

O Impacto do Clima de Grupo e *Job Crafting* no *Engagement* e Intenção de Permanência dos Trabalhadores: O Papel Moderador da Idade

Andreia Sofia de Sá Pires Moreira Ferreira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
Iscte Business School

Co-Orientador(a):

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Investigadora Integrada no
CIES-Iscte, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional,
Iscte Business School

Outubro, 2024

Departamento de Economia Política

**O Impacto do Clima de Grupo e *Job Crafting* no *Engagement* e
Intenção de Permanência dos Trabalhadores: O Papel Moderador da
Idade**

Andreia Sofia de Sá Pires Moreira Ferreira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
Iscte Business School

Co-Orientador(a):

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Investigadora Integrada no
CIES-Iscte, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional,
Iscte Business School

Outubro, 2024

Agradecimentos

É com imensa gratidão que dedico esta parte do meu trabalho a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste estudo.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer às minhas orientadoras, Professora Patrícia Costa e Professora Inês Carneiro e Sousa, por todo o *feedback*, dedicação, apoio e compreensão que foram fundamentais para a concretização desta pesquisa.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram em cada escolha, a minha eterna gratidão por todo o amor, educação e exemplo que me deram até hoje. Ao meu irmão, por ser um amigo e companheiro.

Ao meu namorado, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta longa caminhada, agradeço por todo o carinho, pela paciência e pelas palavras de incentivo, que me ajudaram a manter o foco e a não desistir. Obrigada por seres a minha força, nos momentos mais difíceis, a tua presença foi um apoio e o lembrete de que eu não estava sozinha neste desafio.

Por último, gostaria de agradecer à Hovione, pela oportunidade de aplicar o questionário junto dos colaboradores e pelo suporte ao longo de todo o processo e em especial à Catarina Simões, Adelaida Prieto, Lisa Dine e Bruno Nereu por se mostrarem sempre disponíveis para me ajudar. A vossa colaboração foi essencial para a concretização desta investigação.

Resumo

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo tornando a retenção de colaboradores qualificados mais importante que nunca. A existência de um bom clima de grupo, onde o *job crafting* é valorizado aumenta o nível de *work engagement* e, conseqüentemente, as intenções de permanência dos colaboradores. Para além disso, a crescente diversidade etária no mercado de trabalho faz com que indivíduos na mesma equipa possam vir a ter objetivos e problemas muito diferentes, o que levanta um desafio extra para as organizações atuais.

Posto isto, o principal objetivo deste estudo é perceber como o clima de grupo e o *job crafting* afetam o *work engagement* e a intenção de permanência dos trabalhadores, considerando a idade como moderador. Para isso, foi utilizada uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário. A amostra é constituída por 228 participantes de diversas idades, habilitações literárias e sectores de atividade.

Os dados recolhidos levaram à confirmação de que um clima de grupo positivo e a capacidade de *job crafting* aumentam o *work engagement*, que, por sua vez, eleva as intenções de permanência dos trabalhadores. No entanto, ao contrário das expectativas, a idade não moderou significativamente estas relações. Este resultado sugere que a intenção de permanência tanto dos trabalhadores mais jovens como dos mais velhos, é igualmente influenciada pelo clima de grupo e pelo *job crafting* via *work engagement*.

Este estudo destaca a importância de promover um ambiente de trabalho colaborativo para aumentar o *work engagement* e as intenções de permanência dos trabalhadores.

Palavras Chave: Intenções de permanência; *Work engagement*; *Job Crafting*; Clima de Grupo; Idade

Abstract

The job market is increasingly competitive, making the retention of qualified employees more important than ever. The existence of a good group environment, where job crafting is valued, increases the level of work engagement and, consequently, employees' intentions to stay. In addition, the growing age diversity in the job market means that individuals in the same team may have very different goals and problems, which poses an extra challenge for today's organizations.

That said, the main objective of this study is to understand how group environment and job crafting affect work engagement and employees' intention to stay, considering age as a moderator. To this end, a quantitative methodology was applied, using a questionnaire. The sample consisted of 228 participants of different ages, educational levels and sectors of activity.

The data collected confirmed that a positive group environment and job crafting capabilities increase work engagement, which in turn increases employees' intentions to stay. However, contrary to expectations, age did not significantly moderate these relationships. This result suggests that the intention to stay of both younger and older workers is equally influenced by group environment and job crafting through work engagement.

This study highlights the importance of promoting a collaborative work environment to increase work engagement and employees' intentions to stay.

Keywords: Intentions to stay; Work Engagement; Job Crafting; Group Environment; Age

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO 1 Revisão de Literatura.....	3
1.1 Intenção de permanência	3
1.2 <i>Work Engagement</i>	5
1.2.1 Clima de Grupo	7
1.2.2 Modelo das Exigências-Recursos do trabalho e <i>Job Crafting</i>	9
1.3 Teorias de ciclo de vida	12
CAPÍTULO 2 Método.....	15
2.1 Amostra	16
2.2 Procedimento	18
2.2.1 Instrumento de recolha de dados e variáveis	19
2.2.2 Estratégia de análise de dados	20
CAPÍTULO 3 Resultados.....	21
3.1 Estatísticas descritivas e Análises de Correlação	21
3.2 Modelo de mediação moderada.....	25
CAPÍTULO 4 Discussão	31
4.1 Limitações e direções futuras	32
4.2 Implicações práticas e teóricas.....	34
Conclusão	37
Referências Bibliográficas	39
Anexos	43
Anexo A – Consentimento informado.....	43
Anexo B – Escalas utilizadas no questionário	44
Anexo C – Mediação moderada análise do SPSS	48

Índice de Figuras

Figura 1	15
----------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1	16
Tabela 2	24
Tabela 3	28

Introdução

O ambiente organizacional tem sido amplamente estudado pelo seu impacto no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores. O conceito de clima de grupo, definido como a percepção coletiva dos comportamentos, atitudes e normas dentro de uma equipa, surge como um fator crítico para o *work engagement* dos indivíduos no contexto laboral (Schaufeli, 2013). Este *work engagement*, por sua vez, tem sido associado a uma série de resultados organizacionais positivos, como a produtividade, satisfação no trabalho e, mais relevante para este estudo, a intenção de permanência dos colaboradores na empresa (Rosso et al., 2010).

Work Engagement pode ser explicado de diferentes formas. Schaufeli et al. (2002) afirmam que *work engagement* é um estado mental positivo, motivacional e de realização relacionado ao trabalho. Ocorre quando um colaborador, para além de demonstrar bons resultados, é também um embaixador da sua organização (Chandani et al., 2016). Resumidamente, o *work engagement* consiste numa atitude positiva por parte do indivíduo para com a organização onde trabalha (Robinson et al., 2004).

A presente investigação tem como foco examinar a relação entre o clima de grupo e o *work engagement* dos trabalhadores, com particular atenção para o papel moderador da idade. Para além disso, a literatura existente sugere que a capacidade de os indivíduos moldarem as suas tarefas e responsabilidades (*Job Crafting*) pode influenciar significativamente o seu nível de *work engagement* e, conseqüentemente, a sua intenção de permanecer na organização (Berg et al., 2010). Entretanto, o impacto da idade neste processo ainda não foi suficientemente explorado, apesar de evidências indicarem que as percepções e necessidades no local de trabalho podem variar ao longo das diferentes fases da vida profissional (Rodrigues et al., 2016).

Neste contexto o objetivo geral deste estudo é perceber como o clima de grupo e o *job crafting* afetam o *work engagement* e a intenção de permanência dos trabalhadores, considerando a idade como moderador. Mais especificamente, queremos investigar o papel moderador da idade nas relações entre apoio dos colegas e ambiente de equipa com a intenção de permanência, via *work engagement*. Adicionalmente, pretende-se explorar como a capacidade de os trabalhadores adaptarem os seus recursos e exigências de trabalho afeta o seu *work engagement* e, por conseguinte, a intenção de permanência, considerando a idade como um fator moderador.

De maneira a alcançar estes objetivos optámos por uma metodologia quantitativa com recurso ao questionário. Serão analisadas as relações entre cinco variáveis, sendo que teremos duas variáveis independentes: “Clima de Grupo” e “*Job Crafting*”; uma variável dependente: “Intenção de Permanência”; uma variável mediadora: “*Work Engagement*”; e

uma variável moderadora, entre as relações de “Clima de grupo” e “*Job crafting*” com “Intenções de Permanência: “Idade”.

A presente tese está organizada por capítulos. No primeiro capítulo procedemos à revisão de literatura, onde esclarecemos o conceito de Intenções de Permanência e de *Work Engagement*. Ainda neste capítulo, explicamos o modelo das Exigências-Recursos do trabalho e *Job Crafting*, o conceito de Clima de Grupo e desenvolvemos algumas teorias de ciclo de vida.

No segundo capítulo indicamos a metodologia utilizada para a realização deste estudo e no terceiro apresentamos a análise de resultados. A discussão dos resultados, bem como as limitações e direções futuras podem ser analisadas no capítulo quatro. Para terminar disponibilizamos uma pequena conclusão e alguns anexos com informações que consideramos pertinentes.

Revisão de Literatura

1.1 Intenção de permanência

As organizações têm como grande objetivo manter e reter os seus colaboradores e, para isso, investem na sua formação e desenvolvimento (Ongori, 2007). Assim, quando um colaborador prossegue com as suas intenções de saída, existem certos custos que a empresa tem de suportar (Alkahtani, 2015). A perda dos trabalhadores não é apenas um custo tangível significativo, mas também um custo intangível associado à perda de competências, ineficiência e custos de substituição (Lashley & Chaplain, 1999). Por conseguinte, os líderes devem tentar minimizar o *turnover* dos seus trabalhadores (Hayes et al., 2006).

Para definirmos intenção de permanência é importante primeiro entender e distinguir os conceitos de intenção de *turnover* e *turnover* propriamente dito. Assim sendo, Mowday et al. (1979) definiram intenção de *turnover* como sendo a vontade consciente que um indivíduo tem de deixar a empresa e o seu trabalho. Os autores afirmam ainda que esta vontade pode ser influenciada por fatores tais como o *work engagement* e a satisfação no trabalho. Kim et al. (2017) indicam-nos que intenção de *turnover* se trata do desejo do indivíduo de procurar e aceitar novas oportunidades profissionais fora da organização onde se encontra atualmente. O sentido dado por Rubenstein et al. (2018) ao conceito “intenção de *turnover*” é a junção das duas afirmações acima mencionadas. Para o autor, intenção de *turnover* consiste na intenção de um trabalhador deixar o seu cargo atual e depende de fatores internos (como, por exemplo, a satisfação no trabalho) e externos (tal como, oportunidades de trabalho).

Por sua vez segundo Tai et al. (1998) as definições de *turnover* e a exatidão do motivo para este acontecer são frequentemente inconsistentes, o que dificulta a sua análise. No entanto, Hom et al. (2012) dizem-nos que quando um trabalhador deixa uma organização e é substituído por outro indivíduo trata-se de *turnover*. O *turnover* pode ser voluntário ou involuntário.

Para o nosso estudo é especialmente necessário perceber o que é o *turnover* voluntário. O *turnover* voluntário é uma situação em que o trabalhador opta por deixar a organização por vontade própria quer para escapar a experiências negativas no ambiente de trabalho quer para procurar oportunidades que sejam mais gratificantes, em termos de crescimento na carreira ou a nível financeiro (Tumwesigye, 2010). Tse et al. (2013) vão mais longe fornecendo-nos uma melhor compreensão das dinâmicas de *turnover* e de permanência. Para isso, os autores distribuíram as razões pelas quais os trabalhadores abandonam uma organização em três categorias: “*push-to-leave*”, “*pull-to-leave*” e “*pull-to-stay*”. Os fatores

“*push-to-leave*” são definidos como sendo fatores negativos internos à organização e que por isso “empurram” os indivíduos a sair da mesma (e.g., alta carga de trabalho que causa exaustão ou a falta de apoio por parte de superiores ou de colegas). Quando um indivíduo se sente “*push-to-leave*” significa que as condições de trabalho tornam o ambiente insustentável e desagradável. Estes fatores estão bastante ligados a ambientes de trabalho tóxicos que podem levar ao *burnout* (Tse et al., 2013).

O conceito “*pull-to-leave*” refere-se a fatores que levam o indivíduo a procurar trabalho fora da organização onde se encontra, no entanto, a saída não é causada por condições negativas no ambiente de trabalho atual (e.g., ofertas de emprego com melhores condições financeiras ou desejo de explorar novos desafios ou ambientes de trabalho mais alinhados aos interesses do colaborador). Por outras palavras, os indivíduos até podem estar satisfeitos no seu local de trabalho atual, mas existem oportunidades mais atrativas.

Os fatores “*pull-to-stay*” referem-se a fatores positivos na organização que atraem o indivíduo a lá permanecer (e.g., desafios profissionais e oportunidades de crescimento pessoal dentro da organização ou reconhecimento do trabalho e valorização dos talentos). Estes fatores constituem assim incentivos para o colaborador ficar na empresa, reforçando o seu *work engagement* e satisfação.

Segundo Cordes e Dougherty (1993), o *burnout* é uma das grandes causas das intenções de *turnover*. Outra questão que pode levar ao *turnover* é o ambiente vivido na organização, como referido por Aarons et al. (2011). Os autores dizem-nos que a intenção de *turnover* pode ser combatida quando o clima vivido por um indivíduo é positivo, ou seja, quando uma pessoa se sente bem no grupo onde está inserido terá mais dificuldade em sair e, por isso, menos intenção de *turnover* e maior intenção de permanência.

Posto isto, e tendo em conta que a intenção de *turnover* é o primeiro passo antes do *turnover* real (Mobley, 1977), pelo que a intenção de *turnover* pode ser um grande indicador de *turnover* efetivo. Jiang (2012) acrescenta que, apesar desta intenção ser um preditor fulcral antes do *turnover* efetivo, a relação entre estes dois conceitos pode ser moderada por diversos fatores (contextuais e/ou individuais).

Neste estudo, estamos interessados em explorar o oposto da intenção de *turnover*, isto é, a intenção de permanência. Estes conceitos são opostos dado que quanto maior a intenção de permanência de um indivíduo, menor será a sua intenção de *turnover* e vice-versa. Para além disso, percebemos que a intenção de permanência poderá ser influenciada pelo *work engagement*, uma vez que quando os indivíduos se sentem *engaged*, também se sentirão “*pull-to-stay*”.

1.2 Work Engagement

Apesar de ser um tema cada vez mais importante para as organizações, a definição de *work engagement* não é universal. No início do estudo deste tema, Kahn (1990) definiu o *work engagement* como sendo a entrega total do colaborador ao seu trabalho. Segundo o autor, quando se encontram a trabalhar, os indivíduos investem todas as suas capacidades para realizar as tarefas da sua função da melhor maneira possível.

Saks (2006) vai ao encontro desta definição dizendo-nos que quanto maior o sentimento de *work engagement* de um indivíduo, maior a probabilidade de o mesmo se entregar plenamente às suas tarefas, entregando-se mais a nível cognitivo, emocional e físico. Apesar disto, afirma ainda que é mais provável que os trabalhadores desenvolvam um sentimento de *work engagement* quando a empresa proporciona recursos e benefícios apelativos.

Por sua vez, Maslach et al. (2001) têm uma visão diferente do conceito de *work engagement*, afirmando que *work engagement* existe apenas como o contrário de *burnout*, ou seja, nada do que incluía *burnout* contribui para a existência de *work engagement*. Os autores dizem ainda que existem seis fatores que podem contribuir para o *burnout* ou *work engagement* dos indivíduos, sendo estes a carga de trabalho, o controlo, a recompensa e reconhecimento, comunidade e suporte social, a perceção de justiça e os seus valores.

Em contrapartida, Schaufeli et al. (2002) concluíram que o *work engagement* é um estado psicológico único, não apenas a ausência de *burnout* e, por essa razão, pode ser medido de forma independente. Isto significa que estes não são extremos opostos e a ausência de um não implica inerentemente a presença do outro. Assim *work engagement* é definido pelos autores como um estado mental positivo, motivacional e de realização relacionado ao trabalho, caracterizado por três dimensões principais: vigor (persistência perante desafios e energia), dedicação (envolvimento emocional e sensação de propósito no trabalho) e absorção (imersão no trabalho, quando está a trabalhar perde noção do tempo e espaço).

Apesar de independentes estas dimensões encontram-se relacionadas (Schaufeli et. al, 2002). Posto isto, e através do trabalho de Sun e Bunchapattanasakda (2019) percebemos que podemos enquadrar as diferentes definições de *work engagement* em duas categorias, ou seja, podemos considerar o *work engagement* como um conceito multifacetado (conhecimentos, emoções e comportamentos) ou como um conceito unidimensional (um estado de espírito positivo, uma vontade dedicada, o oposto do *burnout*). Os autores esclarecem ainda que para explicarmos os diferentes níveis de *work engagement* dos trabalhadores podemos utilizar três quadros teóricos de entre os quais o modelo das exigências do trabalho-recursos.

Andrew e Sofian (2012) voltam a reforçar que não existe uma resposta única para criar um sentimento de *work engagement* nos colaboradores, mas que é algo a ser desenvolvido

em todos os indivíduos, pois quando os colaboradores vivem com forte sentimento de *work engagement* identificar-se-ão com o sucesso da sua organização e ficarão satisfeitos com as suas contribuições, havendo vantagem recíproca.

Ao definirem *work engagement*, Ali e Anwar (2021) têm em conta todas as definições de acima mencionadas. Estes autores consideram que quando um trabalhador se encontra *engaged* demonstra uma atitude positiva em relação ao trabalho e um alto grau de comprometimento para com a organização.

Para Lapoint e Liprie-Spence (2017), o *work engagement* pode ser influenciado por diversos fatores, nomeadamente a estrutura da organização, a composição demográfica da organização e a liderança a que os indivíduos estão sujeitos. Questões económicas, políticas, crises globais e a idade dos indivíduos também devem ser levados em conta quando analisamos o *work engagement* dos colaboradores.

No seguimento do seu estudo de 2019, os Sun e Bunchapattanasakda dividem em três categorias os fatores que influenciam o *work engagement*: Fatores organizacionais (e.g., tipo de cultura organizacional; suporte da liderança; recursos disponíveis), fatores ligados ao trabalho (e.g., relações interpessoais; desafios e oportunidades de crescimento; autonomia) e fatores individuais (e.g., identidade e valores pessoais; capacidades e competências; motivação pessoal).

Deste modo, podemos perceber que, apesar de não ser um conceito fácil de definir, a existência de um elevado sentimento de *work engagement* tem impacto positivo tanto no desempenho individual dos trabalhadores, como no desempenho organizacional.

1.2.1 Clima de Grupo

Para entendermos o conceito de clima de grupo é necessário primeiro perceber o que é um grupo e o que é uma equipa. Segundo Kozlowski e Bell (2003), grupo consiste num conjunto de indivíduos que interagem e se influenciam mutuamente. Por sua vez, Hackman (2002) considera que quando falamos de grupos estamos a falar do conjunto de pessoas que se juntam para realizar tarefas. Assim, percebemos que um grupo é um conjunto de pessoas que podem não ter um objetivo em comum nem interdependência de funções, mas interagem e influenciam-se mutuamente (Belbin, 2010 e West, 2012).

Por outro lado, segundo Tuckman (1965), equipa consiste num grupo de indivíduos estruturado e organizado para atingir objetivos comuns. Kozlowski e Bell (2003), vão ao encontro desta definição, afirmando que equipa consiste num tipo de grupo específico, caracterizado pela interdependência dos seus membros, por terem um objetivo compartilhado e a necessidade de trabalharem juntos para alcançarem as suas metas.

À perceção coletiva dos membros de um grupo sobre as práticas e políticas existentes damos o nome de “Clima de grupo” (West & Markiewicz, 2004). Segundo West e Markiewicz (2004), um clima favorável está associado a um aumento na motivação e na satisfação, enquanto um clima adverso pode levar a conflitos e a uma diminuição do *work engagement*. Essa visão reforça a ideia de que o clima de grupo não é apenas uma questão de ambiente emocional, mas também de práticas organizacionais e lideranças eficazes.

Kozlowski e Bell (2003) têm uma perspetiva similar a West e Markiewicz (2004) enfatizando que um clima de confiança e apoio facilita a interação entre os membros, promovendo um desempenho superior. Esta perspetiva teórica estabelece uma relação direta entre um clima positivo e a capacidade do grupo de atingir os seus objetivos. Os autores identificam, ainda, alguns fatores cruciais que moldam o clima de grupo - a comunicação, a coesão e a liderança.

A liderança influencia fortemente o clima de grupo (Zaccaro, et al., 2001). Para Zaccaro, et al. (2001), as lideranças eficazes são cruciais para moldar um clima de grupo positivo e que promova a coesão e a comunicação aberta. Os autores afirmam ainda que a liderança desempenha um papel vital na criação de um ambiente de trabalho que favorece a colaboração e a inovação. Por outro lado, e segundo Rodrigues et al. (2016), as perceções sobre o clima de grupo podem variar dependendo da idade do indivíduo. Os trabalhadores mais jovens podem valorizar um ambiente de trabalho mais informal e colaborativo, enquanto os mais velhos podem preferir uma estrutura mais tradicional e hierárquica. Isso pode impactar a maneira como o *work engagement* e a comunicação se desenrola dentro do grupo.

Todavia, nem sempre o clima de grupo é favorável. Para Dyer (1987), uma maneira de melhorar o clima de grupo é a realização de exercícios de *team building*. O autor afirma que

investir em atividades que promovem o relacionamento e a interação entre os membros pode criar um ambiente mais colaborativo, resultando num clima mais saudável e produtivo.

A teoria motivacional de Maslow (1943) mostra-nos que a necessidade de pertença e de estima são fundamentais para o comprometimento de um indivíduo. Segundo Kozlowski e Bell (2003), o *work engagement* está diretamente ligado à percepção que o indivíduo tem acerca do contributo das suas tarefas para os objetivos comuns, sentindo-se ou não valorizado. Deste modo, ao sentir-se num ambiente seguro e acolhedor, o indivíduo estará mais propenso a envolver-se ativamente nas tarefas, criando um sentimento de *work engagement*.

West e Markiewicz (2004) também apontam que a coesão grupal está intimamente ligada ao *work engagement* e à intenção de permanência. Grupos coesos tendem a apresentar um clima mais positivo, onde os membros se sentem conectados e comprometidos com os objetivos comuns. Este sentimento de pertença é essencial para a retenção de talentos, uma vez que colaboradores que se sentem parte de uma equipa são mais propensos a investir o seu tempo e esforço no grupo em que estão inseridos. Adicionalmente, um clima de grupo positivo pode atuar como um fator protetor contra o *burnout*, um estado de exaustão emocional que pode levar à intenção de deixar a organização (Schein, 2010).

Assim, propomos as seguintes hipóteses:

H1: A percepção de (a) apoio dos colegas e (b) ambiente de equipa afeta positivamente a intenção de permanência dos trabalhadores. Assim sendo, quanto mais o indivíduo sentir (a) apoio dos colegas e um (b) ambiente de equipa positivo, maior será a sua intenção de permanência.

H2: A relação do (a) apoio dos colegas e do (b) ambiente de equipa com a intenção de permanência é mediada pelo *work engagement*. Quanto maior for o (a) apoio dos colegas e o (b) ambiente de equipa, maior será o nível de *work engagement* e, conseqüentemente maior será a intenção de permanência.

1.2.2 Modelo das Exigências-Recursos do trabalho e *Job Crafting*

Em seguimento do ponto anterior, e segundo Sun e Bunchapattanasakda (2019), o nível de *work engagement* dos trabalhadores pode ser explicado através de três quadros teóricos: o modelo de Satisfação de Necessidades, o modelo das Exigências e Recursos do trabalho (JD-R) e a Teoria da Troca Social. Para este estudo iremos debruçar-nos especialmente sobre o modelo JD-R.

Este modelo foi desenvolvido por Demerouti, Bakker, Nachreiner, e Schaufeli em 2001. Os autores explicam-nos que podemos dividir as condições de trabalho em dois grupos, exigências e recursos do trabalho, e que isso influencia o *work engagement* dos indivíduos.

Por esta razão, torna-se importante esclarecer o que são as exigências do trabalho e o que são os recursos. Segundo os autores, exigências do trabalho (*Job Demands*) são aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço e estão associados a custos psicológicos e fisiológicos. Exemplos deste tipo de categoria incluem carga de trabalho elevada, conflitos interpessoais ou pressão de tempo. Por sua vez, os recursos do trabalho (*Job Resources*) consistem em aspetos que ajudam o indivíduo a alcançar objetivos, reduzindo a exigência psicológica e promovendo o crescimento pessoal e o desenvolvimento. Alguns exemplos destes recursos são a existência de apoio social, *feedback* positivo, autonomia e oportunidades de desenvolvimento, entre outros.

Atualmente, a teoria JD-R é caracterizada por sete proposições (Bakker & Demerouti, 2017), que descrevemos de seguida.

A proposição 1 afirma que todos os tipos de características do posto de trabalho podem ser classificados como exigências (que requerem esforço e podem causar stress) ou recursos do posto de trabalho (aspetos que ajudam a atingir objetivos e promovem o desenvolvimento pessoal).

A proposição 2 descreve a forma como as exigências e os recursos do posto de trabalho influenciam os processos motivacionais e de deterioração da saúde. Ou seja, quando as exigências são muito elevadas e não existem recursos suficientes para as compensar, pode levar os indivíduos a desenvolverem stress e/ou *burnout*. Por outro lado, quando os recursos são adequados, podem ajudar a criar um sentimento de *work engagement* e a diminuir os efeitos negativos existentes.

A proposição 3 descreve as condições de trabalho que abrem oportunidades para os trabalhadores se desenvolverem, isto é, as características do trabalho devem ser organizadas de forma a proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional - ambientes que oferecem *feedback*, suporte e desafios adequados.

A proposição 4 salienta a forma como os recursos do trabalho influenciam a motivação quando as exigências são elevadas. Por outras palavras, quando as exigências são demasiado elevadas, a presença de recursos adequados permite aos trabalhadores lidar com

a pressão e manter o sentimento de *work engagement*, servindo como abafador do stress e aumentando a motivação.

A proposição 5 afirma que os recursos pessoais podem ter a mesma função que os recursos do trabalho. Isto significa que características pessoais, tais como a autoeficácia, a resiliência e as habilidades sociais, também desempenham um papel importante na maneira dos trabalhadores lidarem com as exigências.

A proposição 6 declara que a motivação tem um efeito positivo no desempenho profissional, enquanto a tensão profissional tem um efeito negativo. Assim sendo, trabalhadores motivados tendem a ser mais eficazes e produtivos, enquanto os indivíduos que sentem mais pressão e *stress* apresentam piores desempenhos.

Finalmente, a proposição 7 conclui que os trabalhadores motivados envolvem-se em comportamentos que levam a níveis mais altos de recursos pessoais e de trabalho. Por este motivo, indivíduos motivados tendem a sentir-se mais *engaged* quando os seus comportamentos aumentam os seus recursos de trabalho e pessoais.

Job Crafting refere-se à forma como os trabalhadores ajustam e redesenham as suas próprias funções para melhor se adequarem às suas habilidades, interesses e necessidades pessoais (Tims et al., 2012). Por exemplo, um indivíduo que opta por assumir mais responsabilidades em áreas que considera mais interessantes ou que se alinham mais com as suas competências. Outro exemplo de *job crafting* é um indivíduo que trabalhe por fortalecer as suas conexões com colegas ou procurar mentores que possam apoiá-lo no desenvolvimento de competências específicas ou na resolução de problemas.

Posto isto, e segundo Demerouti e Bakker (2014), percebemos que as exigências do trabalho podem funcionar como impulsionadores do *job crafting*. Quando os trabalhadores percebem altas exigências, podem iniciar práticas de *job crafting* para reduzir o impacto negativo dessas exigências ou procurar mais recursos para enfrentá-las de maneira eficaz. Por outro lado, recursos do trabalho são alvos potenciais de *job crafting*, ou seja, os trabalhadores podem modificar ou ampliar recursos disponíveis para melhorar o seu bem-estar e desempenho. Por exemplo, procurar mais autonomia ou desenvolver melhores relacionamentos de trabalho.

O modelo JD-R ilustra claramente como as exigências e os recursos do trabalho afetam o *work engagement* dos trabalhadores, que atua como um mediador crucial na relação entre essas características e a intenção de permanência. Ao concentrar-se na construção de um ambiente de trabalho equilibrado, onde recursos são disponibilizados para enfrentar as exigências, as organizações podem aumentar o *work engagement* dos seus colaboradores, promovendo a sua lealdade e intenção de permanência.

Assim sendo, e como já foi comprovado pelo modelo de JD-R, os fatores exigências e recursos do trabalho influenciam o *work engagement* dos trabalhadores, tornando-se

interessante perceber como o *job crafting* influencia o *work engagement* e a intenção de permanência dos indivíduos, principalmente para os trabalhadores mais velhos, como iremos esclarecer mais à frente.

Posto isto, propomos as seguintes hipóteses:

H3: A percepção que os indivíduos têm da sua capacidade de manipular os (a) recursos sociais, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e as (d) exigências de obstáculo impacta positivamente a intenção de permanência dos trabalhadores. Assim sendo, quanto mais o indivíduo contribuir para aumentar os (a) recursos sociais do trabalho, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e diminuir as (d) exigências de obstáculo, maior será a sua intenção de permanência.

H4: A relação da capacidade que o indivíduo tem para aumentar os (a) recursos sociais do trabalho, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e diminuir as (d) exigências de obstáculo com a intenção de permanência é mediada pelo *work engagement*. Quanto maior for a capacidade que o indivíduo tem para aumentar os (a) recursos sociais do trabalho, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e diminuir as (d) exigências de obstáculo, maior será o nível de *work engagement* e, consequentemente maior será a intenção de permanência.

1.3 Teorias de ciclo de vida

Ao longo da vida profissional de um indivíduo as suas motivações e preocupações podem mudar e/ou reverter-se, o que pode ocorrer porque vamos passando por diferentes estágios de desenvolvimento na nossa carreira (Erikson, 1959). Segundo Fernet et al. (2016), na fase inicial da vida profissional os trabalhadores mais jovens tendem a apresentar altos níveis de energia e entusiasmo, o que pode refletir um elevado *work engagement*. Por outro lado, os trabalhadores mais jovens estão frequentemente à procura de aprendizagens e oportunidades de desenvolvimento, o que os torna mais propensos a explorar novas oportunidades e, conseqüentemente, a poder ter menos intenção de permanência.

À medida que os trabalhadores envelhecem e avançam na sua carreira, o seu foco principal passa da aprendizagem e da mobilidade para a estabilidade e o reconhecimento, o que não significa que os níveis de *work engagement* diminuam, especialmente quando o trabalho oferece autonomia e a oportunidade de aplicar as suas competências (Kooij et al., 2011). Este aspeto é sustentado pela Teoria da Continuidade de Atchley (1989), que sugere que os trabalhadores mais velhos procuram manter uma sensação de coerência ao longo do tempo, tanto a nível pessoal como profissional. A experiência acumulada pode, portanto, traduzir-se num alto nível de dedicação, mas com uma menor propensão para explorar novas oportunidades, aumentando assim as intenções de permanência.

A Teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC) (Baltes & Baltes, 1990) constitui um modelo muito importante para entender as relações entre idade e *work engagement* e entre idade e intenções de permanência. Indo ao encontro do trabalho de Erikson (1959), este modelo sugere que, à medida que envelhecem, os indivíduos ajustam as suas metas e estratégias para se adaptarem às mudanças nas capacidades físicas e cognitivas.

De acordo com a Teoria SOC, os trabalhadores mais velhos concentram-se em otimizar as áreas de trabalho em que se sentem mais competentes, o que pode aumentar o *work engagement*, mesmo que a sua energia física ou motivação para explorar novas áreas tenha diminuído. Esta teoria também implica que os trabalhadores mais velhos utilizem táticas ou métodos que os permitam superar limitações ou desafios para manter o desempenho e a satisfação no trabalho (e.g., pedir ajuda ou apoio de colegas, usar tecnologias que os ajudem a superar limitações). Isso pode influenciar positivamente a sua intenção de permanência, pois preferem manter-se num ambiente onde essas estratégias já estão estabelecidas.

Por outro lado, os trabalhadores mais jovens podem demonstrar menos necessidade de otimização, já que estão no pico das suas capacidades físicas e cognitivas. Isso torna-os mais propensos a ficarem *engaged* em atividades diversificadas e a procurar novas oportunidades que ofereçam desafios e crescimento. Contudo, essa disposição para explorar pode reduzir as intenções de permanência, uma vez que estão mais dispostos a mudar de emprego em busca de condições mais favoráveis (Froese et al., 2019).

Tal como o *work engagement*, também a motivação no trabalho pode ser impactada pela idade. A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000) distingue motivação intrínseca, que provém do interesse e prazer em realizar a tarefa, de motivação extrínseca, que resulta de recompensas externas como salário e promoções.

Os trabalhadores mais jovens tendem a ser mais motivados por reconhecimento, recompensas financeiras e oportunidades de ascensão na carreira (por fatores extrínsecos). Isso pode impulsionar o *work engagement*, mas também pode aumentar a sua mobilidade, levando-nos à mesma conclusão dos outros autores - redução da intenção de permanência. No entanto, quando a motivação se cinge apenas a fatores extrínsecos o *work engagement* pode diminuir, caso as expectativas dos trabalhadores não sejam atendidas (Kanfer & Ackerman, 2004).

Com o envelhecimento, a motivação intrínseca tende a ganhar maior importância. Trabalhos que permitem ao indivíduo moldar as suas tarefas, recursos e exigências tornam-se cruciais para manter os colaboradores mais experientes *engaged* (Ryan & Deci, 2000). Como os trabalhadores mais velhos procuram uma maior estabilidade e segurança, focando-se mais no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e preocupando-se menos com recompensas extrínsecas, a intenção de permanência acaba por aumentar.

Apesar da idade ser um fator determinante, outros elementos como as características do trabalho, o suporte organizacional e a cultura da empresa também desempenham papéis importantes. Conforme argumentam Kanfer e Ackerman (2004), a idade por si só não consegue prever um aumento ou diminuição do *work engagement* ou das intenções de permanência. É necessário considerar a interação entre a idade e o ambiente organizacional.

Podemos assim supor que, apesar do *job crafting* ser algo útil independentemente da idade, acaba por ser mais importante para os trabalhadores mais velhos, uma vez que procuram ambientes que lhes permitam manipular os seus recursos e competências de maneira a ir ao encontro das suas necessidades. Podemos supor também que o clima de grupo é mais importante para trabalhadores mais velhos, que procuram estabilidade e apoio por parte da chefia e dos colegas.

Em suma, a idade pode exercer uma influência sobre o *work engagement* e as intenções de permanência no trabalho, mas esta depende de um conjunto alargado de fatores relacionados com o trabalho e com as práticas da organização. Os líderes devem, portanto, considerar a idade como um fator, mas também reconhecer a importância de adaptar as práticas organizacionais para apoiar as diferentes necessidades ao longo do ciclo de vida profissional.

Assim sendo, construímos 4 hipóteses:

H5: A idade modera a relação entre o (a) apoio dos colegas, o (b) ambiente de equipa e as intenções de permanência, de tal forma que estas relações serão mais fortes para os trabalhadores mais velhos do que para os mais jovens.

H6: A idade modera a relação indireta entre o (a) apoio dos colegas, o (b) ambiente de equipa e as intenções de permanência através do *work engagement*, de tal forma que esta relação indireta será mais forte para os trabalhadores mais velhos do que para os mais jovens.

H7: A idade modera a relação entre os (a) recursos sociais, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e as (d) exigências de obstáculo e as intenções de permanência, de tal forma que estas relações serão mais fortes para os trabalhadores mais velhos do que para os mais jovens.

H8: A idade modera a relação indireta entre os (a) recursos sociais, os (b) recursos estruturais, as (c) exigências desafiantes e as (d) exigências de obstáculo e as intenções de permanência através do *work engagement*, de tal forma que esta relação indireta será mais forte para os trabalhadores mais velhos do que para os mais jovens.

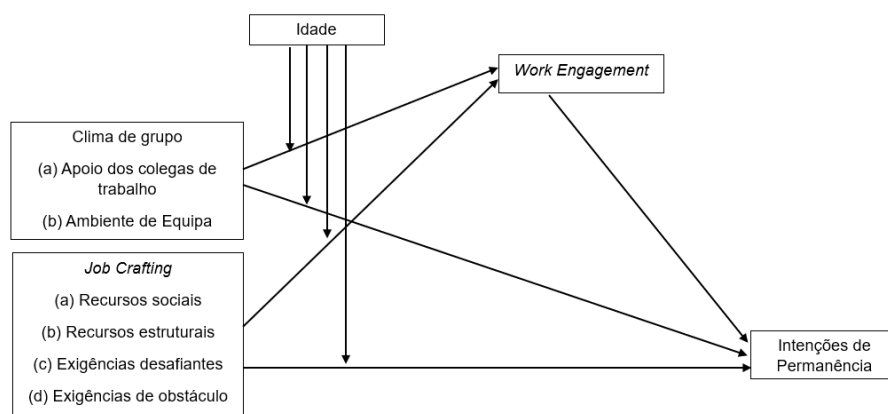
CAPÍTULO 2

Método

Na tentativa de alcançar os objetivos propostos e analisar as principais questões levantadas, utilizámos uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário. O objetivo do estudo é examinar como o clima de grupo influencia o *work engagement* dos indivíduos e, consequentemente, a sua vontade de permanecer na empresa. Pretendemos ainda investigar como a capacidade dos indivíduos moldarem tarefas e responsabilidades afeta o seu *work engagement* e, por isso, a sua intenção de permanência. Para ambos os modelos, pretende-se testar de que forma é que a idade modera a relação entre clima de grupo e *work engagement*, bem como entre *job crafting* e *work engagement*. Queremos ainda testar como é que a idade modera a relação indireta entre clima de grupo e as intenções de permanência, bem como entre *job crafting* e intenções de permanência.

Devido ao facto da literatura já comprovar que tanto o *work engagement* como as intenções de permanência são influenciadas pelo clima de grupo e pelo *job crafting*, torna-se apenas necessário percebermos como vamos avaliar o clima de grupo e o *job crafting*. Tendo em conta o foi apresentado no ponto 1.2.1, o clima de grupo pode ser influenciado por diversas questões, entre elas o apoio entre colegas e o ambiente de equipa. Por sua vez, para medirmos o *job crafting*, iremos analisar as quatro dimensões apresentadas no trabalho de Tim et al. (2012), estas dimensões permitirão perceber se os indivíduos têm flexibilidade no trabalho. Assim, para avaliarmos o clima de grupo utilizaremos as variáveis “Apoio dos colegas” e “Ambiente de equipa”, para medirmos o *job crafting* utilizaremos as variáveis “Recursos sociais”, “Recursos estruturais”, “Exigências desafiantes” e “Exigências de obstáculo”.

Figura 1



Modelo conceptual do estudo

2.1 Amostra

Das 282 pessoas que iniciaram o preenchimento do questionário, apenas 228 produziram respostas consideradas válidas, ou seja, 19,15% do total de pessoas inquiridas não responderam a um número de questões suficientes.

Assim sendo, a amostra (não probabilística) é constituída por 228 indivíduos dos quais 141 são do género feminino (61,84%), 82 do género masculino (35,96%) e 5 pessoas preferiram não partilhar essa informação (2,19%). A média de idades da amostra é de 40 anos, sendo o desvio padrão de 13,20 anos o que nos permite concluir que existe uma grande variação de idades na nossa amostra, com indivíduos de idade entre os 21 anos e os 64 anos.

Através dos dados apresentados na tabela 1, percebemos que a grande maioria dos participantes tem educação superior, sendo que quase metade dos indivíduos da amostra possui licenciatura (N=110; 48,25%) e mais de 35%, mestrado ou doutoramento (N=72; 31,58% e N=10; 4,39%, respetivamente). De notar ainda que apenas uma pequena fração da amostra possui escolaridade igual ou inferior ao ensino secundário (N=35; 15,35%), o que sugere que para o presente estudo possuímos uma amostra altamente qualificada.

No que diz respeito ao setor de atividade em que os indivíduos trabalham, conseguimos respostas de 30 setores de atividade diferentes. O maior número de respostas obteve-se na indústria farmacêutica, com 51 respostas (22,37%), seguido pelo setor das telecomunicações com 47 respostas (20,61%) e por 30 respostas (13,16%) de pessoas do setor da educação/ensino. Por sua vez, os setores menos representados, com apenas 1 resposta cada (0,44%), são os setores da Aviação, do Desporto, da Gestão de Produto, da Manutenção Ferroviária, do Petróleo, da Produção, de Seguros e de Serviços Técnicos.

Por último, analisámos a antiguidade da amostra em relação à organização e à equipa em que estão inseridos. Quanto à antiguidade na organização a média foi de 149,63 meses o que perfaz um total de 12,47 anos ($EP=149,68$ meses/12,47 anos). Relativamente à média de antiguidade na equipa esta é de 76,56 meses, ou seja, 6,38 anos ($EP=94,76$ meses / 7,896 anos).

Tabela 1

Características Demográficas da Amostra

	Categoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Respostas	Respostas Registadas	282	100,00%
	Respostas Válidas	228	80,85%
Género	Feminino	141	61,84%
	Masculino	82	35,96%

	Prefiro não dizer	5	2,19%
Média de idade	40 anos ($EP = 13.20$)		
Habilitações	Inferior ao 9º ano	1	0,44%
Literárias	3.º ciclo/9.º ano	1	0,44%
	Ensino secundário (nível 3)	14	6,14%
	Ensino secundário (nível 4 - Curso profissional)	9	3,95%
	Pós-secundário não superior (nível 5 - Cursos		
	Técnicos Superiores Profissionais –(teps)	10	4,39%
	Licenciatura (nível 6)	110	48,25%
	Mestrado (nível 7)	72	31,58%
	Doutoramento (nível 8)	10	4,39%
	Sem informação	1	0,44%
Setor de	Indústria Farmacêutica	51	22,37%
Atividade	Telecomunicações	47	20,61%
	Educação/Ensino	30	13,16%
	Sector terciário	13	5,70%
	Informática	12	5,26%
	Consultadoria	10	4,39%
	Função Pública	8	3,51%
	RH	7	3,07%
	Sem informação	7	3,07%
	Contabilidade/Finanças	4	1,75%
	Auditoria	3	1,32%
	Construção Civil	3	1,32%
	Engenharia	3	1,32%
	Marketing/Publicidade	3	1,32%
	Prestação de Serviços	3	1,32%
	Sector Social	3	1,32%
	Turismo e cultura	3	1,32%
	Agricultura/jardinagem	2	0,88%
	Atendimento ao publico	2	0,88%
	Indústria	2	0,88%
	Saúde e Ciências da Vida	2	0,88%
	Setor Alimentar / Restauração	2	0,88%

	Aviação	1	0,44%
	Desporto	1	0,44%
	Gestão de produto	1	0,44%
	Manutenção Ferroviária	1	0,44%
	Petróleo	1	0,44%
	Produção	1	0,44%
	Seguros	1	0,44%
	Serviços técnicos	1	0,44%
Antiguidade na Organização	149,63 meses / 12,35 anos (EP=149,68 meses / 12,47 anos)		
Antiguidade na Equipa	76,56 meses / 6,38 anos (EP= 94,76 meses / 7,896 anos)		

Nota. EP = Desvio Padrão

2.2 Procedimento

Numa fase inicial do trabalho, pretendíamos que, para responder ao questionário, os indivíduos pertencessem a uma equipa de pelo menos três elementos, devendo o líder responder em primeiro lugar, criando um código a transmitir aos restantes colegas, que permitisse garantir o anonimato e a confidencialidade.

Não obstante, e devido ao facto de não se ter alcançado o número de respostas pretendidas, optámos por alterar os requisitos dos participantes, disponibilizando o questionário a quem estivesse disponível a responder, sem necessidade de pertencerem a uma equipa.

A recolha de dados foi feita através de um questionário online, construído no *Qualtrics Survey* e partilhado em redes sociais (*Instagram* e *Linked'In*). Este questionário foi também enviado diretamente para alguns contactos, solicitando a sua partilha, de modo a obter uma amostra mais abrangente e diversificada.

O questionário foi construído a partir de escalas já testadas e validadas na literatura, o seu preenchimento tinha uma duração previsível de cerca 7 minutos e esteve disponível desde o dia 5 de março até ao dia 17 de julho de 2024.

No início do questionário foi colocado um consentimento informado (Anexo A), por forma a garantir ao participante a sua confidencialidade e anonimato. Explicitamos ainda que o participante poderia parar de responder ou desistir a qualquer momento. Acresce ainda referir que no decorrer do consentimento informado, explicámos o objetivo do estudo, referimos a duração previsível do questionário, indicámos os direitos do participante e partilhámos meios

de contacto em caso de dúvida. Cada secção do questionário foi iniciada com uma pequena explicação para ajudar o participante a compreender e responder às questões.

2.2.1 Instrumento de recolha de dados e variáveis

O questionário, utilizado como instrumento de recolha de dados foi estruturado em seis partes e as variáveis foram apresentadas de acordo com as escalas pré-definidas, conforme detalhado no Anexo B.

As variáveis estudadas foram todas medidas com recurso a uma escala Likert. A escala de Likert é uma técnica de medição que permite avaliar uma opinião, atitude ou comportamento de um indivíduo, demonstrando o seu grau de concordância ou discordância, geralmente numa escala de 5 ou 7 pontos. Para os itens presentes nas secções de 2 a 6 optámos por uma escala de 5 níveis de concordâncias, sendo que o 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e o 5 “Concordo Totalmente”.

A primeira secção apresenta o consentimento informado, incluindo algumas informações pertinentes. Na segunda secção pretendemos levar os participantes a refletir sobre as características da sua equipa atual e sobre a sua relação com os colegas. Assim, decidimos utilizar alguns itens de duas subescalas do Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen, et al., 2005) para medir o apoio dos colegas no trabalho e o ambiente de equipa.

Para avaliar a consistência, confiabilidade e precisão das variáveis, utilizámos o Alfa de Cronbach, que nos permitiu verificar que a variável "apoio dos colegas no trabalho" ($\alpha = 0,70$) (e.g. “Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas no trabalho, se necessário.”) e a variável "ambiente de equipa" ($\alpha = 0,86$) (e.g. “Sinto-me parte de uma comunidade no meu local de trabalho.”) demonstram níveis bastante satisfatórios de consistência e confiabilidade.

Na terceira secção, de maneira a medir a perceção de *work engagement* dos participantes ($\alpha = 0,89$), utilizamos a escala Utrecht *Work Engagement Scale* (Schaufeli e Bakker, 2004). Os itens foram divididos em “vigor” ($\alpha = 0,90$) (e.g. “Sinto-me cheio/a de energia, no trabalho.”), “dedicação” ($\alpha = 0,87$) (e.g. “Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.”) e “absorção” ($\alpha = 0,86$) (e.g. “Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que está à minha volta.”).

Na quarta secção, de maneira a medirmos o *Job Crafting* ($\alpha = 0,76$), utilizámos a *Job Crafting Scale* (Tim et al. 2011). A escala em questão foi dividida em quatro subescalas: recursos sociais do trabalho ($\alpha = 0,82$) (e.g. “Peço ao meu supervisor/a para me orientar.”), recursos estruturais ($\alpha = 0,79$) (e.g. “Procuo desenvolver as minhas capacidades.”), exigências desafiantes ($\alpha = 0,80$) (e.g. “Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proactivamente como colaborador/a do projeto.”) e exigências de obstáculo ($\alpha = 0,79$) (e.g. “Certifico-me de que o meu trabalho é mentalmente menos intenso.”).

Dedicamos a quinta secção à intenção de permanência ($\alpha = 0,84$) (e.g. “Não tenciono deixar o meu emprego”), como não existem escalas para medir esta variável optámos por utilizar uma inversão de cinco itens da escala *Turnover Cognition Scale* (Bozeman e Perrewé, 2001).

A última secção foi dedicada à recolha de informações demográficas dos participantes, tendo em vista caracterizar a nossa amostra segundo a idade, género, habilitações literárias, setor de atividade, antiguidade na empresa e na equipa onde estão inseridos. Optámos por colocar esta secção no final, para evitar a perda de respostas válidas devido à solicitação de dados pessoais dos participantes. Desta forma, caso o participante quisesse contribuir para o estudo, mas não se sentisse à vontade para partilhar as suas informações pessoais, poderia fazê-lo sem problemas. Ao concluir o preenchimento do questionário, o participante veria no ecrã uma mensagem de agradecimento pelo tempo dedicado a responder.

2.2.2 Estratégia de análise de dados

O questionário utilizado como instrumento de recolha de dados para a realização do presente estudo foi construído no Qualtrics. Depois de termos um número de respostas que considerámos pertinente, os dados foram extraídos para a ferramenta estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 29) onde foram analisados e tratados. Apenas as respostas que estavam num estado de completação a 80% foram consideradas.

Após realizar o tratamento da base de dados, mantendo apenas os dados relevantes, procedeu-se à inversão de dois itens da escala de intenções de *turnover*, de modo a possibilitar a análise das intenções de permanência dos participantes. Os itens em questão estão assinalados com um "I" no Anexo B.

De maneira a iniciarmos a análise dos dados, os vários itens associados a uma mesma escala foram computados numa só variável. Após a definição das variáveis, e para avaliar a sua confiabilidade e precisão, utilizámos o Alfa de Cronbach, cujos valores para cada variável foram apresentados no capítulo anterior (2.1.3 Instrumento de recolha de dados e variáveis).

Posteriormente, foi realizada a análise estatística descritiva e elaborada uma matriz de correlação, utilizando o coeficiente de Pearson, para facilitar a análise das relações entre as variáveis (Tabela 2).

No capítulo 2 foi apresentado um modelo concetual do estudo onde hipotizámos a existência de uma mediação moderada entre as variáveis. Ou seja, definimos como hipótese que a relação entre clima de grupo e as intenções de permanência é mediada pelo *work engagement* e moderada pela idade. Definimos ainda como hipótese que a relação entre *job crafting* e as intenções de permanência é mediada pelo *work engagement* e moderada pela idade. Assim sendo, percebemos que a melhor opção seria utilizar o modelo 8 e recorrermos ao Process Macro (versão 4.2, Hayes, 2022) para analisar estas relações.

Resultados

3.1 Estatísticas descritivas e Análises de Correlação

Através dos resultados demonstrados na tabela 2 (Média, Desvio Padrão e Correlação de Pearson) percebemos que os participantes sentem altos níveis de apoio por parte dos colegas ($M = 4,18$; $EP = 0,62$) e altos níveis de ambiente de equipa ($M = 4,22$; $EP = 0,72$). Os participantes consideram também que têm níveis médios na capacidade de aumentar os recursos sociais do trabalho ($M = 3,17$; $EP = 0,75$), bem como na capacidade de aumentar as exigências desafiantes ($M = 3,53$; $EP = 0,71$).

Constata-se também que os participantes sentem altos níveis de capacidade para aumentar recursos estruturais ($M = 4,32$; $EP = 0,48$) e que a capacidade de manipular as exigências de obstáculo é a variável com pior qualificação ($M = 2,52$; $EP = 0,69$), ou seja, os participantes acreditam que não têm capacidade de diminuir exigências que constituem obstáculos ao seu trabalho. Estes revelaram ainda níveis moderados de *work engagement* ($M = 3,78$; $EP = 0,67$) e de intenção de permanência ($M = 3,48$; $EP = 0,94$).

Para avaliar as relações entre as variáveis, utilizámos a correlação de Pearson, dado que as variáveis em estudo são todas contínuas. Através do estudo das correlações entre as variáveis percebemos que existem relações importantes entre os fatores que influenciam o ambiente vivido no local de trabalho, o *work engagement* e as intenções de permanência.

A variável idade apresentou uma correlação positiva moderada com o *work engagement* ($r = 0,294$, $p < 0,01$) e com as Intenções de permanência ($r = 0,397$, $p < 0,01$), o que sugere que colaboradores mais velhos tendem a demonstrar maiores níveis de *work engagement* e maior intenção de permanecer na organização. Isto justifica a inclusão da idade como variável moderadora no estudo. Para além disso, conseguimos apurar que a idade também está positivamente correlacionada com a capacidade de manipular as exigências desafiantes ($r = 0,216$, $p < 0,05$), o que nos pode indicar que à medida que os indivíduos vão envelhecendo percebem cada vez mais os desafios como parte do seu trabalho.

O apoio dos colegas no trabalho mostrou-se fortemente correlacionado com o ambiente de equipa ($r = 0,730$, $p < 0,01$), evidenciando que quanto maior o apoio entre os colegas, melhor é a perceção do ambiente, sendo esta a relação mais significativa entre as diversas variáveis independentes. O apoio dos colegas tem também uma correlação positiva significativa com a capacidade de *craft* dos recursos sociais ($r = 0,347$, $p < 0,01$), com o *work engagement* ($r = 0,424$, $p < 0,01$) e com as intenções de permanência ($r = 0,242$, $p < 0,01$). Estes dados sugerem que a existência de apoio por parte dos colegas e a existência da

capacidade de aumentar os recursos sociais no trabalho influencia positivamente o *work engagement* dos indivíduos e as intenções de permanência das pessoas.

O ambiente de equipa, por sua vez, apresentou uma correlação significativa com a capacidade de *craft* dos recursos sociais do trabalho ($r = 0,313, p < 0,01$), com o *Work engagement* ($r = 0,509, p < 0,01$) e com as intenções de permanência ($r = 0,319, p < 0,01$). Isto significa que quanto maior for a capacidade dos indivíduos de manipular os recursos sociais melhor é o ambiente de equipa. Podemos ainda destacar a importância de um ambiente de equipa positivo para promover o *work engagement* dos indivíduos e as suas intenções de permanência. Como tal, podemos supor que a perceção de um ambiente de equipa mais colaborativo parece estar relacionada a uma maior manipulação de recursos sociais e a um maior nível de *work engagement* assim como, às intenções de permanências dos indivíduos.

Em relação à capacidade de aumentar os recursos sociais do trabalho, foi observada uma correlação positiva moderada com a capacidade de *craft* dos recursos estruturais ($r = 0,327, p < 0,01$). Esta variável “recursos sociais” também está positivamente correlacionada com a variável “*work engagement*” ($r = 0,336, p < 0,01$).

Por sua vez, a capacidade de *craft* de recursos estruturais do trabalho também se mostrou positivamente correlacionada com o *work engagement* ($r = 0,491, p < 0,01$), sugerindo que a capacidade de aumentar os recursos estruturais no trabalho influencia os níveis de *work engagement*. Além disso, a variável “recursos estruturais” está positivamente correlacionada com a variável “exigências desafiantes” ($r = 0,439, p < 0,01$), o que pode indicar que, quanto mais aumentamos os recursos estruturais mais exigências desafiantes irão surgir.

A capacidade de manipular as exigências desafiantes também apresentou uma correlação positiva com o *work engagement* ($r = 0,518, p < 0,01$), sugerindo que desafios no trabalho, quando percecionados de forma positiva, podem aumentar o sentimento de *work engagement*. Contudo, verificou-se uma correlação negativa entre a variável “*work engagement*” e a variável “exigências de obstáculo” ($r = -0,250, p < 0,01$), sugerindo que os obstáculos são percecionados de forma oposta a desafios saudáveis, sendo considerados barreiras ao desempenho. A capacidade de moldar estas exigências (exigências de obstáculo) também tem uma correlação negativa com as Intenções de permanência ($r = -0,177, p < 0,05$), sugerindo que, quando os trabalhadores percebem muitas barreiras no trabalho, a sua intenção de continuar na organização diminui. Os dados apresentados evidenciam por fim, uma relação positiva entre o mediador *work engagement* e as intenções de permanência ($r = 0,423; p < 0,01$), ou seja, quanto maior o sentimento de *work engagement* maiores serão as intenções de permanência.

Em síntese, ao analisarmos os dados recolhidos percebemos que, quando um indivíduo vivencia um ambiente de equipa positivo onde recebe apoio por parte dos colegas e quando

consegue manipular recursos (sociais e estruturais) e exigências (desafiantes e de obstáculo), sentirá maiores níveis de *work engagement* e maiores intenções de permanência. Percebemos ainda que a idade influencia tanto o sentimento de *work engagement* como as intenções de permanência das pessoas.

Tabela 2*Média, Desvio Padrão e Correlação de Pearson*

	Média (EP)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Idade	40 (13,20)								
2. Apoio dos colegas no trabalho	4,18 (0,62)	0,020							
3. Ambiente de equipa	4,22 (0,72)	0,105	0,730**						
4. Recursos sociais do trabalho	3,17 (0,74)	-0,201**	0,347**	0,313**					
5. Recursos estruturais do trabalho	4,32 (0,48)	0,022	0,290**	0,260**	0,327**				
6. Exigências desafiantes	3,52 (0,71)	0,216**	0,121	0,238**	0,307**	0,439**			
7. Exigências de obstáculo	2,53 (0,69)	-0,163*	-0,069	-0,143*	0,006	-0,104	-0,207**		
8. <i>Work engagement</i>	3,78 (0,67)	0,294**	0,424**	0,509**	0,336**	0,491**	0,518**	-0,250**	
9. Intenções de permanência	3,47 (0,94)	0,397**	0,242**	0,319**	0,095	0,145*	0,207**	-0,177**	0,423**

Note: * $p < .05$, ** $p < .01$, EP = Erro Padrão

3.2 Modelo de mediação moderada

Para testar as hipóteses do estudo, foi utilizado o modelo 8 do Macro Process (Hayes, 2022). Foram testadas quatro mediações moderadas de maneira a analisar o efeito mediador do *work engagement* entre cada variável e as intenções de permanência. A idade funcionou como variável moderadora, nas relações entre clima de grupo e intenções de permanência, clima de grupo e *work engagement*, *job crafting* e intenções de permanência e *job crafting* e *work engagement*. De acordo com Hayes (2013), a significância dos efeitos da mediação pode ser assumida se 0 não estiver dentro do intervalo de confiança (BootLLCI; BootULCI).

Em relação à Hipótese 1, que supunha que o apoio dos colegas e o ambiente de equipa estariam diretamente relacionados com as intenções de permanência, os resultados mostraram que apenas o ambiente de equipa tem uma relação significativa com as intenções de permanência ($B = 0,208$, BootCI = 0,030; 0,387). Isto indica-nos que um ambiente de equipa positivo aumenta as intenções dos colaboradores de permanecer na organização. Embora o coeficiente do apoio dos colegas tenha sido positivo ($B = 0,172$), o intervalo de confiança incluiu o valor zero (BootLLCI = $-0,025$, BootULCI = 0,370), o que indica que este efeito não foi estatisticamente significativo, sugerindo que o impacto do apoio dos colegas nas intenções de permanência não é significativo.

Na Hipótese 2 foi testada a mediação do *work engagement* na relação entre o apoio dos colegas e o ambiente de equipa com as intenções de permanência. Os resultados confirmaram que o *work engagement* exerce um papel mediador significativo, tanto na relação entre o apoio dos colegas ($B = 0,171$, BootCI = 0,077; 0,280) e as intenções de permanência, como na relação do ambiente de equipa ($B = 0,155$, BootCI = 0,060; 0,256) com as intenções de permanência. Isso significa que os apoios dos colegas influenciam as intenções de permanência, mas este efeito ocorre de forma indireta através do aumento do nível de *work engagement*. Percebemos, por isso, que o *work engagement* tem um papel importante na relação existente entre apoio dos colegas e ambiente de equipa e as intenções de permanência.

A Hipótese 3 previa que a capacidade de fazer *job crafting* nos recursos sociais e estruturais do trabalho, bem como as exigências desafiantes e de obstáculo, teriam um efeito direto nas intenções de permanência. No entanto, os resultados mostraram que nenhuma destas variáveis teve um impacto direto significativo nas intenções de permanência. A capacidade de manipular os recursos sociais ($B = 0,053$, BootCI = $-0,119$; 0,225) e a capacidade de manipular os recursos estruturais ($B = -0,051$, BootCI = $-0,320$; 0,218) não apresentaram uma relação significativa com as intenções de permanência. Da mesma forma, a capacidade de modelar as exigências desafiantes ($B = -0,700$, BootCI = $-0,252$; 0,113) e

a capacidade de modelar as exigências de obstáculo ($B = -0,072$, $\text{BootCI} = -0,240; 0,097$) também não mostraram um efeito direto significativo com as intenções de permanência.

A Hipótese 4, que previa a mediação do *work engagement* na relação entre a capacidade de fazer *job crafting* nos recursos de trabalho (sociais e estruturais) e de o fazer nas exigências (desafiantes e de obstáculo) e as intenções de permanência, foi confirmada parcialmente. A capacidade de moldar os recursos sociais ($B = 0,166$, $\text{BootCI} = 0,081; 0,264$) e os recursos estruturais ($B = 0,328$, $\text{BootCI} = 0,177; 0,485$) mostraram ter um efeito indireto significativo sobre as intenções de permanência, por meio do *work engagement*. Isto sugere que, embora a capacidade de manipular esse recurso não influencie diretamente a intenção de permanência, aumenta o *work engagement* dos colaboradores, o que, por sua vez, aumenta as intenções de permanência. De forma semelhante, a capacidade de fazer *job crafting* nas exigências desafiantes também apresenta um efeito mediador positivo e significativo ($B = 0,212$, $\text{BootCI} = 0,111; 0,323$), indicando que, a capacidade de manipular estas exigências, pode aumentar o *work engagement*, o que melhora as intenções de permanência. Por outro lado, a variável “exigências de obstáculo” teve um efeito indireto negativo e significativo sobre as intenções de permanência através do *work engagement* ($B = -0,084$, $\text{BootCI} = -0,152; -0,027$), sugerindo que a capacidade de manipular estas exigências reduz os níveis de *work engagement* e, conseqüentemente, diminui a intenção de permanecer na organização.

Ao analisarmos os resultados para a hipótese 5 (a) que pretende testar o efeito moderador da idade na relação entre apoio dos colegas e as intenções de permanência percebemos que o coeficiente não é significativo, com intervalo de confiança que inclui zero, o que indica que a idade não moderou de forma consistente esta relação ($B = -0,003$, $\text{BootCI} = -0,016; 0,011$). De igual forma se verifica para a hipótese 5 (b) ambiente de equipa ($B = -0,002$, $\text{BootCI} = -0,013; 0,009$) e para todas as sub-hipóteses da hipótese 7: (a) recursos sociais do trabalho ($B = -0,002$; $\text{Boot CL} = -0,013; 0,009$); (b) recursos estruturais do trabalho ($B = 0,001$; $\text{Boot CL} = -0,020; 0,017$); (c) exigências desafiantes ($B = -0,013$; $\text{Boot CL} = -0,026; -0,001$); e (d) exigências de obstáculo ($B = 0,002$; $\text{Boot CL} = -0,010; 0,014$).

Quando analisamos o papel moderador da idade na relação entre o apoio dos colegas e as intenções de permanência via *work engagement* (Hipótese 6 (a)), percebemos que o seu valor é bastante reduzido e que o intervalo de confiança inclui zero ($B = -0,001$; $\text{Boot CL} = -0,005; 0,003$). Logo, concluímos que a idade não tem um papel moderador relevante nesta relação, ou seja, a idade não altera significativamente a mediação de *work engagement* na relação entre apoio dos colegas e intenções de permanência.

O mesmo acontece para a hipótese 6 (b) ambiente de equipa ($B = -0,001$; $\text{Boot CL} = -0,004; 0,002$) e para todas as sub-hipóteses da hipótese 8: (a) recursos sociais do trabalho ($B = -0,001$; $\text{Boot CL} = -0,005; 0,003$), (b) recursos estruturais do trabalho

(B = 0,001; Boot CL= - 0,006; 0,007), (c) exigências desafiantes (B = - 0,001; Boot CL= - 0,006 ; 0,004) e (d) exigências de obstáculo (B = 0,002; Boot CL= - 0,002 ; 0,006).

Posto isto, e tendo em conta todos estes resultados, entendemos que o *work engagement* desempenha um papel mediador central na relação entre as diversas variáveis e as intenções de permanência. Percebemos ainda que a idade não tem um papel moderador relevante para nenhuma das variáveis. O efeito das variáveis: “apoio dos colegas”; “ambiente de equipa”; “recursos sociais”; “recursos estruturais”; “exigências desafiantes” e “exigências de obstáculos” sobre as intenções de permanência através do *work engagement* parece ser consistente em diferentes idades, sem variação substancial. Por outras palavras, independente da idade os participantes do estudo consideram ser importante a presença das variáveis no seu local de trabalho.

Tabela 3*Modelo de mediação moderada*

	B	SE	BootLLCI	BootULCI
<i>Hipótese 1</i>				
(a) Apoio dos Colegas → Intenções de Permanência	0,172	0,100	-0,025	0,370
(b) Ambiente de Equipa → Intenções de Permanência	0,208	0,091	0,030	0,387
<i>Hipótese 2</i>				
(a) Apoio dos Colegas → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,171	0,052	0,077	0,280
(b) Ambiente de Equipa → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,155	0,050	0,060	0,256
<i>Hipótese 3</i>				
(a) Recursos sociais → Intenções de Permanência	0,053	0,087	-0,119	0,225
(b) Recursos estruturais → Intenções de Permanência	-0,051	0,136	-0,320	0,218
(c) Exigências desafiantes → Intenções de Permanência	-0,700	0,092	-0,252	0,113
(d) Exigências de obstáculo → Intenções de Permanência	-0,072	0,086	-0,240	0,097
<i>Hipótese 4</i>				
(a) Recursos sociais → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,166	0,047	0,081	0,264
(b) Recursos estruturais → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,328	0,079	0,177	0,485
(c) Exigências desafiantes → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,212	0,054	0,111	0,323
(d) Exigências de obstáculo → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	-0,084	0,032	-0,152	-0,027

Hipótese 5

(a) Apoio dos Colegas * Idade → Intenções de Permanência	-0,003	0,007	-0,016	0,011
(b) Ambiente de Equipa* Idade → Intenções de Permanência	-0,002	0,006	-0,013	0,009

Hipótese 6

(a) Apoio dos Colegas * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	-0,001	0,002	-0,005	0,003
(b) Ambiente de Equipa * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	-0,001	0,001	-0,004	0,002

Hipótese 7

(a) Recursos sociais * Idade → Intenções de Permanência	-0,002	0,006	-0,013	0,009
(b) Recursos estruturais * Idade → Intenções de Permanência	-0,001	0,009	-0,020	0,017
(c) Exigências desafiantes * Idade → Intenções de Permanência	-0,013	0,006	-0,026	-0,001
(d) Exigências de obstáculo * Idade → Intenções de Permanência	0,002	0,006	-0,010	0,014

Hipótese 8

(a) Recursos sociais * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	-0,001	0,002	-0,005	0,003
(b) Recursos estruturais * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,001	0,003	-0,006	0,007
(c) Exigências desafiantes * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	-0,001	0,003	-0,006	0,004
(d) Exigências de obstáculo * Idade → <i>Work Engagement</i> → Intenções de Permanência	0,002	0,002	-0,002	0,006

Nota. CI = 95% (bootstrapping), EP = Erro Padrão, B =coeficiente

CAPÍTULO 4

Discussão

O presente estudo permite-nos compreender melhor os fatores que influenciam a intenção de permanência dos trabalhadores numa organização.

Tal como previsto e de acordo com o Modelo de Exigências-Recursos (JD-R), os resultados da pesquisa mostram que o *work engagement* desempenha um papel central como mediador entre a capacidade de *job crafting* e as intenções de permanência. O modelo JD-R, proposto por Bakker e Demerouti (2007), sublinha que os recursos de trabalho não só ajudam os colaboradores a lidar com as exigências, mas também promovem o *work engagement*, resultando em maior intenção de permanecer na organização.

O *work engagement* revelou-se, também, uma variável mediadora fundamental da relação entre o apoio dos colegas, entre o ambiente de equipa, entre a capacidade de manipular os recursos estruturais e entre a capacidade de fazer *job crafting* nas exigências desafiantes e as intenções de permanência dos colaboradores. Esta descoberta corrobora a literatura que salienta a importância do *work engagement* no bem-estar e na produtividade dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004).

O apoio dos colegas e o ambiente de equipa mostraram-se fortemente correlacionados com o *work engagement* e, indiretamente, com as intenções de permanência. Contudo, o impacto direto do apoio dos colegas nas intenções de permanência não foi significativo. Isto pode indicar que, apesar de o apoio dos colegas ser importante para o *work engagement* não é suficiente, por si só, para influenciar as intenções de permanência dos trabalhadores. Este resultado é corroborado por Rhoades e Eisenberger (2002), que indicam que o apoio dos colegas cria um sentimento de pertença e segurança, mas o seu impacto pode ser amplificado quando combinado com outros recursos organizacionais, como oportunidades de desenvolvimento.

Segundo Kozlowski & Bell (2003), o clima de grupo tem um papel importantíssimo na satisfação e retenção dos trabalhadores. Isto significa que um ambiente de equipa positivo aumenta o *work engagement* dos trabalhadores, reforçando as suas intenções de permanência. Isto foi comprovado no decorrer do presente estudo quando o ambiente de equipa apresenta um impacto direto e significativo nas intenções de permanência.

Os resultados reforçam a importância de um ambiente de equipa saudável e de apoio dos colegas para promover o *work engagement*, sendo este *work engagement* um fator essencial para incentivar as intenções de permanência.

Embora o apoio dos colegas não tenha mostrado impacto direto nas intenções de permanência, o seu efeito indireto, através do *work engagement*, sublinha a importância de boas relações interpessoais para manter os colaboradores motivados. Este resultado reflete a importância de uma cultura de trabalho onde o apoio mútuo e a cooperação sejam valorizados, confirmando as conclusões de West e Markiewicz (2004), que sublinham a relação entre um clima positivo e o desempenho do grupo.

A capacidade de fazer *job crafting* nos recursos estruturais teve um impacto positivo no *work engagement* e, por consequência, nas intenções de permanência, confirmando a importância de estruturas organizacionais claras e recursos adequados para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Estudos, como o de Halbesleben (2010), destacam que recursos estruturais, como feedback positivo e oportunidades de crescimento, são essenciais para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a permanecer na organização.

Os resultados relativos à capacidade de manipular as exigências desafiantes e a capacidade de manipular as exigências de obstáculo reforçam a distinção encontrada na literatura sobre o impacto que diferentes tipos de exigências têm no *work engagement*. Conforme Bakker e Sanz-Vergel (2013), as exigências desafiantes (como novas responsabilidades) podem aumentar o *work engagement* ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, enquanto as exigências de obstáculo (como conflitos de papéis) tendem a gerar frustração e a diminuir o *work engagement*.

O estudo revelou ainda que a capacidade de aumentar as exigências desafiantes tem um efeito positivo no *work engagement*, enquanto a capacidade aumentar as exigências de obstáculo reduz o *work engagement* e as intenções de permanência. Estes resultados estão de acordo com as pesquisas de LePine et al. (2005), que demonstram que desafios no trabalho são geralmente vistos como oportunidades de crescimento, enquanto obstáculos são percebidos como barreiras ao desempenho eficaz.

Contrariando algumas teorias de ciclo de vida profissional, como a de Kooij et al. (2011), que sugerem que a idade pode influenciar o *work engagement* e as intenções de permanência, os resultados deste estudo não evidenciaram um papel moderador significativo da idade. Isto sugere que o *work engagement* é transversal a todas as idades, sendo igualmente importante para colaboradores de todas as faixas etárias, conforme sugerido por Andrew e Sofian (2012).

4.1 Limitações e direções futuras

Ao utilizarmos o nosso espírito crítico para analisar presente estudo identificamos diversas limitações que podem ser colmatadas em futuros estudos.

Em primeiro lugar encontra-se a utilização de uma amostra não probabilística. O facto de termos utilizado este tipo de amostra restringe a generalização dos resultados, ou seja, a nossa amostra pode não representar toda a população.

Para mitigar essa limitação, futuras pesquisas podem considerar a seleção de uma amostra probabilística, como por exemplo, uma amostra aleatória estratificada. Essa abordagem poderá garantir uma representação mais precisa de distintos grupos de trabalhadores, contribuindo assim para a generalização dos resultados numa população mais ampla.

Ademais, o método de recolha de dados utilizado, que se baseou num questionário online e voluntário, pode ter levado a uma autosseleção dos participantes, levando a um possível enviesamento da amostra. A decisão de direccionar inicialmente o questionário apenas a equipas e, em seguida, abri-lo a qualquer pessoa pode ter alterado a homogeneidade da amostra. Para tentar evitar a autosseleção e aumentar a representatividade, futuros estudos poderiam combinar diferentes métodos de recolha de dados, como entrevistas individuais presenciais e *focus grupos*, tornando assim os dados mais ricos.

Outra limitação relevante refere-se à medida de intenção de permanência. A inversão da *Turnover Cognition Scale* utilizada para medir essa variável pode não ter captado todas as suas nuances, incluindo fatores externos, como a situação económica e o mercado de trabalho, além de motivos não relacionados ao ambiente interno da empresa que podem influenciar a decisão de permanecer ou sair. Nesse sentido, é recomendável que pesquisas futuras desenvolvam ou adaptem escalas mais abrangentes que capturem a intenção de permanência de maneira detalhada. Isso poderia incluir a consideração de aspetos como a satisfação com a carreira, condições externas e fatores pessoais que afetam a decisão de permanecer numa organização.

A dependência exclusiva da idade cronológica de um indivíduo como moderador no nosso estudo pode ser mais uma limitação. Cada pessoa tem uma visão subjetiva da sua própria idade, que pode influenciar significativamente as suas atitudes, comportamentos e níveis de *work engagement* no trabalho. Portanto, considerar a idade subjetiva pode proporcionar uma compreensão mais profunda e relevante para compreender as relações em estudo (Levy et al., 2020; Sargent-Cox et al., 2016).

Estas limitações sugerem que, apesar de o estudo ter proporcionado perspetivas valiosas, os resultados devem ser interpretados com cautela. Para superar a limitação do desenho transversal e compreender melhor as relações causais entre as variáveis, como clima de grupo, *job crafting*, *work engagement* e intenção de permanência, seria pertinente adotar o método longitudinal, permitindo o acompanhamento dos participantes ao longo do tempo. Essa abordagem possibilitaria uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas e contribuiria para o avanço do conhecimento na área. Assim, as recomendações referidas têm

o objetivo não só de abordar apenas as limitações identificadas, mas também fortalecer a rigorosidade metodológica das investigações futuras, garantindo um contributo mais substancial para o campo do comportamento organizacional.

4.2 Implicações práticas e teóricas

Depois de todas as conclusões retiradas é importante refletirmos sobre as implicações práticas e teóricas que o estudo tem. Como percebemos, a idade não tem um papel moderador e, por isso, podemos concentrar-nos em implicações práticas relacionadas com outras variáveis. Dado que o *work engagement* tem um papel mediador crucial nas intenções de permanência, as organizações devem investir em estratégias que promovam o *work engagement* dos seus colaboradores. Isso pode ser feito através de programas de desenvolvimento profissional que aumentem os recursos estruturais e ofereçam oportunidades de crescimento. Outra maneira de melhorar o *work engagement* é criar ambientes de trabalho desafiantes que incentivem os colaboradores a superar desafios e desenvolver novas competências, enquanto se minimizam os obstáculos.

O presente estudo chegou também à conclusão de que recursos estruturais (*feedback* positivo, clareza organizacional) são essenciais para aumentar o *work engagement*. As empresas podem, assim, criar sistemas de avaliação de desempenho contínuos e mecanismos de *feedback* eficazes, para que os colaboradores tenham uma perceção clara de como podem evoluir dentro da organização.

A capacidade de aumentar exigências desafiantes foi associada ao *work engagement* de maneira positiva, ou seja, quanto mais aumentarmos as exigências desafiantes maior será o sentimento de *work engagement*. Por essa razão, os líderes devem criar um ambiente que desafie positivamente os trabalhadores, sendo importante ter cuidado para não construir um ambiente de trabalho com demasiados obstáculos, o que pode gerar desmotivação.

Ao analisarmos os resultados percebemos que um bom ambiente de equipa influencia positivamente tanto o *work engagement* como as intenções de permanência. Isto sugere que as organizações e os líderes devem fomentar um clima de grupo saudável, onde exista cooperação, suporte entre colegas e uma cultura de respeito e valorização dos contributos individuais.

Se refletirmos sobre as implicações teóricas percebemos que o presente estudo demonstra que a capacidade de fazer *job crafting* nos recursos estruturais e nas exigências desafiantes impacta positivamente o *work engagement* e, por conseguinte, as intenções de permanência, confirmando e reforçando a validade do Modelo JD-R. O efeito direto inexistente entre a capacidade de manipular os recursos sociais e o *work engagement* sugere que pode existir a necessidade de rever ou ampliar o modelo JD-R, isto faz-nos refletir na necessidade

de inclusão de novas variáveis que expliquem melhor o papel dos recursos sociais no local de trabalho.

Salientamos ainda a importância de distinguir as exigências desafiantes das exigências de obstáculo. Percebemos isso através do efeito negativo da capacidade de manipular as exigências de obstáculo sobre o *work engagement* e as intenções de permanência. Ao fornecer *insights* adicionais de que nem todas as exigências de trabalho têm o mesmo impacto no *work engagement* e nas intenções de permanência o presente estudo contribui para a literatura existente, torna-se interessante aprofundar esta diferenciação e explorar outros tipos de exigências e como estas influenciam os resultados e as intenções de permanência.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre o clima de grupo, as práticas de *job crafting* e a intenção de permanência dos trabalhadores utilizando o *work engagement* como mediador e a idade como moderador.

A partir dos dados recolhidos, foi possível constatar que um clima organizacional positivo e práticas de *job crafting* ativas estão significativamente associados a um maior nível de *work engagement* e, conseqüentemente, a uma maior intenção de permanência dos colaboradores. Esses resultados não apenas corroboram as teorias existentes na literatura sobre comportamento organizacional, mas também realçam a importância de criar ambientes de trabalho que promovam a colaboração e a autonomia dos trabalhadores.

O efeito das variáveis sobre as intenções de permanência é consistente em diferentes idades, sem variação substancial, pelo que é possível concluir que a idade não é moderadora destas relações.

Posto isto, apraz-nos afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados, percebendo que tanto o clima de grupo como a capacidade de manipular recursos e exigências influenciam o *work engagement* dos indivíduos e a intenção de permanência, conforme estabelecidos nas hipóteses 1, 2, 3 e 4. Todavia, concluímos que a idade não impacta significativamente estas relações refutando, por conseguinte, as várias hipóteses (5, 6, 7 e 8) referentes a esta moderação.

As implicações práticas deste estudo são relevantes para gestores e líderes organizacionais, que devem considerar a promoção de um clima de trabalho que valorize a interação entre equipas e incentive a adaptação das funções aos interesses e habilidades dos colaboradores. Investir nessas áreas pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a retenção de talentos e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

No entanto, é fundamental reconhecer as limitações deste estudo. O facto de a amostra ser não probabilística e de existirem setores sub-representados podem enviesar os resultados não dando uma visão real de toda a população. Para futuras pesquisas, poderá ser útil a utilização de amostras probabilísticas, assim como a inclusão de setores que não foram suficientemente representados neste estudo. Além disso, a adoção de *focus grupos* e/ou entrevistas diversificando assim, os métodos de recolha de dados, poderá levar a uma compreensão mais abrangente e precisa do fenómeno em questão.

Assim sendo, e tendo em conta que a retenção de colaboradores é um tema de importância crescente no mercado de trabalho cada vez mais competitivo, podemos concluir que o presente estudo permite uma maior compreensão dos fatores que influenciam a intenção de permanência. É crucial que futuras investigações continuem a explorar a inter-

relação entre clima de grupo, *job crafting* e o bem-estar dos colaboradores, pois essas dimensões são essenciais para o sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Work engagement: how does employee work engagement influence employee satisfaction?. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction, 10-21.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.
- Aninkan, D. O., & Oyewole, A. A. (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(6), 1381-1392.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1542.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2007). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611-626.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (1999). Lifespan theory in developmental psychology. In R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (Vol. 1, pp. 1029–1143). John Wiley & Sons.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge.
- Burchell, K. (2015). Factors affecting public engagement by researchers: Literature review.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), 331-338.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Chaudhary, R. (2014). A multilevel investigation of the factors influencing work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 128.
- Cushing, G. M. (2019). Multi-generational workforce strategies for 21 st century managers (Doctoral dissertation, Southeastern University).
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). "Job Crafting." In: *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III, Work and Wellbeing. Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-13.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213.
- Dyer, W. G. (1987). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. Pfeiffer & Company.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. W. W. Norton & Company.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). The impact of work engagement on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 1648-1663.
- Khatri, K., & Dixit, N. (2016). Managing Aspiration of Generation" Y" and Generation" Z" at work place. *Khoj Journal of Indian Management Research & Practices*.
- Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age - linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kordbacheh, N., Shultz, K. S., & Olson, D. A. (2014). Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work group and team effectiveness: A theory-based model and the role of team leadership. In *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). John Wiley & Sons.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*.
- Kundar, A., & Pakkeerappa, P. (2022). Factors Influencing Employee Engagement: A Literature Review. *IIBM'S Journal of Management Research*, 1-10.
- Lapoint, P. A., & Liprie-Spence, A. (2017). Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of Gen Z employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147-159.

- Loring, A., & Wang, J. (2022). Engaging Gen Z in professional selling: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 413-433.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Robinson D., S. Perryman, and S. Hayday (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2010). P-O fit and turnover: A meta-analytic test of a model. *Personnel Psychology*, 63(1),
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shuck, B. (2011). *Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative*.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance effects of daily job-related stressors and social support. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 209-221.
- Spada, R., & Ruffatto, J. *GERAÇÃO Z: UMA NOVA VISÃO SOBRE O TRABALHO*.
- Sun, H., & Bunchapattanasakda, C. (2019). The role of job crafting in the relationship between job demands and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 829-848.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. Harper & Brothers.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). "Development and validation of the job crafting scale." *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader–member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974-988.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *The journal of applied behavioral science*, 41(4), 373-398.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. BPS Blackwell.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). Building team-based working: A practical guide to the process. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 181-210). John Wiley & Sons.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 251-28

Anexos

Anexo A – Consentimento informado

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo tem por objetivo perceber e avaliar o impacto que o clima organizacional e a liderança têm no engagement e retenção da Geração Z.

O estudo é realizado por Andreia Ferreira (asspm1@iscte-iul.pt) e Beatriz Lemos (bidls@iscte-iul.pt), sob orientação das Professoras Patrícia Costa e Inês Sousa, que poderá contactar caso pretenda esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada, consiste em responder a este questionário, com duração estimada de 7 minutos.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Compreendeu a informação e consente participar neste estudo?

- Sim, aceito
- Não, não aceito

Anexo B – Escalas utilizadas no questionário

Apoio dos colegas Copenhagen Psychosocial Questionnaire	1	2	3	4	5
Recebo ajuda e apoio dos meus colegas, se necessário.					
Os meus colegas estão dispostos a ouvir os meus problemas no trabalho, se necessário.					
Os meus colegas falam comigo sobre o bom desempenho do meu trabalho.					
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente					

Ambiente de Equipa Copenhagen Psychosocial Questionnaire	1	2	3	4	5
Existe um bom ambiente entre mim e os meus colegas.					
Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho.					
Sinto-me parte de uma comunidade no meu local de trabalho.					
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente					

<i>Work Engagement</i> Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	1	2	3	4	5
Sinto-me cheio/a de energia, no trabalho. (vigor)					
Sinto-me forte e vigoroso/a, no trabalho. (vigor)					
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.(dedicação)					
O meu trabalho inspira-me. (Dedicação)					
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar. (vigor)					
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. (absorção)					
Sinto-me orgulhoso/a do trabalho que faço. (dedicação)					
Estou imerso/a no meu trabalho. (absorção)					
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que está à minha volta.(absorção)					
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente					

<i>Job Crafting</i> Job Crafting Scale	1	2	3	4	5
<i>Aumentar os recursos sociais</i>					
Peço ao meu supervisor/a para me orientar.					
Pergunto se o meu supervisor/a está satisfeito com o meu trabalho.					
Procuro inspiração junto do meu supervisor/a.					
Peço feedback aos outros sobre o meu desempenho profissional.					
Peço conselhos aos meus colegas.					

Aumentar recursos sociais

Procuro desenvolver as minhas capacidades.

Procuro desenvolver-me profissionalmente.

Procuro aprender coisas novas no trabalho.

Certifico-me de que utilizo as minhas capacidades ao máximo.

Decido por mim próprio/a como fazer as coisas.

Aumentar exigências desafiantes

Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proativamente como colaborador/a do projeto.

Se há novos desenvolvimentos, sou um dos primeiros/as a tomar conhecimento deles e a experimentá-los.

Quando não há muito para fazer no trabalho, vejo isso como uma oportunidade para iniciar novos projetos.

Assumo regularmente tarefas extra, apesar de não receber um salário extra por elas.

Tento tornar o meu trabalho mais exigente, examinando as relações subjacentes entre os aspetos do meu trabalho.

Diminuir exigências de obstáculo

Certifico-me de que o meu trabalho é mentalmente menos intenso.

Tento assegurar-me de que o meu trabalho é emocionalmente menos intenso.

Faço uma gestão do meu trabalho de forma a tentar minimizar o contacto com pessoas cujos problemas me afetam emocionalmente.

Organizo o meu trabalho de forma a minimizar o contacto com pessoas cujas expectativas são irrealistas.

Tento assegurar-me de que não tenho de tomar muitas decisões difíceis no trabalho.

Organizo o meu trabalho de forma a garantir que não tenho de me concentrar durante demasiado tempo ao mesmo tempo.

1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Ocasionalmente; 4 - Frequentemente; 5 – Sempre

Intenções de Permanência Turnover Cognition Scale	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

É provável que venha a procurar um novo emprego num futuro próximo (I)

Neste momento, estou a procurar ativamente outro emprego numa organização diferente. (I)

Não tenciono deixar o meu emprego.

É pouco provável que eu procure ativamente outra organização para trabalhar no próximo ano.

Não estou a pensar em deixar o meu emprego neste momento.

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

Anexo C – Mediação moderada análise do SPSS

	B	EP	BootLLCI	BootULCI
Apoio dos Colegas --> Engagement	0,442	0,063	0,317	0,5664
Idade --> Engagement	0,014	0,003	0,008	0,019
Apoio dos Colegas*Idade --> Engagement	-0,002	0,005	-0,011	0,007
Apoio dos Colegas --> Intenções de Permanência	0,172	0,100	-0,025	0,370
Engagement --> Intenções de Permanência	0,386	0,098	0,193	0,579
Apoio dos Colegas * Idade --> Intenções de Permanência	-0,003	0,007	-0,016	0,011
Apoio dos Colegas --> Engagement --> Intenções de Permanência	0,171	0,052	0,077	0,280
Apoio dos Colegas * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	-0,001	0,002	-0,005	0,003
Ambiente de Equipas --> Engagement	0,444	0,054	0,339	0,550
Idade --> Engagement	0,012	0,003	0,006	0,018
Ambiente de Equipa*Idade --> Engagement	-0,003	0,004	-0,011	0,004
Ambiente de Equipa --> Intenções de Permanência	0,208	0,091	0,030	0,387
Engagement --> Intenções de Permanência	0,349	0,100	0,151	0,546
Ambiente de Equipa* Idade --> Intenções de Permanência	-0,002	0,006	-0,013	0,009
Ambiente de Equipa --> Engagement --> Intenções de Permanência	0,155	0,050	0,060	0,256
Ambiente de Equipa * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	-0,001	0,001	-0,004	0,002
Recursos sociais do trabalho --> Engagement	0,383	0,055	0,275	0,490
Idade --> Engagement	0,019	0,003	0,013	0,025
Recursos sociais do trabalho *Idade --> Engagement	-0,002	0,004	-0,010	0,006
Recursos sociais do trabalho --> Intenções de Permanência	0,053	0,087	-0,119	0,225
Engagement --> Intenções de Permanência	0,433	0,099	0,239	0,628
Recursos sociais do trabalho * Idade --> Intenções de Permanência	-0,002	0,006	-0,013	0,009
Recursos sociais do trabalho --> Engagement --> Intenções de Permanência	0,166	0,047	0,081	0,264

Recursos sociais do trabalho * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	-0,001	0,002	-0,005	0,003
Recursos estruturais do trabalho --> Engagement	0,676	0,079	0,521	0,831
Idade --> Engagement	0,014	0,003	0,008	0,020
Recursos estruturais do trabalho * Idade --> Engagement	0,001	0,006	-0,011	0,014
Recursos estruturais do trabalho --> Intenções de Permanência	-0,051	0,136	-0,320	0,218
Engagement --> Intenções de Permanência	0,484	0,102	0,283	0,686
Recursos estruturais do trabalho * Idade --> Intenções de Permanência	-0,001	0,009	-0,020	0,017
Recursos estruturais do trabalho --> Engagement --> Intenções de Permanência	0,328	0,079	0,177	0,485
Recursos estruturais do trabalho * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	0,001	0,003	-0,006	0,007
Exigências desafiantes --> Engagement	0,439	0,039	0,330	0,548
Idade --> Engagement	0,010	0,003	0,004	0,016
Exigências desafiantes * Idade --> Engagement	-0,003	0,004	-0,011	0,006
Exigências desafiantes --> Intenções de Permanência	-0,700	0,092	-0,252	0,113
Engagement --> Intenções de Permanência	0,483	0,101	0,284	0,681
Exigências desafiantes * Idade --> Intenções de Permanência	-0,013	0,006	-0,026	-0,001
Exigências desafiantes --> Engagement --> Intenções de Permanência	0,212	0,054	0,111	0,323
Exigências desafiantes * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	-0,001	0,003	-0,006	0,004
Exigências de obstáculo --> Engagement	-0,187	0,063	-0,312	-0,063
Idade --> Engagement	0,014	0,003	0,007	0,020
Exigências de obstáculo * Idade --> Engagement	0,005	0,005	-0,005	0,014
Exigências de obstáculo --> Intenções de Permanência	-0,072	0,086	-0,240	0,097
Engagement --> Intenções de Permanência	0,447	0,091	0,267	0,626
Exigências de obstáculo * Idade --> Intenções de Permanência	0,002	0,006	-0,010	0,014
Exigências de obstáculo --> Engagement --> Intenções de Permanência	-0,084	0,032	-0,152	-0,027
Exigências de obstáculo * Idade --> Engagement--> Intenções de Permanência	0,002	0,002	-0,002	0,006

Nota. CI = 95% (bootstrapping), EP = Erro Padrão, B =coeficiente