O meu trabalho proporciona-me, frequentemente, novos desafios.

---

- 8) O meu trabalho dá-me a oportunidade de aprender coisas novas.

---

- 9) O conteúdo do meu trabalho, no dia-a-dia, raramente muda.

---

- 10) A minha função tem um grande potencial de mudança e crescimento.

### **4.3.2 Satisfação Laboral**

Para medir a variável satisfação foi utilizada a escala de Warr e colegas (1979), apresentada na tabela 3. Deste modo, realizou-se a sua tradução recorrendo ao processo de tradução-retroversão, uma vez que a versão original é em inglês. Por sua vez, não tendo existido dúvidas no processo, foram consideradas todas as perguntas da escala

Esta escala é composta por quinze itens e contém 2 subescalas: a satisfação intrínseca (representada pelos aspetos do trabalho como a responsabilidade em relação às tarefas e o seu conteúdo; o reconhecimento; e as oportunidades de progressão), composta pelos itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, e a satisfação extrínseca (condições de trabalho), composta pelos restantes itens. Para além desta divisão, o conjunto total dos itens pode também ser dividido em outros conjuntos: itens 2; 6; 8; 14 estão diretamente ligados com características do trabalho intrínsecas; os itens 1; 3; 5; 13; 15; estão relacionados com as condições extrínsecas do trabalho. Os itens restantes (4; 7; 9; 10 ;11; 12; estão relacionados com o reconhecimento individual, o comportamento do líder e relações do colaborador.

A resposta é dada com base em uma escala tipo *likert* composta por itens de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- indiferente; 4- satisfeito; 5- muito satisfeito.

### **Tabela 3 -**

#### *Escala de Satisfação laboral de Warr e colegas (1979)*

1)	As condições físicas do trabalho.
2)	A liberdade de escolher o meu próprio método de trabalho.
3)	Os colegas de trabalho.
4)	O reconhecimento que recebo quando efetuo um bom trabalho.
5)	O meu chefe direto.
6)	A quantidade de responsabilidades que me são atribuídas.
7)	O meu salário.
8)	As oportunidades para usar as minhas competências.
9)	As relações entre a chefia e os subordinados.
10)	As oportunidades de progredir na carreira. (Promoção)

- 
- |     |  |
|-----|--|
| 11) | A maneira como a empresa é gerida.           |
| 12) | A atenção prestada às sugestões que efetuou. |
| 13) | As horas de trabalho que efetuou.            |
| 14) | A variedade nas minhas funções.              |
| 15) | A segurança no trabalho.                     |
- 

### 4.3.3 Desempenho percebido

Em relação à variável desempenho, foi utilizada a escala de medida de Desempenho Individual no Trabalho (IWPQ) - *Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance* de Koopmans e colegas (2015) - desenvolvida inicialmente por Koopmans e colegas (2012), apresentada na tabela 4. Foi utilizado o processo de tradução-retroversão, procedendo-se à tradução da original língua inglesa para português. Por sua vez, não tendo existido dúvidas no processo, foram consideradas todas as perguntas da escala.

Esta escala mede comportamentos ou ações que sejam relevantes para os objetivos da organização. É constituída por 3 dimensões, com um total de 18 itens: itens 1 a 5 para Desempenho de Tarefa (DT), exemplo: "fui capaz de planejar o meu trabalho de forma a acabá-lo a tempo."; itens de 6 a 13 para Desempenho Contextual (DC), exemplo: "quando terminei as minhas tarefas, iniciei novas por iniciativa própria."; itens 14 a 18 para Comportamentos Contraproducentes (CC), exemplo "reclamo sobre problemas que não tem importância."

Como forma de resposta foi utilizada uma escala tipo *likert*, composta por 5 itens (1- raramente; 2- às vezes; 3- regularmente; 4- muitas vezes; 5- sempre), sendo pedido ao indivíduo que ao efetuar as suas respostas considere, apenas, os últimos 3 meses de trabalho.

Em relação às qualidades psicométricas, de cada dimensão: Desempenho de Tarefa  $\alpha = 0,79$ , Desempenho Contextual  $\alpha = 0,83$  e Comportamentos Contraproducentes  $\alpha = 0,89$ .

**Tabela 4 -**

*Escala de desempenho organizacional de Koopmans e colegas (2015)*

**Desempenho da tarefa: (nos últimos 3 meses)**

- 
- 1) Fui capaz de planejar o meu trabalho de forma a acabá-lo a tempo.

---

  - 2) Mantive-me focado nos resultados que queria atingir.

---

  - 3) Consegui distinguir os principais problemas, dos problemas secundários

---

  - 4) Consegui realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço

---

  - 5) Planeei o meu trabalho da forma mais favorável

**Desempenho contextual: (nos últimos 3 meses)**

- 
- 6) Quando terminei as minhas tarefas, iniciei novas por iniciativa própria.

---

  - 7) Assumi tarefas desafiadoras quando estavam disponíveis

---

  - 8) Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado

---

  - 9) Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas

---

  - 10) Sugeri soluções criativas quando aparecem novos problemas.

---

  - 11) Assumi responsabilidades extra.

---

  - 12) Procuo continuamente novos desafios no meu trabalho

---

  - 13) Participo ativamente em reuniões.

**Comportamentos contraprodutivos (nos últimos 3 meses)**

- 
- 14) Reclamo sobre problemas que não tem importância.

---

  - 15) Tornei os problemas maiores do que realmente eram.

---

  - 16) Foquei-me nos aspetos negativos, em vez de nos positivos

---

  - 17) Falei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho

---

  - 18) Falei com pessoas de fora da minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

**4.3.4 Intenção de saída**

Para medir a intenção de saída foi utilizada a escala de Bártolo-Ribeiro (2018), adaptada de Bozeman e Perrewé (2001) e desenvolvida por Mobley et al. (1978) e Mowday et al. (1984),

composta por oito itens, conforme tabela 5, todos colocados de forma afirmativa e resultam da combinação de três exigências: natureza da intenção; concretização da intenção, assente em comportamentos vs. assente em pensamentos/julgamentos; dimensão temporal, intenção imediata vs diferida no tempo. A escala de resposta é do tipo likert, composta por 5 pontos, sendo que 1 corresponde a Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

### **Tabela 5 –**

*Escala de intenção de saída de Bártole-Ribeiro (2018)*

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. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.
4. Vou manter-me nesta organização por mais um ano.
5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.
6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização
7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo
8. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.

#### **4.3.5 Dados Sóciodemográficos**

Como secção final do questionário utilizado, foram seleccionadas algumas questões consideradas relevantes para a posterior análise dos resultados obtidos, apresentadas na tabela 6.

## Tabela 6 -

### *Questões associadas aos dados sociodemográficos*

1. Género
2. Idade
3. Habilitações literárias
4. Qual a função que desempenha no contact center. (Assistente/assistente backoffice/ supervisor ou cargo de chefia.)
5. Há quanto tempo trabalha em um contact center

#### 4.4 Procedimentos

Antes de dar início ao questionário, colocou-se uma breve descrição sobre o tema e propósito do estudo, assim como o consentimento informado (ANEXO 1), sublinhando que todas as respostas dadas são anónimas e confidenciais.

Na primeira secção do questionário, efetuaram-se questões referentes à escala de sobrequalificação (tabela 2), seguidas da segunda secção referente à satisfação laboral (tabela 3); na terceira secção, as perguntas referentes à escala de desempenho, divididas em 3 categorias/temas (correspondendo às dimensões da escala propostas pelo autor conforme apresentado na tabela 4); seguida da escala de intenção de saída apresentada na tabela 5. Para terminar o questionário foram ainda realizadas 5 questões de âmbito sociodemográficos (tabela 6).

O questionário referido, foi realizado através da plataforma *Google forms* e divulgado por e-mail, assim como pela plataforma *Microsoft Teams*, diretamente a colaboradores de *contact centers* em Portugal.

Após a recolha dos dados, o tratamento dos mesmos foi efetuado com recurso ao software estatístico: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## V. RESULTADOS

### 5.1. Qualidades métricas dos instrumentos

Terminada a recolha de dados, efetuou-se a análise das qualidades métricas das escalas utilizadas. Para este efeito, utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), e para cada escala analisou-se a validade, fiabilidade e sensibilidade.

A validade de cada dimensão, foi testada através do procedimento de Análise Fatorial Exploratória (AFE), que avalia em que medida a escala usada mede o construto em estudo (Marôco, 2007).

Primeiramente, utilizou-se o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), indicando-nos o grau de qualidade da amostra de acordo com os valores de referência que, no presente estudo foram considerados apenas valores  $>0,6$ , de acordo com a escala de classificação apresentada por Marôco (2007): [0,5-0,6] – Mau | [0,6-0,7] – Medíocre | [0,7-0,8] – Média | [0,8-0,9] – Boa | [0,9-1,0] Excelente.

Ainda nesta fase, efetuou-se a extração de fatores, tendo por base o critério da Variância Total Explicada, ou seja, a utilização das primeiras componentes principais que assegurem uma variância mínima explicada de 70%; o *Critério de Kaiser*, ou seja, extraindo fatores em que o *eigenvalue* é superior a 1. Em algumas dimensões, foi necessário ter em consideração também o *Critério do Screeplot*, (de forma a ir de encontro às dimensões propostas inicialmente por cada autor) este explica que a retenção de fatores deve ser feita até onde se observa a curvatura mais

acentuada (“cotovelo”), ou seja, até onde o aumento da variância total explicada deixa de ser significativo (Marôco, 2018).

Na etapa seguinte, efetuou-se a análise da fiabilidade de cada dimensão, recorrendo ao coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). De acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006), a fiabilidade de uma medida refere a capacidade de esta ser consistente, ou seja, se um instrumento dá sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos afirmar que a medida é fiável. Os valores de referência, tidos em consideração são  $\geq 0,7$  correspondendo a fiabilidade baixa; entre 0,8-0,9, fiabilidade moderada a elevada; e,  $> 0,9$ , fiabilidade elevada. (Peterson, 1994; citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006)

De seguida, foram calculadas as dimensões das escalas utilizadas, utilizando uma média ponderada das saturações fatoriais correspondentes na matriz de componente (1 variável), ou matriz de componente rotativa (2 ou mais variáveis), de forma a conseguirmos uma correta interpretação de cada dimensão.

Para terminar, avaliou-se a sensibilidade por confirmação da normalidade da distribuição dos resultados através do teste de ajustamento *Kolmogorov-Smirnov (KS)*, apropriado para amostras superiores a 50 participantes e considerou-se o valor de referência de p-value  $< .05$  (Marôco, 2007). Recorreu-se, ainda, à utilização do teste de Distribuição de Assimetria e da Curtose, de acordo com os valores de referência, respetivamente  $|3|$  e  $|8|$  (Kline, 2015).

### ***5.1.2 Escala de Sobrequalificação***

#### **Validade**

De forma a certificar a validade da escala de Sobrequalificação, procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória, que avalia em que medida a escala utilizada mede efetivamente o construto

em estudo. Em primeiro lugar o valor do  $KMO=0,754$  classificado como “médio” (Marôco, 2007), querendo isto dizer que podemos prosseguir com a execução das análises.

Seguidamente, no que concerne à extração de fatores, foram extraídos dois componentes, tendo por base o Critério de *Kaiser* e do *Screeplot*, e indo de encontro ao proposto pelo autor da escala. Estes dois elementos explicam, no seu acumulado, 60,72% da variância total explicada.

Assim sendo, o primeiro fator extraído, foi definido como a sobrequalificação - percepção de não crescimento, e o segundo fator - desajustamento percebido.

Ao analisar o peso fatorial dos itens da escala (anexo II), constatou-se que dois deles não são representativos para esta dimensão, apresentando valores  $<0,5$ , pelo que se optou por excluir os itens nº5 e nº6. Adicionalmente, constataram-se três itens com valores de saturação negativas (nº 7, 8, 10), pelo que se optou por inverter a escala de resposta dos mesmos.

### **Fiabilidade**

Para avaliar a fiabilidade dos itens da escala de sobrequalificação, efetuou-se a apreciação da consistência interna dos componentes através do cálculo do *Alfa de Cronbach* de cada dimensão, tendo por base o valor de referência de  $\alpha \geq 0,7$ . (Marôco & Garcia-Marques, 2006), após remoção dos itens mencionados na validade. Posto isto, podemos concluir, ao analisar a tabela nº7 que para a dimensão “Desajustamento Percebido”, o valor é considerado como tendo uma fiabilidade baixa, por outro lado a dimensão “Percepção de Não Crescimento”, apresenta uma consistência moderada a elevada.

**Tabela 7 –**

*Alfa de Cronbach das dimensões da Escala de Sobrequalificação*

<b>Dimensão</b>	<b>Desajustamento Percebido</b>	<b>Percepção de não crescimento</b>
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,698	0,812

**Sensibilidade**

Em relação à sensibilidade das dimensões, (verificar tabela nº8) foi verificada por confirmação da normalidade da distribuição dos resultados, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), tendo como valor de referência p-value <0,05 (Marôco, 2007).

Em primeiro lugar, na dimensão “Desajustamento Percebido”, verifica-se que apresenta uma distribuição normal, de acordo com o valor de  $p=0,200$ .

Por outro lado, em relação à dimensão “Percepção de Não Crescimento”, podemos concluir que os dados não seguem uma distribuição normal pelo critério de Kolmogorov-Smirnov, uma vez que a significância do teste K-S é <0,05.

Para concluir, ao analisarmos os dados da assimetria e da curtose, aferiu-se que não existem desvios grosseiros à distribuição esperada, de acordo com os valores de referência já mencionados.

**Tabela 8 –***Sensibilidade da Escala de Sobrequalificação*

<b>Dimensão</b>	<b>Desajustamento Percebido</b>	<b>Percepção de não crescimento</b>
<i>K-S</i>	0,040	0,071
<i>p</i>	0,200	<0,001
<b>Assimetria</b>	-0,208	-0,350
<i>Curtose</i>	-0,387	-0,472

### **5.1.3 Escala de Satisfação Laboral**

#### **Validade**

Para comprovar a validade da escala de Satisfação Laboral, efetuou-se a Análise Fatorial Exploratória, em que se obteve um  $KMO=0,930$ , classificado como “excelente”, segundo os valores de referência (Marôco, 2018), o que significa que podemos prosseguir com a análise fatorial. Em relação à extração de fatores, foram estabelecidos pela apreciação dos critérios da percentagem de variância explicada, apenas 1 foi extraído, estando perante uma variável unifatorial, que explica 53,35% da variância total explicada. A decisão da extração de apenas um fator, foi testada com base no critério do *Screeplot* com a identificação da linha de corte do número de fatores por via de uma análise gráfica.

Ao analisar o peso fatorial dos itens da escala, constatou-se que três não são representativos para esta dimensão, apresentando valores de peso fatorial  $<0,5$ , deste modo optou-se por excluir os itens 1, 3 e 15. (anexo III)

## Fiabilidade

A fiabilidade, foi avaliada pela análise da consistência interna, através do Alfa de *Cronbach*, tendo sido calculado com base nos 12 itens restantes nesta escala, em que se obteve o valor de  $\alpha=0,918$ , que representa uma fiabilidade elevada de acordo com Marôco (2007).

## Sensibilidade

Podemos concluir que, esta dimensão não segue uma distribuição normal ( $p < 0,05$ ), no entanto os valores de assimetria e curtose indicam-nos que não existem desvios acentuados à normalidade da distribuição (Kline, 2015), conforme verificado na tabela 9.

### Tabela 9 –

*Sensibilidade da Escala de Satisfação Laboral.*

Dimensão	Satisfação Laboral
K-S	0,072
<i>p</i>	<0,001
Assimetria	-0,481
<i>Curtose</i>	-0,236

### 5.1.3 Escala de Desempenho Percebido

#### Validade

Para comprovar a validade da escala de Desempenho percebido, efetuou-se a Análise Fatorial Exploratória, em que se obteve um  $KMO=0,816$ , dando-nos abertura para prosseguir com a análise fatorial.

Em relação à extração de fatores, selecionaram-se três, que explicam 53,50% da variância total explicada estando em consonância com o apresentado pelo autor da escala. Todos os

valores encontrados através da matriz de componente rotativa apresentam valores fatoriais  $>0,5$ , pelo que se conclui que nenhum dos itens necessita de ser eliminado (anexo IV).

### **Fiabilidade**

Ao abordar o tema da consistência interna, conclui-se que as dimensões “Desempenho Tarefa” e “Desempenho Contextual”, apresentam uma fiabilidade moderada a elevada (Marôco, 2007). Por outro lado, a dimensão “Comportamentos Contraproducentes”, apresenta uma fiabilidade baixa, sendo ainda considerada como aceitável de acordo com os valores de referência mencionados, e por esta razão não foi necessário eliminar itens.

### **Tabela 10 –**

*Alfa de Cronbach da escala de Desempenho Percebido*

<b>Dimensão</b>	<b>Desempenho tarefa</b>	<b>Desempenho contextual</b>	<b>Comportamentos Contraproducentes</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,830	0,843	0,716

### **Sensibilidade**

É possível concluir que para as dimensões “Desempenho Tarefa” e “Comportamentos Contraproducentes” não existem desvios grosseiros à normalidade da distribuição, apresentando valores  $p=<0,001$ . Por outro lado, em relação à dimensão “Desempenho Contextual”, o valor de  $p=0,069$ , é superior ao valor de referência ( $p<0,05$ ), no entanto prevalece a análise dos valores da assimetria e da curtose, que se encontram dentro dos valores de referência, respetivamente de  $>|3|$  e  $>|8|$ . (Kline,2015)

**Tabela 11 –***Sensibilidade da escala de Desempenho Percebido*

<b>Dimensão</b>	<b>Desempenho tarefa</b>	<b>Desempenho contextual</b>	<b>Comportamentos Contraproducentes</b>
<i>K-S</i>	0,111	0,049	0,187
<i>p</i>	<0,001	0,069	<0,001
<b>Assimetria</b>	-0,360	0,151	1,636
<i>Curtose</i>	-0,538	-0,666	3,161

#### 5.1.4 Escala de Intenção de Saída

##### Validade

Para concluir, na variável “Intenção de Saída”, obteve-se um KMO=0,907 (Excelente).

De seguida, procedeu-se à extração de apenas 1 fator, na medida em que este representa 68,14% da variância total explicada e apresenta o valor de referência, *eigenvalue*, superior a 1, de acordo com o critério de *Kaiser*, e de acordo com o proposto pelo autor da escala em questão “Encontrou-se uma estrutura tendencialmente uni-fatorial, pelo que o resultado global pode ser interpretado como um indicador global da intenção para a saída da instituição” (Bártolo-Ribeiro, 2018, p.378). No entanto, ao analisar a interpretação desta escala por parte de outros autores, constata-se que muitos optam por classificar a escala como bi-dimensional, uma vez que existem questões respondidas de forma a interpretar a intenção de saída, e outras a intenção de permanência, deste modo para estarmos alinhados com a dimensão única de “intenção de saída”, optou-se por inverter os itens nº 1,4,7,8, que apresentavam valores de saturação negativos.

### Fiabilidade

Não tendo existido a necessidade de eliminar itens (anexo V), o valor de Alfa foi calculado com base nos 8 itens desta dimensão, apresentando-se como  $\alpha=0,931$ , comprovando uma fiabilidade elevada. (Marôco, 2007)

### Sensibilidade

Através do cálculo do teste de normalidade, para a dimensão Intenção de Saída, o valor de  $p < 0,001$ , indica que não existe uma distribuição normal. Não existem desvios grosseiros à normalidade da distribuição, na medida em que os valores de assimetria e curtose, estão de acordo com os valores de referência (Kline, 2015).

### Tabela 12 –

*Sensibilidade da Escala Intenção de Saída*

<b>Dimensão</b>	<b>Intenção de saída</b>
<b>K-S</b>	0,096
<b><i>p</i></b>	<0,001
<b>Assimetria</b>	0,547
<b><i>Curtose</i></b>	-0,476

### 5.2 Análise descritiva das Variáveis em estudo

Após a análise das qualidades métricas, procedeu-se à análise descritivas das variáveis em estudo. Todas as variáveis apresentam valores médios entre 1 e 5, pois estão de acordo com a escala de resposta efetuada em cada uma das variáveis. Posto isto, como se pode verificar na tabela nº13, em relação às dimensões da sobrequalificação: desajustamento percebido e percepção

de não crescimento, os valores da média são de, respetivamente, 3,45 e 2,87 ou seja, um valor médio-alto quando nos referimos à primeira dimensão e um valor neutro em relação à segunda.

Referindo-nos agora à satisfação laboral, verifica-se que o valor médio de respostas é de 3,40, o que nos remete, aproximadamente, para o ponto neutro na escala de resposta: “3 - Indiferente”.

De seguida, a dimensão Desempenho Percebido, que está dividida em três subescalas apresenta os seguintes valores médios: Tarefa = 3,68; Contextual = 2,97; Comportamentos Contraproducentes 1,57; assim sendo, podemos considerar que estamos perante uma média alta no que toca à dimensão de tarefa, sendo o valor mais próximo de 4, o que nos remete para a resposta “4- Muitas vezes”; um valor médio ou neutro no que concerne à dimensão contextual, (Regularmente na escala de resposta) e, por último, um valor baixo quando nos referimos aos comportamentos contraproducentes, remetendo-nos para as posições “1-Raramente”; e “2- Às vezes”.

Por último, analisou-se o valor médio da escala de Intenção de Saída: 2,38 considerado baixo, o que nos remete para a escala de resposta “Discordo”.

### **Tabela 13 –**

#### *Análise descritiva das Variáveis em estudo*

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Sobrequalificação</b>					
Desajustamento Percebido	318	1	5	3,45	0,88
Perc. não crescimento	318	1	5	2,87	0,96

<b>Satisfação Laboral</b>					
	318	1,27	5	3,40	0,77
<b>Desempenho Percebido</b>					
Tarefa	318	1,56	5	3,68	0,77
Contextual	318	1	4,99	2,97	0,86
Comp. Contraproducentes	318	1	4,27	1,57	0,60
<b>Intenção de Saída</b>					
	318	1	5	2,38	1,05

### 5.3 Análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Como método de análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, foram utilizados os seguintes testes estatísticos: Correlações de *Pearson*; *T-test* e *Anova One-way*.

#### 5.3.1 Relação das variáveis em estudo

Deste modo, para análise da matriz de correlações foram selecionadas três variáveis sociodemográficas quantitativas nominais (idade; habilitações literárias; antiguidade na empresa) e as dimensões das variáveis em estudo já calculadas nas qualidades métricas: Sobrequalificação (percepção de não crescimento e desajustamento percebido); Satisfação; Desempenho (Tarefa; Contextual; Comportamentos Contraproducentes) e Intenção de Saída.

Os dados obtidos nesta análise estão presentes na tabela nº14 deste documento e foram selecionados apenas os que apresentam relações estatisticamente significativas ( $pvalue = \geq 0,05$ ), aos quais se analisa a direção (positiva ou negativa) e a magnitude de acordo com os valores de referência propostos por Marôco (2007):  $|r| \geq 0,75$  Muito Forte;  $0,5 \leq |r| < 0,75$  Forte;  $0,25 \leq |r| < 0,5$  Moderada;  $|r| < 0,25$  Fraca.

Posto isto, retiraram-se as seguintes conclusões:

- À medida que a idade do indivíduo aumenta, diminui a percepção de existência de comportamentos contraproducentes ao nível da dimensão desempenho – podemos considerar esta correlação como moderada, com o valor correspondente de -0,270 e significância  $<0,001$ .
- À medida que aumenta a idade do indivíduo, diminui a intenção de abandonar a organização – o valor de -0,136 é classificado como uma correlação fraca e apresenta um nível de significância de 0,015.
- À medida que a idade do indivíduo aumenta, aumentam também as habilitações literárias. – 0,118 correlação fraca correspondente à significância de 0,036.
- À medida que as habilitações literárias aumentam, a percepção de sobrequalificação, por sua vez, também aumenta, mais especificamente na dimensão desajustamento percebido apresentando uma correlação moderada, com o valor de 0,324 e um valor de significância de  $pvalue=<0,001$ .
- Ainda dentro das habilitações literárias e em consonância com a conclusão apresentada em cima, à medida que estas aumentam, os indivíduos têm uma maior intenção de sair da organização. – Correlação de 0,138=fraca, apresentando um nível de significância de 0,014.
- Com o aumento das habilitações literárias, a satisfação de cada indivíduo diminui, o que faz sentido em consonância com o facto de se sentirem sobrequalificados. – correlação 0,114= fraca,  $pvalue=0,041$ .

- Por último, à medida que a antiguidade na função é mais elevada, aumentam os níveis de desempenho, na dimensão contextual – correlação de 0,125=fraca, com um *pvalue*=0,026.

**Tabela 14 –**

*Matriz de Correlação de Pearson das Variáveis Sóciodemográficas*

	<b>Desajusta. Percebido</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Desemp. Contextual</b>	<b>Desemp. Comp.Cont.</b>	<b>Intenção de saída</b>	<b>Idade</b>
<b>Idade</b>				<b>-0,270</b> <0,001	<b>-0,136</b> 0,015	
<b>Hab. Literárias</b>	<b>0,324</b> <0,001	<b>-0,114</b> 0,041			<b>0,138</b> 0,014	<b>0,118</b> 0,036
<b>Antiguidade</b>			<b>0,125</b> 0,026			<b>0,401</b> <0,001

Nota: Valor da correlação/*pvalue*

Em suma, todas as correlações estatisticamente significativas apresentadas, variam na direção (entre negativa e positiva) e, também, na força, entre fracas e moderadas.

#### 1. Comparação de género

A análise realizada de seguida, foi de comparação entre dois grupos, e para esse efeito utilizou-se o *t-test* entre as dimensões em estudo e a variável “sexo”. Na tabela nº15, constam apenas as comparações que se consideram estatisticamente significativas, o que nos permitiu perceber, que apenas existem em três dimensões.

No que concerne à dimensão percepção de não crescimento, que faz parte da variável sobrequalificação, percebe-se, ao analisar as médias, que o sexo masculino tem uma maior

tendência a sentir-se sobrequalificado e sem oportunidades de crescimento, em comparação com o sexo feminino. De seguida, obtivemos diferenças na dimensão do Desempenho:

Comportamentos Contraproducentes, retirando como conclusões que, mais uma vez, o sexo masculino apresenta valores mais elevados, em comparação com o sexo feminino.

Por último, é notório que, os homens apresentam uma maior tendência a querer sair da organização, comparativamente com as mulheres.

### **Tabela 15 –**

*T-test entre as dimensões em estudo e o sexo*

	<i>t</i>	<i>p</i>	Média Sexo F	Média Sexo M
<b>Sobreq. Perceção de não crescimento</b>	2,046	0,042	2,800	3,045
<b>Desempenho</b>				
<b>Comportamentos Contrap.</b>	4,106	0,001	1,482	1,785
<b>Intenção de saída</b>	2,627	0,009	2,275	2,619

#### 2. Comparação das funções em relação às dimensões das variáveis em estudo.

Para terminar, foi utilizado o teste estatístico *A-NOVA oneway*, de forma a encontrar relações entre as três funções desempenhadas (assistente; assistente *backoffice*; supervisor ou cargo de chefia) e as dimensões das variáveis em estudo.

Deste modo, concluímos que existem diferenças estatisticamente significativas relativamente às três funções, no que concerne à sobrequalificação, mais especificamente na dimensão “perceção de não crescimento”. Os assistentes apresentam um valor médio de

respostas de 2,96, enquanto os supervisores ou cargos de chefia= 2,21 e os assistentes de *backoffice* 3,02.

Adicionalmente, quando olhamos para a dimensão Satisfação, verificam-se diferenças significativas apenas nas funções assistente e supervisor ou cargo de chefia, com valores médios respetivos de 3,35 e 3,68.

Para concluir, ao verificar a dimensão de Desempenho Contextual, existem diferenças significativas entre a função de assistente e a função de supervisor ou cargo de chefia, com médias, respetivas de 2,87 e 3,67.

#### **5.4 Teste de Hipóteses**

Após as análises efetuadas, estão agora reunidas as condições para se efetuar o teste de hipóteses. Deste modo, para testar o efeito mediador utilizou-se a macro do SPSS: *Process v4.2*, criada por Andrew F. Hayes. De acordo com a informação prestada pelo mesmo autor, foi utilizado o *template* para o modelo nº4, referente à mediação simples, de acordo com o nosso estudo.

De forma a testar todas as dimensões de cada escala, foram criadas oito sub-hipóteses, conforme constam nos parágrafos seguintes.

**H1** - A satisfação laboral medeia a relação entre a sobrequalificação e a intenção de saída.

**H1.1** – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e a intenção de saída.

Na tabela nº 16, verificam-se os valores da dimensão da sobrequalificação: Desajustamento Percebido, na satisfação e, por sua vez na intenção de saída, ao que se verifica

estarmos perante uma mediação total, ou seja: a satisfação medeia a relação entre a sobrequalificação e a intenção de saída, ambas as variáveis com valores de significância  $p=0,000$ , comprovando a existência de um efeito indireto. Por sua vez, o efeito direto comprova-se ser nulo ou inexistente, com um valor de significância de  $p=0,214$  e com os valores do intervalo de confiança *BootLLCI* e *BootULCI* a passarem pelo valor zero. (Hayes, 2013)

**Tabela 16 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e Intenção de Saída*

	Satisfação (V.M.)			Intenção de Saída (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Desaj. Percebido (V.I.)	-0,264	0,047	0,000	0,067	0,054	0,214
Satisfação (V.M.)	-	-	-	-0,863	0,0616	0,000
R <sup>2</sup>	0,092			0,421		
	Efeito	BSE	BootLLCI	BootULCI		
Efeito Direto	0,067	0,536	[-0,039	0,172]		
Efeito Indireto	0,229	0,047	[0,139	0,324]		

**H1.2** – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não crescimento e a intenção de saída.

Perante a tabela nº17, constata-se existir uma mediação parcial, ou seja, existem valores significativos na relação da Percepção de não Crescimento para a Satisfação, com  $p=0,000$  e um coeficiente de  $-0,507$ ; na relação entre Satisfação e Intenção de Saída,  $p=0,000$  e  $\text{coeff}=-0,688$ . E existem, ainda valores significativos na relação direta da Percepção de não crescimento à Intenção de saída  $p=0,000$  e  $\text{coeff}=0,253$ .

Perante estes dados, e olhando para os valores dos coeficientes entre cada “caminho” de acordo com o modelo em estudo, verifica-se que a relação mais forte e que tem mais influência é através da Satisfação ( $0,507+0,688=1,195>0,253$ ).

**Tabela 17 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Perceção de não Crescimento e Intenção de Saída*

	Satisfação (V.M.)			Intenção de Saída (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Perc. não crescimento (V.I.)	-0,507	0,035	0,000	0,253	0,059	0,000
Satisfação (V.M.)	-	-	-	-0,688	0,074	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,398			0,451	
		<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>	
<b>Efeito Direto</b>		0,253	0,059	[0,137	0,369]	
<b>Efeito Indireto</b>		0,349	0,046	[0,259	0,442]	

**H2** - A satisfação laboral medeia a relação entre a sobrequalificação e o desempenho.

**H2.1** – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa.

Conforme se verifica na tabela nº18, e por mais uma vez estamos perante uma mediação parcial, existindo valores significativos de  $p=0,000$  nas relações entre Desajustamento Percebido e Satisfação com um  $coeff=-0,265$ , assim como entre a Satisfação e Desempenho Tarefa,  $coeff=0,386$ , e um valor significativo de  $p=0,009$  na relação entre Desajustamento Percebido e Desempenho Tarefa,  $Coeff=0,125$ .

Posto isto, estamos perante um efeito direto e indireto, pois os valores do intervalo de confiança não passam pelo valor zero e deste modo, é necessário olhar para os valores de coeficiente e verificar qual a relação mais forte entre as variáveis.

Em conclusão, ao interpretarmos os valores do coeficiente, verifica-se que a relação mais forte é a da mediação ou seja, através da Satisfação é que a Sobrequalificação na dimensão Desajustamento Percebido afeta o Desempenho Tarefa dos indivíduos ( $0,265+0,386=0,651 > 0,125$ ).

**Tabela 18 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho Tarefa (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Desaj. Percebido (V.I.)	-0,265	0,047	0,000	0,125	0,048	0,009
Satisfação (V.M.)	-	-	-	0,386	0,055	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,092			0,1368	
		<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>	
<b>Efeito Direto</b>		0,125	0,048	[0,032	0,219]	
<b>Efeito Indireto</b>		-0,102	0,026	[-0,1553	-0,0563]	

**H2.2** - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual.

Dando continuidade à análise das dimensões do Desempenho, verifica-se agora o Desempenho Contextual, na sua relação com o Desajustamento Percebido da Sobrequalificação, verificando-se novamente uma mediação parcial.

No que concerne à relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e Satisfação, o valor de significância é de  $p=0,000$  com um coeficiente de correlação de  $-0,265$ ; na variável Satisfação para o Desempenho Contextual, o valor de significância é o mesmo referido e com um coeficiente de correlação de  $0,326$ . Por sua vez, no que se refere ao efeito direto, o valor de  $p=0,000$  é também significativo com um coeficiente de correlação de  $0,210$ .

Deste modo, conclui-se que a correlação mais forte é a da mediação, ou seja, a satisfação medeia a relação entre sobrequalificação na dimensão desajustamento percebido e o desempenho contextual ( $0,591 > 0,210$ ).

### Tabela 19 –

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho Contextual (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Desaj. Percebido (V.I.)	-0,265	0,047	0,000	0,210	0,054	0,000
Satisfação (V.M.)	-	-	-	0,326	0,063	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>	0,092			0,094		
	<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>		
<b>Efeito Direto</b>	0,210	0,054	[0,103	0,318]		
<b>Efeito Indireto</b>	-0,086	0,025	[-0,139	-0,044]		

**H2.3** - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e os Comportamentos Contraproducentes.

De acordo com a tabela nº20, verificam-se os valores de análise das variáveis referidas na hipótese 2.3, e é possível concluir que estamos perante uma mediação total. Ou seja, a sobrequalificação afeta a satisfação de forma significativa  $p=0,000$ ; a Satisfação afeta o Desempenho de Comportamentos Contraproducentes de forma significativa  $p=0,000$ ; e não existe um efeito direto, uma vez que a significância da relação do Desajustamento Percebido com os Comportamentos Contraproducentes é de  $p=0,126$ .

Verifica-se, também, através dos intervalos de confiança do efeito direto que ao passar no valor zero, o efeito é nulo, ao contrário do efeito indireto.

**Tabela 20 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Desajustamento Percebido e o Desempenho de Comportamentos Contraproducentes*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho C. C. Prod. (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Desaj. Percebido (V.I.)	-0,264	0,047	0,000	0,058	0,038	0,126
Satisfação (V.M.)	-	-	-	-0,249	0,043	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,092			0,125	
	Efeito	BSE	BootLLCI	BootULCI		
<b>Efeito Direto</b>	0,058	0,038	[-0,016	0,132]		
<b>Efeito Indireto</b>	0,066	0,019	[0,033	0,106]		

**H2.4** - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e o Desempenho Tarefa.

Dando continuidade à análise da variável dependente: Desempenho, na dimensão Tarefa e relacionando-a com a outra dimensão da Sobrequalificação: Percepção de não crescimento, chega-se aos seguintes resultados: A mediação destas variáveis é total, na medida em que a Sobrequalificação tem uma relação de significância com a Satisfação ( $p=0,000$ ), e por sua vez esta também o tem com o Desempenho Tarefa ( $p=0,000$ ). Comprova-se não existir um efeito direto, pois o valor de significância é  $>0,05$ , e o intervalo de confiança “BootLLCI” e “BootULCI” passam pelo valor “zero”.

**Tabela 21 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não crescimento e o Desempenho Tarefa*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho tarefa (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Perc. não crescimento (V.I.)	-0,507	0,035	0,000	0,072	0,055	0,189
<b>Satisfação (V.M.)</b>	-	-	-	0,399	0,068	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,398			0,123	
		<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>	
<b>Efeito Direto</b>		0,072	0,055	[-0,036	0,179]	
<b>Efeito Indireto</b>		-0,202	0,0371	[-0,275	-0,131]	

**H2.5** - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e o Desempenho Contextual.

Em relação à tabela nº22, os dados demonstram que não existe mediação, ou seja, comprova-se existir um efeito na relação da Percepção de não crescimento com a Satisfação, no entanto o mesmo não é verificado na relação entre Satisfação e Desempenho Contextual.

Adicional, no que concerne à relação da Sobrequalificação P.N.C. com o Desempenho Contextual, existe uma relação significativa  $p=0,000$  e no intervalo de confiança verificam-se que o zero é um valor presente. Desde modo, podemos concluir que não existe uma mediação nestas dimensões.

**Tabela 22 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Percepção de não crescimento e o Desempenho Contextual*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho Contextual (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Perc. não crescimento (V.I.)	-0,507	0,035	0,000	-0,298	0,061	0,000
<b>Satisfação (V.M.)</b>	-	-	-	0,018	0,076	0,809
<b>R<sup>2</sup></b>		0,398			0,118	
		<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>	
<b>Efeito Direto</b>		-0,298	0,061	[-0,417	-0,178]	
<b>Efeito Indireto</b>		-0,009	0,039	[-0,086	0,069]	

**H2.6** - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e os Comportamentos Contraproducentes.

Por último, de acordo com a tabela nº 23, estamos perante uma mediação total, em que a dimensão PNC, tem uma relação significativa com a satisfação ( $p=0,000$ ), influenciando-a negativamente e, por sua vez a Satisfação com os Comportamentos Contraproducentes ( $p=0,000$ ), em que os mesmos também diminuem caso a satisfação aumente. O mesmo, não se verifica no efeito direto que é inexistente, não significativo:  $pvalue=0,755$  e existindo um intervalo de confiança que passa pelo valor “zero”.

**Tabela 23 –**

*Mediação da Satisfação na relação entre Sobrequalificação Perceção de não crescimento e o Desempenho de Comportamentos Contraproducentes*

	Satisfação (V.M.)			Desempenho C. C. Prod. (V.D.)		
	Coeff.	SE	<i>p</i>	Coeff.	SE	<i>p</i>
Sobq Perc. não crescimento (V.I.)	-0,507	0,035	0,000	0,013	0,042	0,755
<b>Satisfação (V.M.)</b>	-	-	-	-0,259	0,053	0,000
<b>R<sup>2</sup></b>		0,398			0,119	
		<b>Efeito</b>	<b>BSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>	
<b>Efeito Direto</b>		0,013	0,043	[-0,071	0,098]	
<b>Efeito Indireto</b>		0,131	0,033	[0,069	0,199]	

**H3** - O efeito mediador da Satisfação na variável Sobrequalificação, tem uma relação mais forte com Intenção de Saída do que com o Desempenho.

Através da análise dos coeficientes de correlação, podemos concluir que a hipótese apresentada é corroborada, ou seja existe uma relação mais forte com a variável intenção de saída, (valores de correlação: (-0,264+0,863); (-0,507+-0,688) em comparação com o Desempenho (valores de correlação: (0,265+0,386); (0,265+0,326); (-0,264+-0,249); (-0,507+0,399); (-0,507+0,018); (-0,507+-0,259).

**Tabela 24 –***Resumo dos resultados do teste de hipóteses*

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultados Mediação</b>
<b>H1.1</b> A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e a intenção de saída.	Total
H1.2 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não crescimento e a intenção de saída.	Parcial
<b>H2.1</b> A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa.	Parcial
H2.2 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual.	Parcial
H2.3 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e os Comportamentos Contraproducentes.	Total
H2.4 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e o Desempenho Tarefa.	Total
H2.5 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e o Desempenho Contextual.	Não suportada
H2.6 A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Percepção de não Crescimento e os Comportamentos Contraproducentes	Total

## VI. DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo centrou-se em identificar se a Sobrequalificação está diretamente relacionada com a Intenção de Saída dos colaboradores, de forma a verificar se é afetada pela satisfação (H1) e de modo a encontrarmos soluções para atenuar este efeito. Por si só, a intenção de saída constitui um custo elevado para cada organização e o facto de estarmos perante um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações sejam capazes de reter talentos que contribuam para a eficácia e manutenção dessa vantagem competitiva (Gomes et al., 2010). Deste modo, é necessário um esforço por parte das organizações em implementar políticas de recursos humanos eficazes na atração e retenção de profissionais qualificados, (Holtom et al., 2008) e apostar em encontrar e melhorar a cada dia as práticas de recursos humanos que possam acautelar a saída de colaboradores. Adicionalmente, como um segundo modelo teórico, pretendeu-se também analisar a influência da Sobrequalificação no Desempenho percebido, através da variável mediadora Satisfação (H2). Para além disso, a particularidade deste estudo ter sido medido apenas em contexto de *contact centers*, poderá contribuir para a valorização do setor e a redução das taxas de saídas voluntárias.

Em primeiro lugar, referindo-nos ao impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, foi possível concluir que os indivíduos mais velhos, têm uma menor perceção de adoção de comportamentos contraproducentes e ainda uma menor intenção de abandonar a organização. Logicamente, os indivíduos com um maior nível de habilitações literárias, são os que se sentem mais insatisfeitos e também mais sobrequalificados para as suas funções, sobretudo na dimensão “Desajustamento Percebido”, e, por sua vez, têm uma maior intenção de abandonar a organização. Quando nos referimos à antiguidade, verificou-se também que os indivíduos que há mais tempo trabalham na organização têm uma maior perceção de

desempenho ao nível contextual. Foi ainda permitido perceber que o sexo masculino tem uma maior perceção de sobrequalificação e também uma maior intenção de sair da organização, quando comparado com o sexo feminino. Para terminar, referindo-nos às funções desempenhadas, verificou-se que, logicamente, existem diferenças significativas no que concerne à dimensão da Sobrequalificação: Perceção de não Crescimento, uma vez que os supervisores ou cargos de chefia têm uma menor perceção desse aspeto, em oposto aos assistentes de *backoffice* que se sentem mais estagnados nas suas funções, praticamente equiparados com os assistentes de *front-office* (*teleoperadores*). E, por sua vez os cargos de chefia sentem-se mais satisfeitos no trabalho desempenhado e têm uma maior perceção de desempenho contextual.

De seguida, foi realizado o teste de hipóteses e de forma a simplificar a apresentação dos resultados para as dimensões de cada variável, foram criadas 8 sub-hipóteses, ao que se verificou existirem mediações em 7/8 sub-hipóteses.

### **6.1 Conclusões do 1º modelo em estudo**

Como referido anteriormente, este estudo contou com dois modelos a serem analisados, sendo que o primeiro continha a variável independente Sobrequalificação; variável dependente intenção de saída e como variável mediadora a satisfação. Posto isto, tendo em conta as dimensões das variáveis foram criadas duas sub-hipóteses: H1 - A satisfação laboral medeia a relação entre a sobrequalificação e a intenção de saída; H1.1 – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e a intenção de saída; H1.2 – A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não crescimento e a intenção de saída.

Verificou-se existir uma mediação total no que concerne à dimensão Desajustamento Percebido, e uma mediação parcial, no que refere à dimensão Perceção de não crescimento. Conclui-se que, por si só, a sobrequalificação não afeta a intenção de saída, mas sim através da

satisfação. Foram analisadas as duas dimensões da sobrequalificação, que nos permitiram concluir terem uma causa-efeito na variável satisfação, que por sua vez afeta a variável intenção de saída. Verificou-se que à medida que a sobrequalificação aumenta a satisfação diminui, e por sua vez aumenta a intenção de sair da organização.

Constou-se que as hipóteses foram corroboradas, estando perante uma mediação total na H1.1 e uma mediação parcial na H1.2, tendo o caminho mais forte sido confirmado como o da mediação.

## **6.2 Conclusões do 2º modelo em estudo**

O segundo modelo em estudo apresentou como variável dependente o Desempenho, sendo este dividido em três dimensões, pelo que foram criadas cinco sub-hipóteses: H2 - A satisfação laboral medeia a relação entre a sobrequalificação e o desempenho; H2.1 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Tarefa; H2.2 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e o Desempenho Contextual; H2.3 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Desajustamento Percebido e os Comportamentos Contraproducentes; H2.4 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e o Desempenho Tarefa; H2.5 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e o Desempenho Contextual; H2.6 - A satisfação laboral medeia a relação entre a dimensão Perceção de não Crescimento e os Comportamentos Contraproducentes.

Verificou-se estarmos perante duas mediações totais relacionadas com a primeira dimensão da sobrequalificação (desajustamento percebido) e com as dimensões do desempenho, “tarefa” e “contextual” (H2.1; H2.2); ainda relacionado com a primeira dimensão da sobrequalificação, temos uma mediação total no que concerne aos comportamentos

contraproducentes (H2.3); e mais duas mediações totais, relacionadas com a dimensão Percepção de não Crescimento, e o desempenho tarefa e de comportamentos contraproducentes (H2.4; H2.6).

Todas as hipóteses foram corroboradas, à exceção da H2.5, onde existe um efeito direto, ou seja, verifica-se que o facto de existir uma percepção de não crescimento faz com que o desempenho contextual diminua. Isto poderá significar que apesar de os colaboradores sentirem que não existem oportunidades de progredir na carreira, continuam a esforçar-se para conseguir atingir esse objetivo, uma vez que o desempenho contextual apresentava questões como: 9) Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas; 11) Assumi responsabilidades extra; 12) Procuo continuamente novos desafios no meu trabalho; e, caso não continuem a ir de encontro a esses aspetos, irão acabar por nunca progredir.

Em todas as hipóteses se constatou que à medida que a sobrequalificação aumenta, a satisfação diminui, igualando o primeiro modelo de investigação. Verificou-se que diminuindo a satisfação, aumenta a percepção de desempenho de comportamentos contraproducentes. Por sua vez, nas restantes dimensões do desempenho, com o aumento da satisfação, aumenta também o desempenho contextual e o desempenho tarefa.

Posto isto, a variável sobrequalificação, à semelhança do primeiro modelo, não afeta diretamente o desempenho, mas sim através da satisfação, à exceção da dimensão “desempenho contextual”, em que basta existir sobrequalificação para que este diminua.

### **6.3 Conclusões gerais**

Tendo este estudo dois modelos, efetuou-se ainda a criação de uma terceira hipótese, com o objetivo de comparar qual tem uma relação mais forte com a variável mediadora.

Deste modo, verificou-se que a H3 é verdadeira, na medida em que o efeito mediador da Satisfação na variável Sobrequalificação, é mais forte na Intenção de saída do que no Desempenho. Ou seja, colaboradores insatisfeitos, podem demonstrar vontade de sair da empresa, o que não significa que reduzam o seu nível de desempenho.

Para terminar, verifica-se que os resultados obtidos, estão de acordo com estudos de outros autores, já mencionados neste trabalho, (Peiró et al., (2010); Johnson et al., (2002)) que afirmam que a sobrequalificação pode ter efeitos negativos nas atitudes do trabalho, como por exemplo a satisfação e o desempenho dos indivíduos, que podem levar ao abandono da organização.

## VII. CONCLUSÕES

### 7.1 Implicações teóricas e práticas do estudo

A taxa de saídas voluntárias no setor dos *contact centers*, persiste em conter números significativamente mais elevados em comparação com outros setores, apresentando uma taxa de rotatividade de 48,2% (APCC, 2023). Tendo isto em consideração e após as conclusões apresentadas, verificou-se que a sobrequalificação não afeta diretamente a intenção de saída, mas sim através da variável satisfação. Deste modo, é necessário que as organizações, mais especificamente a área da gestão de recursos humanos promova e desenvolva novas práticas que melhorem a satisfação tanto extrínseca, como intrínseca dos colaboradores, para atenuar o volume de saídas voluntárias. Ao contrário daquilo que se pensava em primeira instância, a sobrequalificação acaba por não transportar o peso de influenciar a saída dos colaboradores, pois caso este tenha outro tipo de recompensas associadas que vão de encontro à sua satisfação, não é pelo facto de ser sobrequalificado que irá querer abandonar a organização. Posto isto, seria importante proceder a um diagnóstico grupal ou individual, de forma a identificar as principais

razões pelas quais os colaboradores se sentem insatisfeitos e articular as soluções no sentido de proporcionar uma maior satisfação, desde soluções de gestão de talentos e progressão na carreira; recompensas remuneratórias; entre outros.

Neste sentido, também o desempenho é influenciado pela satisfação dos colaboradores e um colaborador com fraco desempenho não está alinhado com a organização, no seu sentido estratégico, não sendo eficaz no cumprimento dos objetivos organizacionais e não contribui para a competitividade da organização (Rego et al., 2015). Ainda que a empresa desenvolva ações de melhoria do desempenho, através de formação, por exemplo, isto poderá não ser suficiente, pois o colaborador estando insatisfeito com outros aspetos do seu trabalho irá manter o seu fraco desempenho, será necessário criar ferramentas que promovam o *engagement* do colaborador no cumprimento dos objetivos. Por sua vez, as avaliações de desempenho irão ser, certamente, negativas, o que poderá contribuir para um maior descontentamento por parte do colaborador, pois muitas das vezes, estas contribuem para a evolução e gestão da carreira dentro da empresa. Deste modo, e mais uma vez, se coloca a questão de identificar quais as razões que levam à insatisfação do colaborador, como por exemplo: o salário; espaço físico de trabalho; relações com a chefia ou colegas; etc... Caso a insatisfação esteja relacionada com valores monetários, a adoção de uma política de incentivos relacionada com a nota da avaliação de desempenho, poderá ser uma boa solução para melhorar as duas vertentes. (Rego et al., 2015).

Posto isto, como formas de identificar os motivos de insatisfação existentes e começar a estudar formas de os combater, poderão ser tomadas diversas medidas, como por exemplo: inquéritos de satisfação, podendo, ou não, ser anónimos, de forma a que os colaboradores não se sintam “pouco à vontade” em partilhar as suas opiniões; reuniões de grupo em que cada um possa expor as suas ideias, de forma a sentir que são ouvidas e, se possível postas em prática;

criar plataformas que permitam aos colaboradores dar ideias sobre determinados temas; e também não menos importante, efetuar entrevistas de saída, só desta forma a organização pode identificar aquilo que correu mal e melhorar no futuro.

## **7.2 Limitações e estudos futuros**

Para futuros estudos, seria importante alargar o número de participantes na amostra, pois apesar de ter sido concretizada com 318 indivíduos, apenas duas empresas estão representadas, ainda que sejam de setores diferentes, uma de telecomunicações e outra de serviços, pelo que seria importante alargar a outros setores, como o setor da banca; saúde; gás e energia; seguros; entre outros.

Adicionalmente, sendo a satisfação, por vezes, algo difícil de medir e avaliar, no que concerne às qualidades métricas dos instrumentos poderia ter sido tido em consideração as duas dimensões da satisfação (extrínseca e intrínseca), apesar de as métricas nos remeteram apenas para uma dimensão. Ao considerarmos o originalmente proposto pelo autor, poderíamos entender se as razões de insatisfação estão mais relacionadas com satisfação intrínseca, ou razões de satisfação extrínseca, para podermos construir uma proposta de melhoria mais direcionada à lacuna encontrada.

Em conclusão, seria importante ter em utilização outros métodos de recolha de dados, pois o facto de ter sido exclusivamente online, impede o controlo do ambiente de resposta. Por essa razão, não é possível garantir que os participantes responderam ao questionário em condições adequadas, o que pode ter gerado dúvidas ou enganos que levam a respostas menos fiáveis e resultam no enviesamento dos dados. Deste modo, seria importante efetuar outro tipo de recolha, através de métodos qualitativos, como por exemplo as entrevistas.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Portuguesa de Contact Centers (2023). Estudo de caracterização e benchmarking: atividade de contact centres. Consultado em maio 2023, disponível em [https://www.apcontactcenters.org/\\_files/ugd/43c603\\_e25ddc02b4374bf9b7af7ed654c7b8a9.pdf](https://www.apcontactcenters.org/_files/ugd/43c603_e25ddc02b4374bf9b7af7ed654c7b8a9.pdf)
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e validação de uma escala de intenções de saída organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar & T. M. D. Rebelo (Eds), *Diagnóstico e avaliação psicológica: Atas do 10º congresso da AIDAP/AIDEP*, 378-390. Associação iberoamericana de diagnóstico e avaliação psicológica (AIDAP-AIDEP).
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of management journal*, 7(1), 34-44. <https://doi.org/10.2307/258493>
- Berlew, D.W., and Hall, T.E. (1966). The socialization of managers: The effects of expectations on performance,” *Administrative Science Quarterly*, 11, 207–223. <https://doi.org/10.2307/2391245>
- Campbell, J. P. (2012). Leadership, the old, the new, and the timeless: a commentary. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0024>
- Cunha, V. G., Martins, F., Seward, D. (2022, Abril 4). O aumento do desemprego durante a pandemia foi mais forte entre os jovens com ensino secundário, oriundos dos serviços e cujo

contrato com termo não foi renovado. Banco de Portugal

<https://www.bportugal.pt/page/economia-numa-imagem-144-0>

- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 96-107. <https://doi.org/10.1037/a0035062>
- Diestel, S., Wegge, J. & Chmidt, K. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-Unit absenteeism leibniz research centre for working environment and human factors. *The Academy of Management Journal, 57*(2), 353–382. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1087>
- D'Oliveira, T. (2007). Teses e dissertações – Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2ª ed.). Editora RH.
- Dwesini, N. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African journal of hospitality, 8*(3), 1-15.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 215–232. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>

- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346- 355. <https://doi.org/10.1080/09585190701799937>
- Freire, M., Semedo, S. & Ribeiro, N. (2013). O impacto da justiça organizacional nas intenções de turnover: Um estudo em Portugal e Cabo-Verde. *Proceedings of International Congress of Work and Organizational Psychology*, 108- 130. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3455.2404>
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q. & Wang, L. (2012). Work-Family conflict and job satisfaction: motional intelligence as a moderator. *Stress and Health*, 29(3), 222-228.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2451>
- Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas*, 239- 253. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1892>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Han, J. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156-173.  
<https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>

Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/00223980209604169>

Kaufman, H.G. (1974). The relationship of early work challenge to job performance, professional contributions, and competence of engineers. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 377–379. <https://doi.org/10.1037/h0036772>

Kline, B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>

Lee, T., Hom, P., Eberly, M., Li, J. & Mitchell, T. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 1-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>

Lima, M., Vala, J. & Monteiro, M. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 6(3-4) 441-457.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343.
- Mamun, C. & Hasan, M. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Marôco, J. (2007). Análise Estatística – Com Utilização do SPSS (3ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.  
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Momani, H. A. (2017). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between work-life balance and intention to leave: Evidence from working women in Jordan. *International Business Research*, 10(6), 167-177. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p164>
- Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., Veiga, M. R. M (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de administração*, 31(3), 38-52.
- Paula, A. P. V. de, & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Psicologia organizações e trabalho*, 15(4), 362–373. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- Peiró, J. M., Agut, S., & Grau, R. (2010). The relationship between overeducation and job satisfaction among young spanish workers: The role of salary, contract f employment, and work experience. *Journal of Applied social Psychology*, 40(3), 666-689.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00592.x>

- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228.  
<https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 17(2), 119-131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo
- Rogelberg, S., Allen, J., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172. <https://doi.org/10.1002/hrm.20339>
- Rosse, J.G., & Hulin, C.L. (1985). Adaptation to Work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human decision processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 319–343.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Vroom, V.H. (1964) *Work and motivation*. Wiley, New York.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wu, C., Chen, I. & Chen, J. (2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2), 253-369.



Na realidade, tenho qualificações a mais para o trabalho que desempenho atualmente. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

As minhas competências não são totalmente utilizadas no meu trabalho. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Eu domino todas ou quase todas as tarefas do meu trabalho. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A existência de formação académica adicional, poderia melhorar o meu desempenho \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

O meu trabalho proporciona-me, frequentemente, novos desafios. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

O meu trabalho dá-me a oportunidade de aprender coisas novas. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

O conteúdo do meu trabalho, no dia-a-dia, raramente muda. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A minha função tem um grande potencial de mudança e crescimento. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

### Satisfação laboral

De forma a responder a esta secção considere a seguinte escala de resposta:

- 1- Muito insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Indiferente
- 4- Satisfeito
- 5- Muito satisfeito

É pedido que seleccione apenas 1 opção de resposta.

#### As condições físicas do trabalho \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

#### A liberdade de escolher o meu próprio método de trabalho. \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

#### Os colegas de trabalho \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

#### O reconhecimento que recebo quando efetuo um bom trabalho. \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

O meu chefe direto \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

A quantidade de responsabilidades que me são atribuídas \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

O meu salário \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

As oportunidades para usar as minhas competências \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

As relações entre a chefia e os subordinados \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

As oportunidades de progredir na carreira. (Promoção) \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

A maneira como a empresa é gerida. \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

A atenção prestada às sugestões que efetuo. \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

As horas de trabalho que efetuo \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

A variedade nas minhas funções. \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

A segurança no trabalho \*

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**Desempenho percebido**

De forma a responder a esta secção é pedido que considere a seguinte escala de resposta:

- 1- Raramente;
- 2- Às vezes;
- 3- Regularmente;
- 4- Muitas vezes;
- 5- Sempre

É pedido que seleccione apenas 1 opção de resposta e que tenha em conta os últimos 3 meses

**Desempenho da tarefa (nos últimos 3 meses)**

Fui capaz de planear o meu trabalho de forma a acabá-lo a tempo. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Mantive-me focado nos resultados que queria atingir. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Consegui distinguir os principais problemas, dos problemas secundários \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Consegui realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Planeiei o meu trabalho da forma mais favorável \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

---

**Desempenho contextual: (nos últimos 3 meses)**

---

Quando terminei as minhas tarefas, iniciei novas por iniciativa própria. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Assumi tarefas desafiadoras quando estavam disponíveis \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

---

Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

---

Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Sugeri soluções criativas quando aparecem novos problemas. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

---

Assumi responsabilidades extra. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

---

Procuro continuamente novos desafios no meu trabalho \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Participo ativamente em reuniões. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

**Comportamentos contraproduativos (nos últimos 3 meses)**

Reclamo sobre problemas que não tem importância. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Tornei os problemas maiores do que realmente eram. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Foquei-me nos aspetos negativos, em vez de nos positivos \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Falei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

Falei com pessoas de fora da minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho. \*

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muitas vezes
- Sempre

**Intenção de saída**

De forma a responder a esta secção é pedido que considere a seguinte escala de resposta:

- 1- Discordo Totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Não concordo nem discordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo totalmente.

É pedido que seleccione apenas 1 opção de resposta.

Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Se pudesse, sairia desta empresa hoje. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Vou manter-me nesta organização por mais um ano. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

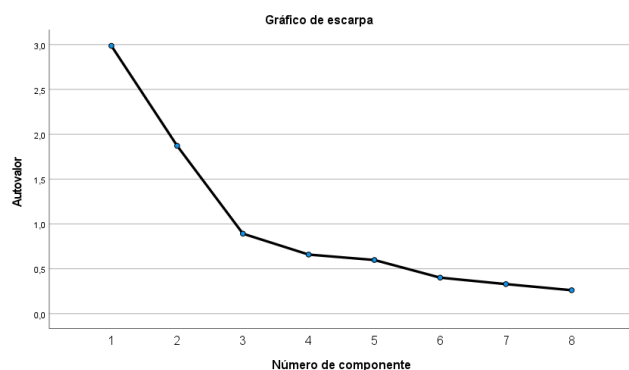
## Anexo II – Resultados das qualidades métricas da Sobrequalificação

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,754
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	842,474
	gl	28
	Sig.	<,001

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,986	37,329	37,329	2,986	37,329	37,329	2,695	33,692	33,692
2	1,872	23,395	60,724	1,872	23,395	60,724	2,163	27,032	60,724
3	,892	11,149	71,873						
4	,659	8,236	80,109						
5	,598	7,481	87,590						
6	,402	5,020	92,610						
7	,330	4,121	96,731						
8	,262	3,269	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.



### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
sobq7inv	,891	
sobq8inv	,875	
sobq10inv	,811	
SOBQ9	,581	
SOBQ3		,841
SOBQ1		,753
SOBQ4		,721
SOBQ2		,514

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SOBQ1	,613
SOBQ2	,671
SOBQ3	,519
SOBQ4	,602
SOBQ5	<b>,698</b>

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SOBQ9	,501
sobq7inv	,379
sobq8inv	,385
sobq10inv	,433
SOBQ6	<b>,812</b>

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
desaj_percebido	,040	318	,200 <sup>*</sup>	,983	318	,001

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.  
a. Correlação de Significância de Lilliefors

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
perc_n_crescimento	,071	318	<,001	,977	318	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Descritivas				Descritivas					
		Estatística	Estatística do teste Padrão			Estatística	Estatística do teste Padrão		
desaj_percebido	Média	3,4516	,04957	perc_n_crescimento	Média	2,8755	,05373		
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,3540			95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7698	
		Limite superior	3,5491				Limite superior	2,9812	
	5% da média aparada	3,4685			5% da média aparada	2,8564			
	Mediana	3,4578			Mediana	2,8022			
	Variância	,782			Variância	,918			
	Erro Padrão	,88404			Erro Padrão	,95809			
	Mínimo	1,00			Mínimo	1,00			
	Máximo	5,00			Máximo	5,00			
	Amplitude	4,00			Amplitude	4,00			
	Amplitude interquartil	1,13			Amplitude interquartil	1,28			
	Assimetria	-,208	,137		Assimetria	,350	,137		
	Curtose	-,387	,273		Curtose	-,472	,273		

### Anexo III – Resultados das qualidades métricas da Satisfação Laboral

#### Teste de KMO e Bartlett

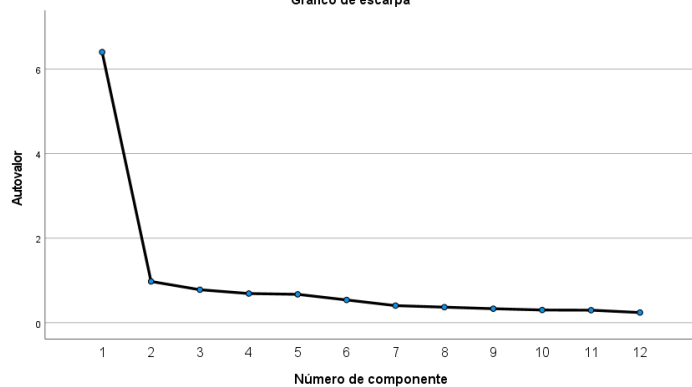
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,930
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2077,812
	gl	66
	Sig.	,000

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,402	53,353	53,353	6,402	53,353	53,353
2	,976	8,133	61,486			
3	,780	6,503	67,989			
4	,690	5,752	73,741			
5	,671	5,593	79,334			
6	,539	4,488	83,822			
7	,404	3,368	87,190			
8	,368	3,066	90,256			
9	,332	2,764	93,020			
10	,301	2,506	95,526			
11	,296	2,471	97,996			
12	,240	2,004	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Gráfico de escarpa



### Matriz de componente<sup>a</sup>

Componente

1

SAT4	,823
SAT10	,796
SAT8	,793
SAT6	,791
SAT14	,773
SAT12	,768
SAT11	,757
SAT5	,710
SAT9	,704
SAT7	,654
SAT2	,613
SAT13	,524

**Estadísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,918	,918	12

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
satisfacao_final	,072	318	<,001	,977	318	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Descritivas**

		Estatística	Estatística do teste Padrão
satisfacao_final	Média	3,4021	,04316
95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,3172	
	Limite superior	3,4870	
5% da média aparada		3,4277	
Mediana		3,5174	
Variância		,592	
Erro Padrão		,76962	
Mínimo		1,27	
Máximo		5,00	
Amplitude		3,73	
Amplitude interquartil		1,10	
Assimetria		-,481	,137
Curtose		-,236	,273

**Anexo IV – Resultados das qualidades métricas da Escala de Desempenho Percebido.****Variância total explicada**

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregam quadrado		%
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	
1	5,392	29,956	29,956	5,392	29,956	
2	2,507	13,925	43,881	2,507	13,925	
3	1,731	9,614	53,495	1,731	9,614	

Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
DESEMCONTEX6	,789		
DESEMCONTEX5	,717		
DESEMCONTEX2	,690		
DESEMCONTEX4	,657		
DESEMCONTEX3	,657		
DESEMCONTEX7	,645		
DESEMCONTEX8	,634		
DESEMCONTEX1	,540		
DESEMTAR1		,816	
DESEMTAR5		,795	
DESEMTAR2		,709	
DESEMTAR4		,685	
DESEMTAR3		,684	
DESEMCCPROD3			,782
DESEMCCPROD2			,720
DESEMCCPROD4			,664
DESEMCCPROD1			,661
DESEMCCPROD5			,616

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

## Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,830	,831	5

## Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,843	,850	8

## Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,716	,732	5

## Descritivas

		Estatística	Estatística do teste Padrão	
DesempenhoContext_total	Média	2,9742	,04795	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8798	
		Limite superior	3,0685	
	5% da média aparada	2,9646		
	Mediana	2,9373		
	Variância	,731		
	Erro Padrão	,85512		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	4,99		
	Amplitude	3,99		
	Amplitude interquartil	1,26		
	Assimetria	,151	,137	
	Curtose	-,666	,273	

## Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DesempenhoContext_total	,049	318	,069	,988	318	,011

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Descritivas

		Estatística	Estatística do teste Padrão	
DesempenhoCCPROD_total	Média	1,5677	,03372	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	1,5014	
		Limite superior	1,6341	
	5% da média aparada	1,5027		
	Mediana	1,3848		
	Variância	,362		
	Erro Padrão	,60127		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	4,27		
	Amplitude	3,27		
	Amplitude interquartil	,64		
	Assimetria	1,636	,137	
	Curtose	3,161	,273	

## Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DesempenhoCCPROD_total	,187	318	<,001	,832	318	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Descritivas

		Estatística	Estatística do teste Padrão	
DesempenhoTARE_total	Média	3,6808	,04305	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,5961	
		Limite superior	3,7655	
	5% da média aparada	3,6974		
	Mediana	3,8144		
	Variância	,589		
	Erro Padrão	,76777		
	Mínimo	1,56		
	Máximo	5,00		
	Amplitude	3,44		
	Amplitude interquartil	1,17		
	Assimetria	-,360	,137	
	Curtose	-,538	,273	

## Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
DesempenhoTARE_total	,111	318	<,001	,973	318	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo V – Resultados das qualidades métricas da Escala Intenção de Saída

Componente	Total	Autovalores iniciais		Som
		% de variância	% cumulativa	Tota
1	5,451	68,139	68,139	
2	,869	10,860	78,999	
3	416	5,205	84,204	

Alfa de Cronbach	N de itens
,931	8

	Componente 1
INTENSINV8	,900
INTENSINV1	,884
INTENS5	,859
INTENS2	,858
INTENS6	,832
INTENSINV7	,813
INTENS3	,797
INTENSINV4	,629

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
a. 1 componentes extraídos.

	Estadística	Estadística do teste Padrão
INTENS_total Média	2,3756	,05912
5% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,2592
	Limite superior	2,4919
5% da média aparada	2,3215	
Mediana	2,2871	
Variância	1,111	
Erro Padrão	1,05424	
Mínimo	1,00	
Máximo	5,00	
Amplitude	4,00	
Amplitude interquartil	1,49	
Assimetria	,547	,137
Curtose	-,476	,273

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadística	gl	Sig.	Estadística	gl	Sig.
INTENS_total	,096	318	<,001	,944	318	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo VI – Correlações

## Estatísticas Descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
DesempenhoContext_total	2,9742	,85512	318
DesempenhoTARE_total	3,6808	,76777	318
DesempenhoCCPROD_total	1,5677	,60127	318
INTENS_total	2,3756	1,05424	318
desaj_percebido	3,4516	,88404	318
perc_n_crescimento	2,8755	,95809	318
satisfacao_final	3,4021	,76962	318
IDADE	34,44	8,914	317
Hab.Literárias	3,46	,704	318
ANTIGUIDADE	2,73	1,481	318

## Correlações

		Desempenho Context_total	Desempenho TARE_total	Desempenho CCPROD_total	INTENS_total	desaj_percebido	perc_n_crescimento	satisfacao_final	IDADE	Hab. Literárias	ANTIGUIDADE
DesempenhoContext_total	Correlação de Pearson	1	,460**	-,090	-,216**	,128*	-,344**	,227**	,037	,039	,125*
	Sig. (2 extremidades)		<,001	,110	<,001	,022	<,001	<,001	,517	,488	,026
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
DesempenhoTARE_total	Correlação de Pearson	,460**	1	-,202**	-,289**	,027	-,163**	,343**	,002	,006	,013
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	,636	,004	<,001	,971	,912	,812
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
DesempenhoCCPROD_total	Correlação de Pearson	-,090	-,202**	1	,378**	,182**	,230**	-,345**	-,270**	-,008	-,033
	Sig. (2 extremidades)	,110	<,001		<,001	,001	<,001	<,001	<,001	,890	,558
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
INTENS_total	Correlação de Pearson	-,216**	-,289**	,378**	1	,248**	,547**	-,647**	-,136*	,138*	,068
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,015	,014	,227
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
desaj_percebido	Correlação de Pearson	,128*	,027	,182**	,248**	1	,215**	-,304**	-,056	,324**	-,046
	Sig. (2 extremidades)	,022	,636	,001	<,001		<,001	<,001	,323	<,001	,412
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
perc_n_crescimento	Correlação de Pearson	-,344**	-,163**	,230**	,547**	,215**	1	-,631**	-,008	,050	,021
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,004	<,001	<,001	<,001	<,001		,893	,375	,705
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
satisfacao_final	Correlação de Pearson	,227**	,343**	-,345**	-,647**	-,304**	-,631**	1	,025	-,114*	-,047
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		,662	,041	,407
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
IDADE	Correlação de Pearson	,037	,002	-,270**	-,136*	-,056	-,008	,025	1	,118*	,401**
	Sig. (2 extremidades)	,517	,971	<,001	,015	,323	,893	,662		,036	<,001
	N	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Hab.Literárias	Correlação de Pearson	,039	,006	-,008	,138*	,324**	,050	-,114*	,118*	1	,103
	Sig. (2 extremidades)	,488	,912	,890	,014	<,001	,375	,041	,036		,067
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318
ANTIGUIDADE	Correlação de Pearson	,125*	,013	-,033	,068	-,046	,021	-,047	,401**	,103	1
	Sig. (2 extremidades)	,026	,812	,558	,227	,412	,705	,407	<,001	,067	
	N	318	318	318	318	318	318	318	317	318	318

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

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

### Estadísticas de grupo

	GÉNERO	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
DesempenhoContext_total	Masculino	88	2,9549	,85410	,09105
	Feminino	228	2,9887	,85600	,05669
DesempenhoTARE_total	Masculino	88	3,7017	,78953	,08416
	Feminino	228	3,6731	,76204	,05047
DesempenhoCCPROD_total	Masculino	88	1,7850	,75517	,08050
	Feminino	228	1,4829	,50667	,03356
INTENS_total	Masculino	88	2,6194	1,11790	,11917
	Feminino	228	2,2745	1,01688	,06734
desaj_percebido	Masculino	88	3,5840	,81210	,08657
	Feminino	228	3,3915	,90366	,05985
perc_n_crescimento	Masculino	88	3,0453	1,01009	,10768
	Feminino	228	2,8007	,92975	,06157
satisfacao_final	Masculino	88	3,3096	,78008	,08316
	Feminino	228	3,4478	,75958	,05030

### Descritivas

		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
DesempenhoContext_total	Assistente	246	2,8681	,84492	,05387	2,7620	2,9742	1,00	4,99
	Supervisor ou cargo de chefia	39	3,6677	,65509	,10490	3,4554	3,8801	2,30	4,63
	Assistente backoffice	33	2,9453	,77122	,13425	2,6719	3,2188	1,48	4,35
	Total	318	2,9742	,85512	,04795	2,8798	3,0685	1,00	4,99
perc_n_crescimento	Assistente	246	2,9618	,94406	,06019	2,8433	3,0804	1,00	5,00
	Supervisor ou cargo de chefia	39	2,2078	,72222	,11565	1,9737	2,4419	1,00	3,72
	Assistente backoffice	33	3,0207	1,01389	,17650	2,6612	3,3802	1,56	5,00
	Total	318	2,8755	,95809	,05373	2,7698	2,9812	1,00	5,00
satisfacao_final	Assistente	246	3,3525	,79432	,05064	3,2528	3,4523	1,33	5,00
	Supervisor ou cargo de chefia	39	3,6826	,59299	,09495	3,4904	3,8748	2,52	4,86
	Assistente backoffice	33	3,4398	,70931	,12347	3,1883	3,6913	1,27	4,39
	Total	318	3,4021	,76962	,04316	3,3172	3,4870	1,27	5,00

## Anexo VII – Testes de hipóteses

### Hipótese 1.1

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : IS\_FIM  
X : SOBQ1DP  
M : SAT\_FIM

Sample  
Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

SAT\_FIM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3040	,0924	,5393	32,1868	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3157	,1662	25,9644	,0000	3,9886	4,6427
SOBQ1DP	-,2647	,0467	-5,6733	,0000	-,3565	-,1729

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

IS\_FIM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6494	,4218	,6467	114,8865	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,0820	,3222	15,7724	,0000	4,4481	5,7160
SOBQ1DP	,0668	,0536	1,2453	,2140	-,0387	,1723
SAT_FIM	-,8633	,0616	-14,0132	,0000	-,9845	-,7421

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0668	,0536	1,2453	,2140	-,0387	,1723

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	,2285	,0472	,1390	,3241

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

## ***Hipótese 1.2***

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : IS\_FIM  
 X : SOBQ2PNC  
 M : SAT\_FIM

Sample  
 Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6312	,3984	,3575	209,2305	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8599	,1062	45,7546	,0000	4,6510	5,0689
SOBQ2PNC	-,5070	,0351	-14,4648	,0000	-,5760	-,4380

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 IS\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6714	,4508	,6143	129,2847	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9866	,3845	10,3690	,0000	3,2301	4,7430
SOBQ2PNC	,2533	,0592	4,2759	,0000	,1367	,3698
SAT_FIM	-,6876	,0737	-9,3248	,0000	-,8327	-,5425

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2533	,0592	4,2759	,0000	,1367	,3698

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	,3486	,0469	,2585	,4415

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
 5000

----- END MATRIX -----

**Hipótese 2.1**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.           www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : TAREFA  
 X : SOBQ1DP  
 M : SAT\_FIM

Sample  
 Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3040	,0924	,5393	32,1868	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3157	,1662	25,9644	,0000	3,9886	4,6427
SOBQ1DP	-,2647	,0467	-5,6733	,0000	-,3565	-,1729

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 TAREFA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3699	,1368	,5120	24,9688	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9335	,2867	6,7439	,0000	1,3694	2,4976
SOBQ1DP	,1254	,0477	2,6281	,0090	,0315	,2193
SAT_FIM	,3864	,0548	7,0483	,0000	,2785	,4942

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1254	,0477	2,6281	,0090	,0315	,2193

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	-,1023	,0259	-,1553	-,0563

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

## ***Hipótese 2.2***

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : CONTEXT  
X : SOBQ1DP  
M : SAT\_FIM

Sample  
Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

SAT\_FIM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3040	,0924	,5393	32,1868	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3157	,1662	25,9644	,0000	3,9886	4,6427
SOBQ1DP	-,2647	,0467	-5,6733	,0000	-,3565	-,1729

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CONTEXT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3073	,0944	,6664	16,4254	2,0000	315,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1401	,3271	3,4858	,0006	,4966	1,7836
SOBQ1DP	,2104	,0544	3,8657	,0001	,1033	,3176
SAT_FIM	,3256	,0625	5,2067	,0000	,2026	,4486

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2104	,0544	3,8657	,0001	,1033	,3176

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	-,0862	,0246	-,1392	-,0437

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

### ***Hipótese 2.3***

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : CCPROD  
 X : SOBQ1DP  
 M : SAT\_FIM

Sample  
 Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3040	,0924	,5393	32,1868	1,0000	316,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3157	,1662	25,9644	,0000	3,9886	4,6427
SOBQ1DP	-,2647	,0467	-5,6733	,0000	-,3565	-,1729

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCPROD

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3542	,1254	,3182	22,5914	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2165	,2260	9,8071	,0000	1,7718	2,6611
SOBQ1DP	,0577	,0376	1,5342	,1260	-,0163	,1317
SAT_FIM	-,2492	,0432	-5,7681	,0000	-,3343	-,1642

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0577	,0376	1,5342	,1260	-,0163	,1317

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	,0660	,0187	,0329	,1063

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

## ***Hipótese 2.4***

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : TAREFA  
 X : SOBQ2PNC

M : SAT\_FIM

Sample  
Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6312	,3984	,3575	209,2305	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8599	,1062	45,7546	,0000	4,6510	5,0689
SOBQ2PNC	-,5070	,0351	-14,4648	,0000	-,5760	-,4380

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

TAREFA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3503	,1227	,5204	22,0366	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1170	,3539	5,9824	,0000	1,4208	2,8133
SOBQ2PNC	,0718	,0545	1,3168	,1889	-,0355	,1791
SAT_FIM	,3990	,0679	5,8782	,0000	,2654	,5325

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0718	,0545	1,3168	,1889	-,0355	,1791

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	-,2023	,0371	-,2752	-,1317

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

**Hipótesis 2.5**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.                    www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
 Y : CONTEXT  
 X : SOBQ2PNC  
 M : SAT\_FIM

Sample  
 Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6312	,3984	,3575	209,2305	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8599	,1062	45,7546	,0000	4,6510	5,0689
SOBQ2PNC	-,5070	,0351	-14,4648	,0000	-,5760	-,4380

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 CONTEXT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3440	,1184	,6488	21,1456	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7677	,3951	9,5356	,0000	2,9903	4,5451
SOBQ2PNC	-,2976	,0609	-4,8885	,0000	-,4174	-,1778
SAT_FIM	,0183	,0758	,2412	,8096	-,1308	,1674

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2976	,0609	-4,8885	,0000	-,4174	-,1778

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	-,0093	,0387	-,0861	,0690

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

## ***Hipótese 2.6***

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 beta \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : CCPROD  
X : SOBQ2PNC  
M : SAT\_FIM

Sample

Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

SAT\_FIM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6312	,3984	,3575	209,2305	1,0000	316,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,8599	,1062	45,7546	,0000	4,6510	5,0689
SOBQ2PNC	-,5070	,0351	-14,4648	,0000	-,5760	-,4380

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCPROD

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3452	,1192	,3205	21,3110	2,0000	315,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4101	,2777	8,6788	,0000	1,8637	2,9565
SOBQ2PNC	,0134	,0428	,3123	,7550	-,0708	,0975
SAT_FIM	-,2589	,0533	-4,8610	,0000	-,3637	-,1541

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0134	,0428	,3123	,7550	-,0708	,0975

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SAT_FIM	,1313	,0330	,0690	,1991

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----