

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A insatisfação no trabalho e a intenção de saída dos recéns graduados

Dumitra Marinela Iancu

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Silvia Costa Agostinho da Silva, Professora
Catedrática, ISCTE IUL

Outubro 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

A insatisfação no trabalho e a intenção de saída dos recéns graduados

Dumitra Marinela Iancu

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Silvia Costa Agostinho da Silva, Professora
Catedrática, ISCTE IUL

Outubro 2023

Agradecimentos

Nada seria possível sem o acompanhamento e apoio da Professora Sílvia da Silva, agradeço-lhe imenso por aceitar orientar-me na presente Dissertação de Mestrado.

Aproveito também para agradecer a todo o apoio incondicional e encorajamento dado pela minha família, em especial à minha mãe e ao Rafael. Vocês foram persistentes comigo e o vosso apoio foi incansável nesta longa caminhada. Não posso deixar de mencionar o meu agradecimento a todos os meus amigos, mas em especial à Joana por partilharmos os mesmos desafios diários e nos motivarmos e encorajarmos mutuamente.

Por fim, quero ainda agradecer a todos os que contribuíram para a conclusão desta Dissertação e à vossa confiança depositada.

Resumo

Atualmente, consegue-se compreender de forma empírica que os jovens já não percecionam os seus primeiros empregos, como sendo trabalhos para a “vida”. Neste sentido, a presente dissertação tem por objetivo investigar os impactos da Adequação da Pessoa ao Trabalho, da Oportunidade de Aprendizagem e a Perspetiva de Carreira na Intenção de Saída dos jovens recém graduados e o, respetivo, efeito mediador da Satisfação com o Emprego.

Assim, trata-se de uma pesquisa de carácter explicativo de natureza quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário, que originou 133 respostas válidas de jovens recém diplomados.

Os resultados verificaram que, no que toca às hipóteses formuladas, os preditores relacionam-se negativamente com a Intenção de Saída dos jovens recém graduados, e a Satisfação com o Emprego tem um efeito mediador nesta relação.

Com isto, a dissertação reforça a ideia de que para as organizações aumentarem a sua performance, deverão implementar práticas e políticas que valorizem o talento e que fomentem nos trabalhadores o sentimento de satisfação com o seu emprego, que consequentemente irá mediar a sua intenção de saída.

Palavras-chave: Recém-diplomados, Adequação Pessoa-Trabalho, Perspetiva de Carreira, Oportunidade de Aprendizagem, Satisfação com o Emprego, Intenção de Saída.

Classificação JEL:

A23 – Graduate

J28 – Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

Abstract

Nowadays, it can be empirically understood that young people no longer perceive their first jobs as jobs for life. With this in mind, the aim of this dissertation is to investigate the impact of the Person's Suitability for the Job, the Learning Opportunity and the Career Perspective on the Exit Intention of young graduates and the respective mediating effect of Job Satisfaction.

This is an explanatory, quantitative study that used a questionnaire survey, which produced 133 valid responses from recent graduates.

The results show that, with regard to the hypotheses formulated, the predictors are negatively related to the Exit Intention of young graduates, and Job Satisfaction has a mediating effect on this relationship.

With this, the dissertation reinforces the idea that for organizations to increase their performance, they must implement practices and policies that value talent and foster a sense of satisfaction with their jobs, which will consequently mediate their intention to leave.

Keywords: Personal-job Fit, Career Prospects, Learning Opportunities, Job Satisfaction, Exit Intention.

JEL Classification System:

A23 – Graduate

J28 – Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Bem-estar dos trabalhadores.....	3
2.2. O Turnover	5
2.3. Recursos e Exigências no Trabalho.....	7
2.4. Preditores da Intenção de saída e o papel mediador da satisfação com o emprego	10
3. Método	13
3.1. Procedimento.....	13
3.2. Participates.....	13
3.3. Operacionalização das variáveis.....	15
4. Apresentação e Discussão de Resultados	17
4.1. Análise dos Resultados	17
4.2. Teste de hipóteses	19
4.3. Contribuições para a Teoria e Implicações Práticas.....	20
5. Considerações finais	24
6. Referência Bibliográfica	27

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual da Pesquisa.....	12
Figura 2. Dados Sociodemográficos (Escolaridade).....	14

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dados Sociodemográficos (Idade; Género).....	14
Tabela 2. Médias, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis.....	17
Tabela 3. Resultados da Análise de Regressão dos Preditores: Papel Mediador da Satisfação com o Emprego.....	20

Glossário de Siglas

JD-R – Job Demands Resources

1. Introdução

As empresas são constituídas por indivíduos com diferentes idades, ideologias, crenças e valores, pelo que as gerações mais recentes, presentes numa determinada organização, tem diferentes expectativas quanto ao seu meio laboral, cultural e progressão profissional. Com isto, é de referir que a intenção de saída pode ser induzida por questões intrínsecas aos trabalhadores, cultura organizacional existente, relações laborais estabelecidas, estilo de liderança, características do próprio trabalho, etc. (Mendes, 2014). Atualmente, debate-se muito sobre como as novas gerações percebem o ambiente laboral, e como as políticas de recursos humanos devem se adaptar perante uma geração mais crítica e intolerante, que já não consideram o emprego como sendo um emprego para a vida.

Neste sentido, com foco nas novas gerações, considera-se na presente dissertação, os jovens recém-graduados, e pretende-se compreender como a satisfação destes com o seu primeiro emprego poderá influenciar a intenção de saída e quais os fatores que determinam a satisfação com o emprego.

Assim sendo, o estudo pode ser conduzido pela questão de partida “Quais são os fatores que relacionam a satisfação dos jovens recém-diplomados com o seu primeiro emprego e que levam a intenção de saída?”, de modo a tentar compreender que recursos do trabalho se relacionam positiva e negativamente, respetivamente, a satisfação dos jovens recém-diplomados com o primeiro emprego e que poderá levar a intenção de saída voluntária. No entanto, é ainda relevante referir que para compreender bem a teoria JD-R, irá ter-se em conta os Recursos e as Exigências do trabalho. Por recursos do trabalho entende-se por exemplo, flexibilidade horária, liderança, remuneração, relações laborais e a autonomia, as formações e os planos de carreira disponibilizados, etc.

Com isto, é ainda importante referir que a dissertação será dividida em capítulos, onde surge primeiramente a Revisão de Literatura, em que iremos enquadrar algumas das teorias, estudos e conceitos defendidos por alguns autores, bem como serão explicadas algumas hipóteses para serem verificadas posteriormente. Posteriormente, surge o capítulo sobre a Metodologia utilizada, de modo a compreender como foi aplicado o estudo, a quem e através de que meios. De seguida, o capítulo dos Resultados e a Discussão dos mesmos, em que teremos a oportunidade de analisar e discutir as implicações dos respetivos resultados, considerando a teoria e conceitos apresentado previamente. Por fim, a Conclusão do estudo, terá por base incluir as limitações e obstáculos encontrados ao longo do trabalho desenvolvido, bem como a sugestão de algumas alternativas de pesquisa futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Bem-estar dos trabalhadores

A Organização Mundial de Saúde define a saúde como sendo, “a state of complete physical, mental and social well-being, not merely absence of disease or infirmity” (OMS, 1946).

Guest (2017) defende que podem existir mudanças nas práticas definidas pelos Recursos Humanos, que poderão ter impacto no bem-estar dos trabalhadores e, respetivamente na sua satisfação com o seu emprego. Assim sendo, Grant, Christiansone e Price (2007) define o bem-estar no trabalho como sendo, “*the overall quality of an employee’s experience and functioning at work*” (Warr, et al., 1987, como citado em Guest, 2017, p. 26)

É ainda relevante referir, que Guest (2017) apresenta o exemplo da mudança tecnológica, em se cria uma maior automatização de processos nas tarefas diárias dos trabalhadores. Por outro lado, esta mudança tecnológica também pode impactar negativamente os trabalhadores, como por exemplo, em aumentar a sobrecarga de te trabalho, desequilibra o *work-life balance*, aumento de stress, perda de controlo, etc. (Derks & Bakker, 2010, como citado em Guest, 2017)

Guest (2017) menciona que, Felstead et al. (2015), prova no seu estudo que a reconfiguração do posto de trabalho, com o objetivo de fomentar uma maior autonomia nos indivíduos, tem um impacto reverso nas exigências do trabalho. Isto é, à medida que as exigências aumentam, a autonomia dos trabalhadores diminui (Felstead et al., 2015, como citado em Guest, 2017).

Além disso, o Guest (2017), refere que o bem-estar em relação ao trabalho, pode afetar negativamente a satisfação com o emprego, quando os indivíduos não têm uma perspetiva positiva em relação ao seu futuro na organização. Com isto, implementar e promover práticas de recursos humanos para a melhoria da *permormance* organizacional, pode originar uma maior intensificação do trabalho, sem que os próprios trabalhadores tenham disponibilizados os recursos necessários para melhorarem a sua performance (p. 23).

Por outro lado, quando falámos em bem-estar psicológico no trabalho, existe a distinção feita entre hedónico e eudemónico, sendo o primeiro considerado pela satisfação no trabalho, enquanto o segundo é ligado à realização do objetivo definido. Guest (2017), menciona que Warr (1990), definiu o bem-estar psicológico em e facetas, sendo uma delas a satisfação-

insatisfação, o entusiasmo-depressão e o conforto-ansiedade. Por outro lado, a segunda vertente passa pelo bem-estar físico, sendo este avaliado por indicadores fisiológicos. Por fim, o autor explica a vertente do bem-estar social, com grande foco nas relações interpessoais. (Warr, 1990, como citado em Guest, 2017)

Note-se que, relativamente a vertente do bem-estar, remete para o estudo de Bakker e Demerouti (2007), em que definem o modelo JD-R, com recurso ao conceito de Recursos:

“Os aspetos do trabalho, físicos ou sociais ou ambientais, que podem contribuir para que: a) o individuo esteja funcional para atingir os seus objetivos de trabalho; b) reduza as exigências do trabalho e os custos fisiológicos ou psicológicos associados ao trabalho; c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p. 501)

Por outro lado, os autores, definem que exigências do trabalho consistem em:

“Os aspetos do trabalho, físicos ou sociais ou ambientais, que exigem um esforço físico ou mental continuado (ao longo do tempo) e que estão associados a custos fisiológicos ou psicológicos” (Demerouti et al., 2001, p. 501).

Com isto, Demerouti et al., (2001), defendiam que níveis elevados de desempenho, refere-se a um nível equilibrado entre as exigências e recursos disponibilizados para a função (p. 501).

“Demands can include workload, emotional demands and work–non-work conflict. Resources include sufficient job autonomy, social support, development opportunities and feedback.” (Guest, 2017, p. 27).

Por sua vez, Guest (2017), indicava que, segundo Gouldner em 1960, se a organização promover as práticas de recursos humanos, que foquem no bem-estar do trabalhador, a empresa irá obter uma respostas positiva, no sentido de ter um bom desempenho dos trabalhadores na sua função (Gouldner, 1960, como citado em Guest, 2017).

“if the employer prioritises HR practices that promote well-being, employees in return will respond positively, reflected in various indicators of performance.” (Guest, 2017, p. 28).

O autor exemplifica alguns conjuntos de práticas de recursos humanos que podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores. Primeiramente, menciona que o reforço das competências através de formações e desenvolvimento e de uma perceção de um futuro profissional atrativo, podem atingir sentimentos de segurança e que fomentam a autoeficácia, bem como esta ideia leva ao modelo de Demerouti, onde aumenta os recursos quando se aumenta o investimento nos trabalhadores. (Guest, 2017, p. 30)

Com isto, para criar um bem-estar nos indivíduos dentro e fora da organização, uma “casa” em que trabalham e onde estão pelo menos 9h do seu dia, os Recursos Humanos e as políticas têm de ser adaptadas, de modo a criar uma maior satisfação nos trabalhadores com o seu emprego, o que por sua vez, diminui a taxa de intenção de saída dos indivíduos, e que pode fomentar melhoria na taxa de performance com um equilíbrio estável entre as exigências e os recursos disponibilizados.

2.2. O Turnover

O turnover é um dos maiores desafios das organizações, pelo que a área de gestão de recursos humanos, tem que estar em constante mudança e inovação de práticas e políticas que retenham o talento (Aburumman, et al., 2020, p. 641), uma vez que o sucesso das organizações se deve à performance da força de trabalho (Drucker, 1955). Com isto, quando estudámos o turnover dos trabalhadores, devemos ter em conta a motivação, a satisfação no trabalho, a liderança, o sistema de recompensas, status e função, de cada indivíduo. (Drucker, 1955).

Foi realçado por Lee e Mitchell, (Lee et al., 1999, como citado em Wong, & Cheng, 2020), que muitos dos trabalhadores deixam o seu emprego por outras razões que não a insatisfação com o mesmo, como por exemplo por encontrarem melhores empregos, dentro daquilo que é a sua realidade. Os autores mencionam que razões como uma gravidez, a mudança de residência, educação dos filhos, entre outros, podem influenciar a intenção de saída. Ainda assim, os autores também referem que trabalhadores que se sintam integrados na organização acabam por permanecer na organização, apesar de se sentirem insatisfeitos com o seu emprego (Lee et al., 1999, como citado em Wong, & Cheng, 2020, p. 1175).

Segundo Wong e Cheng (2020), a intenção de saída é um forte preditor do comportamento da rotatividade (Ajzen, 1991; Hom e Griffeth, 1991, 1995, como citado em Wong & Cheng, 2020, p. 1198), pelo que a sua ligação é considerada altamente heterogénea (Griffeth et al., 2000; Hom e Griffeth, 1995; Steel & Ovalle, 1984, como citado em Wong & Cheng, 2020). Assim sendo, os autores realçam a importância de considerar o estudo da rotatividade numa abordagem contingencial, que permita identificar os moderadores da ligação entre a intenção e o comportamento de saída (Allen *et al.*, 2005; Vandenberg e Nelson, 1999; Vardman *et al.*, 2015, como citado em Wong & Cheng, 2020). Esta abordagem ao conceito da intenção de saída, envolve as duas fases de intenção de saída e o comportamento, pelo que a decisão dos trabalhadores pode surgir numa ou noutra.

De acordo com a meta-análise referente ao turnover, pode-se considerar relevante estudar os fatores derivados da cultura, definidos por três dimensões; como a individualidade, masculinidade e distância ao poder (Wong & Cheng, 2020, p.1199). Verificou-se que a relação entre a intenção de saída e o comportamento, pode ser explicada por variações em três dimensões de valores culturais. Esta relação é mais forte em países com maior individualismo, em distância ao poder e em masculinidade (Wong & Cheng, 2020, p. 1199).

Quanto à individualidade, os autores do texto, demonstram que a integração no trabalho pode atenuar a ligação intenção de saída-comportamento em culturas mais coletivistas (Wong & Cheng, 2020, p. 1199).

“In the context of employee turnover, individualism may influence whether employees consider personal or group preferences as the primary factor in converting turnover intention at Time 1 into actual turnover later. At Time 2, employees from countries with high levels of individualism primarily consider factors relevant to their personal needs and attitudes in their decision-making, with less weight placed on factors relevant to their families and others. Those from countries with low levels of individualism, in contrast, mainly consider factors related to their families or in-groups rather than their own preferences (Choi et al., 1999; Miller, 1984; Morris and Peng, 1994)” (Wong & Cheng, 2020, p. 1182).

No que toca a distância ao poder, em países com elevada distância ao poder, é inaceitável culturalmente, em contexto laboral, que os subordinados expressem atitudes negativas, como a insatisfação no trabalho ou intenção de saída, aos seus chefes (Wong & Cheng, 2020, p. 1184).

“Power distance is defined as ‘the extent to which a society accepts the fact that power in institutions and organizations is distributed unequally’ (Hofstede, 1980b, p. 45”. (Wong & Cheng, 2020, p. 1183)

Assim, conclui-se que a distância ao poder exerce um efeito moderador positivo na relação entre a intenção de saída e o comportamento. Assim sendo, é referido que o papel da liderança e a comunicação podem influenciar os trabalhadores em assumirem uma posição positiva de saída na primeira fase da relação entre a intenção e comportamento de turnover (Waldman et al, 2015, como citado em Wong & Cheng, 2020). Segundo Waldman et al, (2015), em Wong & Cheng (2020), a liderança transformacional tende a atenuar os efeitos da intenção de saída, uma vez que fortalece os laços sociais (Waldman et al, 2015, como citado em Wong & Cheng, 2020). Assim sendo, uma liderança abusiva é considerada como sendo, uma elevada distância ao poder entre a chefia e o trabalhador, o que promove

uma forte ligação entre a intenção e comportamento de saída (Tepper, 2000, como citado em Wong & Cheng, 2020).

Por fim, quanto a masculinidade é vista como um moderador inverso da relação entre a intenção de saída e o comportamento individual, ou seja, num determinado contexto cultural, os trabalhadores consideram o desejo de realização, como fator de masculinidade, ou as relações interpessoais, como fator de feminilidade, como o principal motivo para converter a intenção de rotatividade em comportamento efetivo. (Wong & Cheng, 2020, p. 1185)

Ainda assim, os autores defendem de que este moderador poderá ser por si moderado por exemplo pela inserção profissional (Wong & Cheng, 2020, p. 1201).

Com isto, de modo a combater a intenção de saída dos trabalhadores, deve-se ter em conta algumas práticas de recursos humanos que retenham os jovens trabalhadores na organização. Além disso, é ainda relevante disponibilizar aos indivíduos, no seu local de trabalho, recursos específicos, de modo a poderem desempenhar as suas funções e atingirem a performance exigida pela organização. Assim sendo, no próximo subcapítulo será abordada a teoria de Demerouti, 2001, o modelo JD-R, que retrata muito bem as exigências e os recursos do trabalho.

2.3. Recursos e Exigências no Trabalho

De acordo com Cheng et al., (2015), a taxa de rotatividade precoce nos jovens recém graduados, numa determinada organização, é diretamente influenciada pela satisfação com o trabalho e o stress agregado ao mesmo, (Cheng et al., 2015, p. 411). Além disso, sabe-se que a taxa de rotatividade, é influenciada pela satisfação profissional, tendo em conta a idade, educação, experiência profissional e stress laboral, como fatores individuais, e a autonomia como fatores organizacionais (Hinshaw et al., 1986, como citado em Pauline et al., 2007).

A intenção de saída precoce, determinada pela satisfação como o emprego, influenciada por sua vez, pelos fatores individuais e organizacionais, são explicados por Cheng et al. (2015), em que se provou quais os preditores que influenciavam diretamente a satisfação com o emprego (Cheng et al., 2015).

Mostrou-se que exigências como os turnos com alta carga horária, pressões de tempo e exigências físicas, levam os indivíduos a enfrentar sintomas como stress, ambiguidade de papéis e conflito dos papéis com os colegas de trabalho, o que pode aumentar a rotatividade (H. Kim, & E. Kim, 2021, p. 2413).

Por outro lado, de modo a compreender quais fatores influenciadores da satisfação com o emprego, que determina a intenção de saída dos enfermeiros recém graduados, elaborou-se um estudo onde definiram que a insatisfação com o emprego é o maior fator que pode determinar a intenção de saída dos enfermeiros do seu primeiro emprego, (Cho et al., 2012, p.68). Os autores referem que aspetos como, as relações laborais, a liderança, o conteúdo do trabalho e o ambiente físico do trabalho, tiveram peso na satisfação com o emprego dos seus inquiridos, e que levaram à intenção de saída do seu emprego atual, (Cho, et al., 2012, p. 68).

Segundo Demerouti et al. (2001), que definem o modelo JD-R, o *engagement* dos indivíduos é determinado pelos recursos e pelas exigências disponibilizadas no local de trabalho. Demerouti, explica em 2001, o processo motivacional dos indivíduos, com apoio de Deci e Rayn, (1985), em que determina que os recursos podem contribuir para a motivação intrínseca, uma vez que permitem satisfazer as necessidades humanas. Por outro lado, as exigências podem contribuir para a motivação extrínseca dos indivíduos, (Demerouti et al., 2001, como citado em Nielsen et al., 2017), pois permite o alcance dos objetivos de trabalho, o alto desempenho e melhores resultados finais (*outcomes*). No entanto, as exigências do local de trabalho, definidas pelo modelo J-DR, como por exemplo a alta carga de trabalho, podem ter consequências, como o stress (Demerouti et al., 2001, p.501).

Assim sendo, a satisfação dos indivíduos com o emprego, pode ser considerada no modelo JD-R, como sendo uma variável explicada por um processo motivacional extrínseco ou intrínseco. A satisfação/motivação com o primeiro emprego e a carreira, está diretamente ligada com os recursos no local de trabalho, isto é, as condições da força de trabalho, como a capacidade, stress, práticas de apoio, qualidade do trabalho e intenções de saída (Laschinger, 2012, p.475).

Na presente dissertação serão estudados os recursos do trabalho definidos pela perspectiva de carreira, oportunidades de aprendizagem e adequação da pessoa ao trabalho. Todos estes recursos estudados, são claramente formados por fatores, isto é, recursos disponibilizados pela organização, como liderança, formações, ferramentas, adequação de tarefas às funções, possibilidade de progressão de carreira, remuneração, etc.

De acordo com Boumans & Landeweerd (1993), como citado em Eriksson et al., (2008), observa-se que a liderança tem um papel muito importante na satisfação com o emprego, uma vez que uma gestão focada nas relações humanas, com uma adequada distribuição de tarefas e boa promoção de relações sociais na equipa, tende a impactar positivamente a satisfação com o trabalho. Além disso, a partilha de informação, objetivos e estratégia da chefia com os trabalhadores, fomenta a motivação e a inspiração dos trabalhadores, bem

como promove um maior sentimento de integração na organização, influenciando a sua saúde e bem-estar (Boumans & Landeweerd, 1993, como citado em Eriksson et al., 2008),

Por outro lado, a qualidade do programa de orientação dos recém trabalhadores, isto é, o acompanhamento, o apoio, ensinamentos, poderá impactar também a satisfação dos recém graduados com o primeiro emprego (Halfer & Graf, 2006; Scott et al., 2008, como citados em Laschinger, 2012).

Ainda é relevante referir que a remuneração auferida pelos indivíduos no seu trabalho, tem impacto na sua satisfação com o mesmo e no seu desejo de estender a sua permanência. Assim sendo, o salário auferido pelos jovens recém graduados, é um dos fatores relevantes a se ter em conta, quando analisamos a satisfação com o primeiro emprego (Diriwaechter et al., 2018, p. 118).

Com isto, as diferentes práticas aplicadas pelos recursos humanos numa determinada organização, formam os preditores do presente estudo: a adequação da pessoa ao trabalho, as perspectivas de carreira e as oportunidades de aprendizagem. Assim, com a dissertação em questão quer-se compreender quais os preditores que mais se relacionam com a intenção de saída dos jovens recém graduados do seu emprego, tendo em conta que a satisfação dos mesmos com o emprego é considerada uma variável mediadora no presente estudo.

A Adequação da Pessoa ao Trabalho, é um conceito da Psicologia Organizacional, que remete para os valores e habilidades dos indivíduos e os valores e características das organizações, e que é associada em diversas pesquisas como preditora de comportamentos como a satisfação e intenção de saída (Chatman, 1989). O preditor é visto por O'Reilly e Chatman (1986), como sendo constituído por valores organizacionais, que podem prever comportamentos de cooperação organizacional e sentimento de pertença, bem como por internalização e congruência de valores, isto são, comportamentos de comprometimento, satisfação com o emprego, envolvimento, redução de stress e aumentos da intenção de permanecer na organização.

No que toca à Oportunidade de Aprendizagem pode ser interpretada empiricamente como sendo, as situações em que os indivíduos estão num determinado contexto, e têm a possibilidade de adquirir novos conhecimentos face à sua vida pessoal ou profissional.

A Perceção é o processo através do qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais, com o objetivo de dar sentido ao seu ambiente (Robbins, 2005). Apesar deste termo ser voltado para os órgãos sensoriais, a psicologia utiliza o mesmo para estudos comportamentais. Por outro lado, a carreira é definida como sendo a sequência de posições ocupadas por uma pessoa, em função do seu trajeto académico, profissional e das suas perceções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que por conseguinte

originam competências para lidar com tarefas de maior complexidade (Hughes, 1937; London & Stumpf, 1982; Dutra, 2002; Le Boterf, 2003; Motta, 2006).)Hug).

A Satisfação com o Trabalho, implica nos trabalhadores sentimentos e percepções individuais sobre o seu emprego. Segundo, Sant'Anna (2002), as consequências da satisfação com o emprego envolvem: aumento da produtividade, qualidade das relações no trabalho, redução da intenção de saída, entre outras.

Considerando o modelo JD-R e os respectivos recursos de trabalho, como sendo fatores relevantes para a compreender a satisfação dos jovens recém-diplomados com o primeiro emprego e, posteriormente, a intenção de saída do primeiro emprego, propõe-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1: A adequação da pessoa ao trabalho, tem uma relação negativa com a intenção de saída dos jovens recém-graduados.

H2: A perspectiva de carreira tem uma relação negativa com a intenção de saída dos jovens recém-graduados.

H3: A oportunidade de aprendizagem tem uma relação negativa com a intenção de saída dos jovens recém-graduados.

Note-se que os recursos mencionados, têm um papel de preditores no nosso modelo de estudo, enquanto a satisfação com o primeiro emprego é uma variável mediadora, que leva a intenção de saída. Deste modo, segundo H. Kim & E. Kim (2021), iremos compreender no seguinte capítulo, quais e como os preditores relevantes atuam (positiva ou negativamente) para influenciar a satisfação dos jovens recém diplomados e, que posteriormente, podem levar a intenção de saída (H. Kim & E. Kim, 2021).

2.4. Preditores da Intenção de saída e o papel mediador da satisfação com o emprego

É de notar, que foram encontrados apenas meta-análises sobre a satisfação com o trabalho e o seu papel mediador na relação entre os recursos e a intenção de saída dos grupos profissionais ligados à enfermagem, pelo que foram tidos em conta estes artigos, mas considerados como profissionais do mercado.

Na meta-análise sobre os preditores da intenção de saída dos enfermeiros, observou-se que 70% dos novos enfermeiros, têm uma maior taxa de intenção de saída, quando os fatores que levam à insatisfação com o local de trabalho não são resolvidos (H. Kim & E. Kim, 2021,

p. 2413). Assim sendo a satisfação com o trabalho é uma mediadora da intenção de saída dos trabalhadores. (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2407).

Os autores referem que os principais preditores a nível individual, que levam os trabalhadores à intenção de saída do seu trabalho, são: depressão, fadiga, resiliência, autoliderança, stress, satisfação, *burnout* e *engagement* no trabalho. Além disso, como preditores da intenção de saída a nível organizacional mencionam, o ambiente de trabalho, as relações laborais, a liderança, a cultura empresarial, entre outras (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2407).

De modo a reduzir, a intenção de saída dos profissionais, os autores classificaram os fatores como preditores, que são mediados pela satisfação com o emprego e analisaram o seu impacto, quanto à intenção de saída dos trabalhadores (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2407). Com isto, os autores agruparam os fatores que promovem a intenção de saída dos enfermeiros, em características pessoais e organizacionais.

Assim sendo, foi possível verificar que as variáveis que têm um maior impacto na intenção de saída a nível pessoal, são a exaustão emocional, depressão, stress no trabalho, fadiga e o trabalho emocional. Por outro lado, os fatores menos envolventes na intenção de saída dos profissionais são, o *engagement* e o auto-conceito profissional. Os autores concluem que a relação positiva entre os preditores e a intenção de saída dos profissionais do seu emprego, é mediada pela satisfação com o emprego., (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2413).

No artigo, é referido que o stress no trabalho é um dos fatores mais influentes na intenção de saída do emprego, pelo que os autores sugerem que para reter os profissionais, deve-se ter em conta uma boa gestão do stress no trabalho, bem como introduzir práticas e políticas de bem-estar, medidas de apoio, formação e palestras que aumentem a resiliência, a motivação, a inteligência emocional, entre outras, de modo a fomentar que os profissionais sintam paixão e orgulho pelo seu trabalho (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2413).

Além disso, a nível organizacional, foram agrupadas variáveis sobre as condições de trabalho, relações interpessoais e cultura. É delineado pelos autores que os gestores das unidades, com o seu papel de líder, devem conseguir promover a retenção dos trabalhadores, através do continuo acompanhamento, melhoramento das condições de trabalho, gestão dos conflitos, integração da confiança, etc, (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2413).

Por fim, os principais preditores da intenção de saída a nível organizacional passam pelo comprometimento com a organização, justiça empresarial, socialização interna, inserção profissional, marketing interno, ajuste entre o profissional e a organização. De modo, a melhorar as condições a nível organizacional e de forma a baixar a taxa de intenção de saída dos enfermeiros, os autores, remete para melhorias nas remunerações, condições de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Assim sendo, tanto a nível

interno organizacional ou externo, verificou-se que quanto mais positivamente os enfermeiros percebem o valor da sua posição, menor é a sua intenção de saída (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2414).

Assim sendo, a nível individual, os principais preditores positivos da intenção de saída passam pela exaustão emocional, depressão, stress, *burnout* emocional e fadiga; já os preditores negativos são o engagement no trabalho, a satisfação com o emprego, motivação, resiliência, auto-conceito profissional. Por outro lado, a nível organização, os preditores positivos que influenciam a intenção de saída são *burnout*, conflitos de papéis, ambiguidade nas tarefas, violência, *bullying*. Quanto aos preditores negativos, são considerados a cultura organizacional, ambiente de trabalho, liderança, apoio social. Por fim, a nível organizacional os fatores positivos da intenção de saída são o desequilíbrio entre *work-life balance* e o desenvolvimento da carreira. Em contraste, os preditores negativos da intenção de saída dos enfermeiros, são o comprometimento organizacional, o ajuste entre o profissional e a organização, a justiça organizacional e o comprometimento na carreira (H. Kim & E. Kim, 2021, p. 2416).

Em suma, o presente estudo sugere um modelo de pesquisa de mediação, onde o objetivo é verificar a veracidade da seguinte hipótese:

H4: A satisfação com o emprego relaciona-se negativamente com a intenção de saída.

Neste modelo teórico, a variável mediadora é a satisfação com o primeiro emprego dos jovens recém diplomados, e pretende-se compreender qual é a relação entre os preditores e a intenção de saída, mediados pela satisfação com o emprego. É relevante ainda referir que a variável mediadora é, claramente definida e conduzida pelos preditores previamente definidos segundo os recursos do trabalho, apresentados pelo modelo JD-R, sendo estes a Adequação pessoa-Trabalho; Oportunidade de Aprendizagem e Perspetiva de Carreira. O modelo pode ser observado na Figura 1.

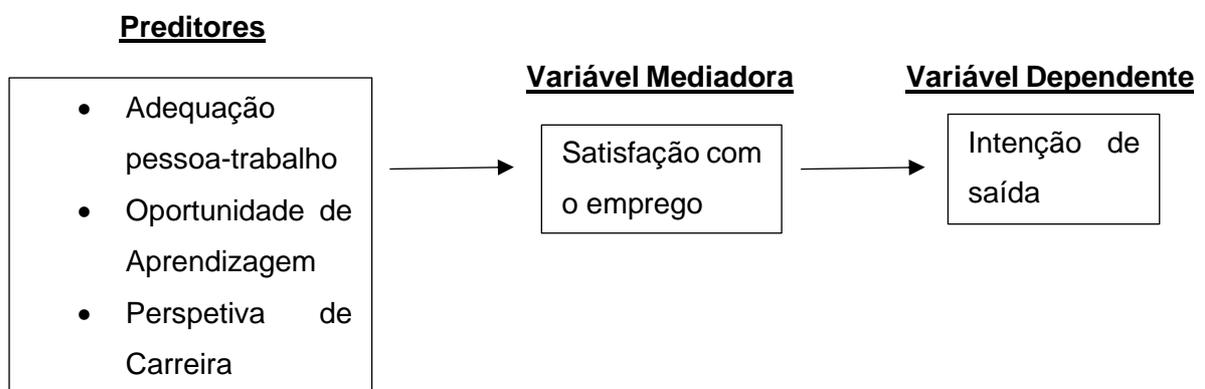


Figura 1. Modelo Conceptual da Pesquisa

3. Método

3.1. Procedimento

O presente estudo tem como principal objetivo compreender quais os preditores que influenciam a satisfação com o emprego dos recém-diplomados e como se relaciona com a intenção de saída dos mesmos. Isto é, uma investigação onde são analisadas e estabelecidas relações entre as variáveis, coordenada pela Professora Sílvia da Silva.

O inquérito por questionário (procedimento quantitativo) elaborado para o estudo, é fundamentado e apoiado no questionário Energy Compass do autor Schaufeli (2017), bem como foi feito na plataforma Qualtrics, em português.

Foi aplicado a indivíduos jovens com pelo menos um grau académico superior concluído (licenciatura, mestrado ou doutoramento); com pelo menos 18 anos; que sejam recém graduados que tenham tido pelo menos uma experiência profissional com mais de 6 meses, na área de formação.

É importante realçar que os preditores identificados no presente estudo, são analisados e estudados através da escala de Likert, que por sua vez é constituída por 7 níveis de avaliação, de modo a não influenciar os inquiridos pela centralidade da escala, o que fomentará uma maior credibilidade das perceções.

Note-se que, foi mencionado aos participantes que a sua participação era voluntária, bem como o anonimato e confidencialidade na respetiva recolha e análise de dados

No que diz respeito à recolha dos dados, foi feita através da aplicação do inquérito por questionário (, através de plataformas online, como o LinkedIn, Facebook, Instagram, Whatsapp, mas também por uma via mais direta de network de conhecidos. Além disso, solicitei ainda a participação aos colegas trabalhadores na empresa em que me encontrava a estagiar, isto é, um processo de seleção por conveniência. Os dados foram recolhidos num período de sessenta dias, onde foram recolhidas 133 respostas válidas, de acordo com os critérios estipulados anteriormente.

3.2. Participates

Após a aplicação do questionário, obtiveram-se 133 respostas válidas, de acordo com os critérios aplicados. Além das referidas anteriormente, obtive algumas respostas inválidas,

com faltas de resposta no total das questões, e outras em que os inquiridos não correspondiam aos critérios previamente descritos.

Assim sendo, verificou-se uma amostra do sexo feminino de aproximadamente 66%. É de acrescentar ainda que, aproximadamente 34% são inquiridos, com idades compreendidas entre os 18 e os 23 anos, sendo 27% do sexo feminino. Por outro lado, 50% da amostra refere-se a indivíduos entre os 24 e os 27 anos, inclusive, considerando que 28% são do sexo feminino. E os restantes 16% dos inquiridos têm até 37 anos, com a nota de que existe um *outlier* com 62 anos, sendo 11% do sexo feminino.

Por fim, é ainda relevante, que sendo este estudo direcionado para uma população alvo graduada em pelo menos um grau académico superior, temos então, aproximadamente, 57% dos inquiridos licenciados, 14% mestres e 29% doutores.

Tabela 1. Dados Sociodemográficos (Idade; Género)

		Feminino		Masculino		Total	
		N	%	N	%	N	%
[18; 23]		36	27%	9	7%	45	34%
[24; 27]		38	28%	29	22%	67	50%
[28; 37]*62		14	11%	7	5%	21	16%
Total	N	88		45		133	-
	%	66%		34%		-	100%

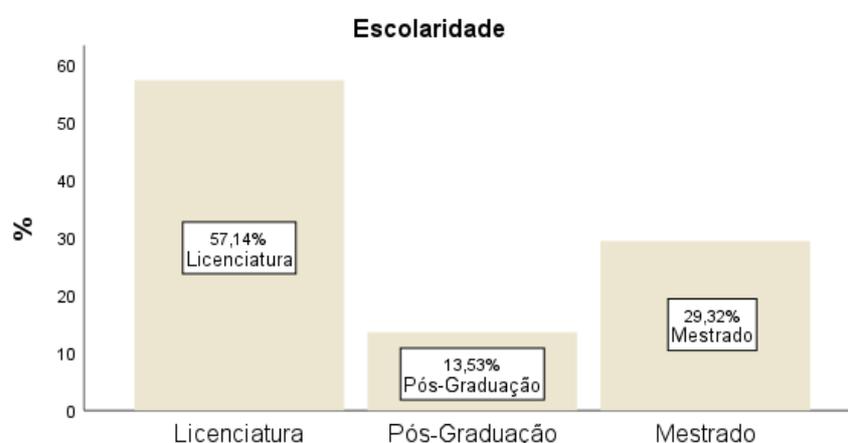


Figura 2. Dados Sociodemográficos (Escolaridade)

3.3. Operacionalização das variáveis

Os preditores no presente estudo são recursos que foram operacionalizados com as escalas do Energy Compass.

Adequação pessoa-trabalho (variável preditora): Com o objetivo de medir a variável preditora em causa, avaliou-se o conteúdo do trabalho, ou seja a adequação da pessoa ao trabalho. Com isto utilizou-se 2 itens como o objetivo de compreender a adequação do trabalho às capacidades e vontade dos inquiridos. Assim sendo, teve-se em conta a escala de Linkert de 5 pontos (1 = “Discordo completamente” até 5 = “Concordo completamente”). O alfa de Cronbach é de 0,78 para a presente preditora, revelando boa fiabilidade, para o estudo.

Oportunidade de Aprendizagem (variável preditora): Numa ótica de compreender o desenvolvimento aplicado e percebido pelos inquiridos, bem como a sua opinião perante as oportunidades de aprendizagem no trabalho, teve-se em conta três itens, a aprendizagem de coisas novas, o desenvolvimento de pontos fortes e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, no trabalho. Com isto, teve-se em conta a escala de Linkert com 5 pontos, utilizada no questionário do Energy Compass, (1 = “Discordo completamente” até 5 = “Concordo completamente”). A medida apresenta um alfa de Cronbach de 0,86, revelando boa fiabilidade, para o estudo.

Perspetiva de Carreira (variável preditora): De modo a medir a presente variável, avaliou-se o desenvolvimento, tendo em conta dois itens: a perspetiva dos inquiridos sobre a possibilidade de a organização lhe oferecerem a oportunidade de se desenvolverem noutra função ou de promoção. Estes foram avaliados de acordo com a Escala de Linkert de 5 pontos (1 = “Nunca” até 5 = “Sempre”). A presente variável também revela boa fiabilidade, para o estudo.

Satisfação com o emprego (variável mediadora): Com o foco de medir a satisfação dos inquiridos com o seu emprego, mais especificamente com o seu primeiro emprego, foi considerado o único item proposto no questionário do Energy Compass, sendo este “Quão satisfeito está com o seu trabalho”. Foi utilizada a escala de Linkert de 5 pontos, (1 = “Muito insatisfeito” até 5 = “Muito Satisfeito”).

Intenção de saída (variável dependente): Por fim, para compreender a intenção de saída dos jovens recém graduados do seu primeiro emprego, considerou-se o item “Estou a planear mudar de emprego no próximo ano”, de acordo com o questionário do Energy Compass. Com isto, teve-se em conta a escala de Linkert com 5 pontos, utilizada no questionário do Energy Compass, (1 = “Discordo completamente” até 5 = “Concordo completamente”).

4. Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Análise dos Resultados

No capítulo serão analisadas as hipóteses de investigação mencionadas acima. É importante realçar que os dados estatísticos foram analisados no *SPSS Statistics*. Na tabela 2 são representadas as médias, desvio padrão e correlações entre as variáveis da dissertação.

Na presente dissertação, foi considerado o coeficiente de *Pearson*, no que toca a analisar as correlações das variáveis e a respetiva mediação, de modo a compreender se a sua relação é ou não significativa.

Tabela 2. Médias, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1. Adequação da Pessoa ao Trabalho	3,54	0,87	1				
2. Oportunidades de Aprendizagem	3,53	0,87	0,68**	1			
3. Perspetiva de Carreira	2,94	1,21	0,31**	0,52**	1		
4. Satisfação com o emprego	3,15	1,04	0,63**	0,64**	0,43**	1	
5. Intenção de Saída	2,84	1,29	-0,41**	-0,50**	-0,43**	0,57**	1

** p < 0,01

No que toca à Matriz de Correlações da tabela 2, verifica-se que todas as variáveis são estatisticamente correlacionadas entre si, uma vez que $p < 0,01$. Verifica-se que a Adequação da Pessoa ao Trabalho é significativamente correlacionada com as Oportunidades de Aprendizagem ($r = 0,68$, $p < 0,01$), tal como a Perspetiva de Carreira é considerada estatisticamente correlacionada com a Adequação da Pessoa ao Trabalho e com as Oportunidades de Aprendizagem (uma vez que $r = 0,31$, $p < 0,01$ e $r = 0,52$, $p < 0,01$, respetivamente). Além disso, verificou-se através da matriz de correlações que os preditores mencionados anteriormente estão correlacionadas com a mediadora e com a variável critério, ou seja, são observados estatisticamente como tendo uma correlação positiva com a satisfação com o emprego e negativa com a intenção de saída dos jovens recém diplomados (uma vez que $p < 0,01$). Por fim, a variável mediadora, também se observa uma correlação significativa entre as variáveis mediadora e critério ($r = 0,57$, $p < 0,01$).

Nesta análise foi possível constatar que, relativamente, à correlação entre a intenção de saída e os preditores (Adequação da pessoa ao trabalho, Oportunidades de Aprendizagem e Perspetiva de Carreira), apresentam uma associação linear negativa com a intenção de saída, ou seja, quando uma diminui a outra aumenta e vice-versa. Assim sendo, o grau de associação entre as variáveis, significa que uma maior Adequação da Pessoa ao Trabalho está associada a uma menor intenção de saída dos jovens recém graduados. Por outro lado, quanto maior à Oportunidade de Aprendizagem ou quanto maior à Perspetiva de Carreira na organização, menor é a Intenção de Saída dos jovens recém diplomados.

Por outro lado, a análise feita entre preditores e a variável mediadora, apresentam uma associação linear positiva. Neste sentido, sempre que as Oportunidades de Aprendizagem, a Perspetiva de Carreira e a Adequação da Pessoa ao Trabalho aumentam, a satisfação com o emprego também aumenta significativamente. Assim sendo, o grau de associação entre a satisfação com o emprego e a perspetiva de carreira é de 0,43, enquanto que o grau de associação entre a variável mediadora e as oportunidades de aprendizagem é de 0,64. Por fim, o grau de correlação entre a satisfação com o emprego e a adequação da pessoa ao trabalho é de 0,63. Considerando as correlações mencionadas, foi testada a multicolinearidade presente nos resultados e verificou-se que é inexistente, pois $VIF < 10$ e $TOL > 0,1$.

4.2. Teste de hipóteses

Tendo em conta a intenção de saída como sendo variável critério e a adequação da pessoa ao trabalho, perspectiva de carreira e a oportunidade de aprendizagem como variáveis preditoras, realizou-se uma regressão linear, como se pode observar na tabela 3. Tendo em conta este procedimento, o coeficiente de determinação é um critério que permite avaliar a qualidade do ajuste de um determinado modelo. De realçar que quanto maior for este valor, mais explicativo é o modelo linear, ou seja, melhor ele se ajusta à amostra. Através da regressão linear, obtiveram-se dois modelos de estudo.

O modelo 1 apresenta um valor de R^2 ajustado de 0,29. Tal significa que o modelo linear explica 29% da variância da intenção de saída a partir das variáveis preditoras.

Face à revisão de literatura, a primeira hipóteses H1 propõe que se verificaria uma relação negativa entre a preditora, a Adequação da Pessoal ao Trabalho, e a variável critério, a Intenção de Saída dos jovens recém graduados. Como se pode verificar na tabela abaixo, os valores demonstram uma relação negativa significativa entre a Adequação da Pessoa ao Trabalho e a Intenção de Saída ($\beta = -0,22$, $p < 0,05$), isto é, a variável preditora explica a variável critério. Com isto, pode-se considerar que a primeira hipótese foi verificada com sucesso.

No que toca à segunda hipótese H2, esta refere que a Perspetiva de Carreira tem uma relação negativa com a Intenção de Saída dos jovens recém diplomados. De acordo com a Tabela 3, existe uma relação significativa negativa entre a Perspetiva de Carreira e a Intenção de Saída dos jovens recém graduados ($\beta = -0,19$, $p < 0,05$), isto é, a variável preditora explica a variável critério. Assim sendo, verifica-se a segunda hipótese.

Por fim, a terceira hipótese H3 propõe que a Oportunidade de Aprendizagem tem uma relação negativa com a Intenção de Saída dos jovens recém graduados. Como se pode observar na tabela abaixo que existe uma relação negativa entre a Oportunidade de Aprendizagem e a Intenção de Saída dos jovens recém diplomados ($\beta = -0,25$, $p < 0,05$), ou seja, a variável preditora explica a variável critério, e confirmação a verificação da terceira hipótese

No procedimento da regressão linear obtivemos o modelo 2, com a inserção da variável mediadora. Este modelo tem o R^2 ajustado de 0,40, o que significa que o modelo linear explica 40% da variância da intenção de saída.

Através dos resultados para esta análise de regressão com mediação (tabela 3), pode-se verificar uma mediação total no que toca às variáveis preditoras, Adequação da Pessoa ao Trabalho, Perspetiva de Carreira e Oportunidade de Aprendizagem,, isto é, a relação

positiva entre as variáveis preditoras e a Intenção de Saída deixa de ser significativa no segundo modelo, após a introdução da variável mediadora (a Satisfação com o Emprego) no modelo de regressão ($\beta = -0.04$, $p > 0.05$; $\beta = -0.12$, $p > 0.05$; $\beta = -0.11$, $p > 0.05$), sendo significativa a variável mediadora ($\beta = -0.47$, $p < 0.001$). Com isto, verifica-se a quarta hipótese H4, que propõe que a Satisfação com o Emprego tem uma relação negativa com a Intenção de Saída dos jovens recém graduados.

Tabela 3. Resultados da análise de regressão dos preditores: papel mediador da Satisfação com o Emprego.

	Modelo 1			Modelo 2		
	B	t	p	β	t	p
Adequação Pessoa ao Trabalho	- 0,22	- 2,20	0,03	- 0,04	- 0,40	0,69
Perspetiva de Carreira	- 0,19	- 2,25	0,03	- 0,12	- 1,45	0,15
Oportunidades De Aprendizagem	- 0,25	- 2,22	0,03	- 0,11	- 1,10	0,29
Satisfação com o emprego				- 0,47	- 4,91	0,001
R ² Ajustado	0,29			0,40		

Nota: $p < 0,05$

4.3. Contribuições para a Teoria e Implicações Práticas

No capítulo anterior demonstrou-se que se verificaram as hipóteses de estudo. Ou seja, as variáveis preditoras, a Adequação da Pessoa ao Trabalho, a Perspetiva de Carreira e a Oportunidade de Aprendizagem, estão correlacionadas entre si e têm uma relação negativa

com a Intenção de Saída dos jovens recém diplomados. Além disso, também se verificou que a variável mediadora estudada, a Satisfação com o Emprego, tem uma relação negativa com a variável critério, Intenção de Saída dos jovens recém graduados.

De acordo com o modelo JD-R, defendido por Demerouti et al. (2001), os recursos do local de trabalho têm um papel motivador para os indivíduos, que por sua vez, leva ao bem-estar e a satisfação das necessidades básicas, sentidas pelos trabalhadores. Assim sendo, as Oportunidades de Aprendizagem, a Perspetiva de Carreira e a Adequação da Pessoa ao Trabalho são preditores relevantes para definir a satisfação dos jovens com o seu primeiro emprego, uma vez que são definidos por recursos oferecidos pela organização como formações, planos de carreira e de desenvolvimento profissional e individual, tarefas inerentes à posição ocupada, etc.

Com isto, conforme mencionado no capítulo da revisão de literatura, Guest menciona que os indivíduos que não tenham uma perspetiva positiva da sua carreira na organização, podem ter o seu bem-estar hedónico afetado negativamente, isto é, a sua satisfação com o trabalho (Guest, D., 2017, p. 23). Tal facto, pode-se observar na amostra de inquiridos que quando a sua Perspetiva de Carreira diminui, a respetiva Satisfação com o Emprego diminui, pelo que automaticamente a intenção de Saída aumenta significativamente.

No que toca à Perspetiva de Carreira, e como se verificou que níveis baixos da mesma, levam a nível baixos da Satisfação com o Emprego e, posteriormente, aumentam a Intenção de Saída dos jovens recém graduados, Guest (2017), defende que devem ser implementadas práticas de recursos humanos que impactem o bem-estar hedónico dos trabalhadores. Assim, sugere-se o reforço das competências dos indivíduos, através de formações e desenvolvimento, que permitam aos indivíduos uma perceção de carreira, isto é, um futuro profissional na organização atrativo (Guest, 2017, p. 30).

A Adequação da Pessoa ao Trabalho, é vista por O’Reilly e Chatman (1986), como sendo constituído por valores organizacionais, que podem prever comportamentos de cooperação organizacional e sentimento de pertença, bem como por internalização e congruência de valores, isto são, comportamentos de comprometimento, satisfação com o emprego, envolvimento, redução de stress e aumentos da intenção de permanecer na organização. Assim sendo, compreende-se que os valores e as crenças existentes numa determinada organização, que permitam aos trabalhadores sentirem-se parte da mesma e que tenham em si o sentimento de que a sua função é adequada e relevante na empresa, originam satisfação com o emprego e desejo de permanecer no mesmo.

No que diz respeito às Oportunidades de Aprendizagem, verificou-se com o presente estudo que quando estas aumentam, a Satisfação com o Emprego aumenta, consequentemente, e a Intenção de Saída desce significativamente, pelo que conforme

mencionado por Guest (2017), é importante implementar práticas que permitam aos trabalhadores oportunidades de aprendizagem contínua no seu emprego, pois irá afetar positivamente o seu bem estar hedónico e, conseqüentemente a sua satisfação com o trabalho, o que irá diminuir a intenção de saída. Além disso, de acordo com Boumans & Landeweerd (1993), como citado em Eriksson et al., (2008), a liderança tem um papel importante no que diz respeito aos recursos oferecidos pelas organizações que promovam à Oportunidade de Aprendizagem dos indivíduos, e, conseqüentemente, a Satisfação com o Emprego, uma vez que esta liderança implica fazer uma boa gestão dos recursos e das relações interpessoais, com uma adequada distribuição de tarefas e desafios profissionais. Um determinado trabalhador está satisfeito com o seu trabalho, quando tem no seu emprego oportunidades desafiantes, boas relações interpessoais que lhe permitam aprender e progredir profissionalmente o seu conhecimento. Por outro lado, a qualidade do programa de orientação dos recém trabalhadores, isto é, o acompanhamento, o apoio, ensinamentos, poderá impactar também a satisfação dos recém graduados com o primeiro emprego (Halfer & Graf, 2006; Scott et al., 2008, como citados em Laschinger, 2012).

Considera-se ainda relevante referir que o grau de associação entre a satisfação com o emprego e a intenção de saída têm um carácter linear negativo, ou seja, sempre que aumenta a satisfação com o emprego dos indivíduos, a sua intenção de saída diminui, e vice-versa. Note-se que a partilha de informação, objetivos e estratégia com os trabalhadores, fomenta a motivação e a inspiração dos trabalhadores, bem como promove um maior sentimento de integração na organização, influenciando a sua saúde e bem-estar e, conseqüentemente, a sua satisfação com o emprego e a diminuição da taxa de turnover (Boumans & Landeweerd, 1993, como citado em Eriksson et al., 2008).

Com isto, as práticas de recursos humanos que formam a adequação da pessoa ao trabalho, a perspectiva de carreira e a oportunidade de aprendizagem, tem uma relação negativa com a intenção de saída dos jovens recém-graduados, conforme foi verificado no presente estudo, pelas hipóteses apresentadas inicialmente.

Assim sendo, na presente dissertação, comprova-se o modelo teórico de Guest (2017), quando o mesmo afirma que as práticas de recursos humanos podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores. O autor, refere que o reforço das competências através de formações e desenvolvimento e de uma perceção de um futuro profissional atrativo, podem atingir sentimentos de segurança e que promovem a autoeficácia. Por conseguinte, está ideia leva ao modelo de Demerouti, em que se menciona que quando existe uma maior investimento nos trabalhadores, aumentam-se os recursos disponibilizados e, conseqüentemente a sua motivação (Guest, 2017, p. 30).

Por fim, Guest (2017), refere que as práticas de recursos humanos que fomentem, o sentimento de satisfação com o trabalho nos indivíduos, – através da adequação da pessoa ao trabalho, com tarefas e exigências adequadas ao nível de qualificações do indivíduo; das perspectivas de carreira que são fomentadas nos indivíduos através dos planos e progressões de carreira; e das oportunidades de aprendizagem, com possibilidade de planos formativos e novos desafios profissionais – promovem a diminuição da intenção de saída (Guest, 2017).

5. Considerações finais

A presente dissertação compreende alguns fatores que levam os indivíduos recém graduados a saírem do seu primeiro emprego, pelo que este estudo procurou averiguar o papel da satisfação com o emprego dos inquiridos, é um fator mediador na relação entre os preditores da adequação da pessoa ao trabalho, perspectivas de carreira e oportunidades de aprendizagem e a intenção de saída dos jovens recém graduados.

Note-se que a validação das hipóteses apresentadas anteriormente, acrescentaram valor factual no modelo teórico apresentado por Guest (2017), em que o mesmo refere que as práticas dos recursos humanos, promovem o bem-estar hedónico dos trabalhadores, o que leva a satisfação dos mesmos com o seu emprego. Além disso, o estudo verificou o que era defendido por H. Kim & E. Kim (2021), sendo a taxa de intenção de saída dos jovens recém diplomados é tanto maior quanto menor for a sua satisfação com o seu emprego.

Com o presente estudo, pode-se concluir que para as organizações promoverem uma maior retenção do talento e melhoria da performance organizacional, devem apostar nos recursos oferecidos aos trabalhadores, como os verificados na dissertação, a Adaptação da Pessoa ao Trabalho, a Perspetiva de Carreira e as Oportunidades de Aprendizagem. Neste sentido, os recursos podem ser fornecidos com a adequação das práticas desenvolvidas e aplicadas pelos recursos humanos, como promover formações, progressões de carreira e planos de desenvolvimento, profissional, adequação de tarefas às funções, etc. Com isto, os indivíduos irão sentir uma maior satisfação com o seu emprego e, conseqüentemente, irá diminuir a sua intenção de saída.

No que toca às limitações sentidas na elaboração da dissertação e que deverão ser consideradas em futuras pesquisas são mais a nível de método.

Sabe-se que atualmente a sociedade vive num mundo tecnológico, em que a maior parte do tempo gasto pelas pessoas são nas redes sociais. Primeiramente, a aplicação do inquérito por questionário foi principalmente através das redes sociais e, apesar de se considerar que sendo um meio através do qual é possível atingir um maior número de indivíduos, no presente estudo não foi verificado. Sendo que na dissertação estudaram-se os jovens recém graduados, o que implica que teve-se que limitar os participantes, através dos critérios de exclusão previamente delimitados, acabou por dificultar a recolha de um número maior de respostas válidas.

Além disso, a elaboração de um inquérito por questionário construído exclusivamente por perguntas fechadas e de resposta obrigatória, pode ter condicionado as respostas obtidas, uma vez que impede a liberdade de respostas mais subjetivas dos indivíduos. No entanto, é

importante referir que o uso de respostas abertas, poderia ter dificultado a interpretação dos resultados.

Acrescenta-se que, o modelo teórico defendido por Guest (2017), incluía mais variáveis relevantes para compreender a satisfação com o emprego e a intenção de saída, contrariamente ao presente estudo, onde se testaram-se apenas 3 variáveis, pelo que considera-se uma limitação. É ainda relevante mencionar que acrescentaria valor aos estudo se fosse utilizada a Macro Process do SPSS, para poder ter um teste mais robusto das hipóteses, tendo em conta o número de participantes. Nomeadamente com a utilização do processo de *bootstrap* na definição de amostras e intervalos de confiança para interpretação dos efeitos diretos e indiretos.

Por fim, considera-se como limitação na dissertação, não ter havido controlo das variáveis sociodemográficas e terem sido utilizadas somente na caracterização da amostra. Assim, sugere-se que em futuros estudo que procurem compreender quais os preditores e de que modo media a satisfação com o emprego, a intenção de saída dos jovens recém graduados do seu trabalho, sejam analisadas com maior complexidade quanto à sua relação com as variáveis principais.

Ainda assim, o estudo foi um contributo enriquecedor, a nível pessoal e profissional, dado que a elaboração do mesmo permitiu-me amadurecer o meu conhecimento empírico, bem como tornar-me mais persistente e ambiciosa. Além disso, considero que a dissertação trouxe-me, pessoalmente, certezas no que já acreditava e, que poderei colocar em prática profissionalmente, com algumas medidas e políticas que fomentem a satisfação com o emprego.

6. Referência Bibliográfica

Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. https://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_267.pdf

Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Cheng, C-Y. et al., (2015). Job stress and job satisfaction among new graduate nurses during the first year of employment in Taiwan. *International Journal of Nursing Practice*, (21), 410–418.

Cho, Sung-Hyun, et al., (2012). Turnover of New Graduate Nurses in Their First Job Using Survival Analysis. *Nursing Scholarship* 44(1), 63-70. 10.1111/j.1547-5069.2011.01428.x

David E. Guest, 2017. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework, *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. 10.1111/1748-8583.12139

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Diriwaechter, P. et al., (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*, (146), 116 – 140.

Drucker, P. F. (1955). *The practice of Management*, Mercury Books, Heinemann.

Dutra, J. (2002). Gestão de pessoas: modelo processos, tendências e perspectivas. *Atlas*.

Eriksson, A. et al., (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Nordic School of Public Health*, 23(2), 127-133. 10.1093/heapro/dan015

Hughes, E. (1937). Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, (43,3, p. 404-413).

Kim, H. & Kim, E., (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000-2020). *Nursing Open*, (8), 2406-2418. 10.1002/nop2.872

Laschinger, H.K.s. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, (20), 472–484. 10.1111/j.1365-2834.2011.01293.x

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed-Bookman.

London, M. & Stumpf, S. (1982). *Managing careers*. Reading, MA.

Mendes, A.M.V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/18253/1/ulfpie047256_tm.pdf

Motta, P. (2006). Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade. In: Balassiano, M. et al., (Org). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. Atlas.

Nielsen, K., et al., (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *In Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.

Pauline C., et al., (2007). Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 41–52. 10.1111/j.1365-2648.2007.04570.x

Robbins, S. (2005). "Comportamento Organizacional".

Sant'Anna, A. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração* [Dissertação de doutoramento]. CEPEAD-FACE-UFMG.

Schaufeli, W., (2017). Applying the Job Demand-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Elsevier*, (46), 120 – 132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. *Journal of Management Studies* 57(6), 1174-1216. 10.1111/joms.12520

World Health Organization (WHO) (1946). *Preamble to the Constitution of the World Health Organization*, New York: WHO.