

N.º 33 (2024)
ISSN 1646-1029

Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas

Journal of Business and Legal Sciences

SPECIAL ISSUE

CEOS.PP
CENTRE FOR ORGANISATIONAL AND
SOCIAL STUDIES OF POLYTECHNIC OF PORTO

PREFÁCIO

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-pre_rcej

O panorama atual dos Recursos Humanos (RH) é marcado por desafios sem precedentes, exigindo das organizações e da sociedade uma capacidade ímpar de adaptação e reinvenção. A 11ª edição da Conferência Internacional de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, realizada no ISCAP - Politécnico do Porto, é testemunho desta evolução, configurando-se como um palco propício para a inovação e o diálogo crítico entre a comunidade académica e profissional da área.

Este *special issue* da Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas, intitulado "**Foco nas Pessoas: Diversidade, Sustentabilidade e Digitalização**", assume um compromisso com a gestão de pessoas identificando variáveis facilitadoras de ambientes de trabalho produtivos, saudáveis, sustentáveis, reconhecendo os contextos de desenvolvimento de competências e a inevitável digitalização que permeia a área de RH.

Os seis artigos que compõem este *special issue* abordam, de forma abrangente, os desafios e as oportunidades que se colocam à GRH no contexto atual. Desde a análise da **inovação e sustentabilidade** promovidas pelo **intraempreendedorismo** (artigo 1), ao impacto do **apoio percebido da liderança na cibervigilância** e nos **comportamentos contraproducentes** em regimes de teletrabalho (artigo 2), passando pelo estudo da **influência da liderança na rotatividade** (artigo 3) e pelo fenómeno emergente do **desligamento silencioso** (artigo 4), a presente seleção oferece um olhar atento sobre as realidades das organizações modernas.

Completam este *special issue* dois artigos dedicados ao desenvolvimento de competências: o primeiro analisa as **competências desenvolvidas em contexto de estágio** (artigo 5), e o segundo explora a **empregabilidade de jovens estudantes universitários** à luz da **inteligência emocional e competências digitais** (artigo 6). Investir na capacitação dos colaboradores é fulcral para que as organizações se mantenham competitivas num mundo em constante mudança.

Este *special issue* convida o leitor a uma reflexão sobre os desafios e oportunidades que se colocam à GRH no contexto atual. A diversidade de abordagens e metodologias presentes nos artigos reflete a riqueza do debate que se estabeleceu na Conferência e que se pretende perpetuar através desta publicação.

Esperamos que este *special issue* sirva como fonte de inspiração para novas ideias, estratégias inovadoras e uma paixão renovada pelo potencial humano nas organizações, na academia e na sociedade.

Ana Cláudia Rodrigues (ISCAP & CEOS-PP, P.PORTO, Portugal)

Eva Petiz Lousã (Universidade da Maia, Portugal & ISCAP, CEOS-PP, P.PORTO, Portugal)

PREFACE

The current landscape of Human Resources (HR) is marked by unprecedented challenges, demanding a unique capacity to adapt and reinvent organisations and society. The 11th edition of the International Conference on Research and Intervention in Human Resources, held at ISCAP - Polytechnic of Porto, bears witness to this evolution, configuring itself as a stage for innovation and critical dialogue between the academic and professional HR community.

*This special issue of the Review of Business and Legal Sciences, entitled "**Focus on People: Diversity, Sustainability and Digitalisation**", makes a commitment to people management by identifying variables that facilitate productive, healthy, sustainable work environments, recognizing the contexts of competences development, and the inevitable digitalization that permeates the HR field.*

*The six articles comprising this special issue address the challenges and opportunities facing HRM in the current context. From the analysis of **innovation and sustainability** promoted by **intrapreneurship** (article 1) to the impact of **perceived leadership support** on **cyber vigilance** and **counterproductive behaviours** in teleworking regimes (article 2), through the study of **leadership's influence on turnover** (article 3) and the emerging phenomenon of **silent disengagement** (article 4), this selection offers a close look at the realities of modern organisations.*

*This special issue is completed by two articles dedicated to **developing competencies**: the first analyses the **competencies developed in the context of internships** (article 5), and the second explores the **employability of young university students in the light of emotional intelligence and digital competencies** (article 6). Investing in employee training is crucial for organisations to remain competitive in an ever-changing world.*

This special issue invites the reader to reflect on the challenges and opportunities facing HRM in the current context. The diversity of approaches and methodologies in the articles reflects the richness of the debate established at the Conference and intended to be perpetuated through this publication.

We hope this special issue will inspire new ideas, innovative strategies, and a renewed passion for human potential in organisations, academia, and society.

Ana Cláudia Rodrigues (ISCAP & CEOS-PP, P.PORTO, Portugal)

Eva Petiz Lousã (Universidade da Maia, Portugal & ISCAP, CEOS-PP, P.PORTO, Portugal)

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONTRIBUTOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-000_rcej

José Gonçalves das Neves¹

¹ ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa; Dinâmia'Cet; jose.neves@iscte-iul.pt

Envolventes externa e interna das organizações

O hiperdinamismo do ambiente externo e interno das organizações que a recente pandemia Covid veio evidenciar e que a digitalização está a ampliar, parece questionar a valorização das pessoas, no sentido em que estas são confrontadas permanentemente com alterações do conteúdo do trabalho, com a regulação do mesmo, e em alguns casos até com a extinção do posto de trabalho. Ultrapassar tal situação, exige à gestão de recursos humanos (GRH) capacidade e imaginação para identificar novas oportunidades que recentrem as pessoas no contexto da organização e transformem a gestão das mesmas num processo mais equilibrador dos interesses individuais e organizacionais. De resto, é consensual a ideia de que as pessoas são o principal agente transformador da organização e quem cria valor. O que fazer para potenciar tal consensualidade? Fomentar a inovação e criatividade, incentivando o IE e organizar na base do modelo da qualidade (*plan, do, check e act*) a gestão das pessoas, afigura-se um caminho adequado para manter a organização competitiva e sustentável.

Para responderem aos desafios da competitividade e da sustentabilidade, as organizações são permanentemente desafiadas a uma focalização na adaptação, inovação e mudança. Neste movimento, os dinamismos associados aos ambientes externo e interno geram situações complexas e por vezes paradoxais que condicionam o trabalho dos gestores.

Volatilidade, mudança rápida e em larga escala (mercados, clientes, tecnologia, materiais, pessoas, trabalho, processos e modos de organização das atividades), incerteza e incapacidade de prever o que vai acontecer amanhã, tornando difícil planear e programar atividades, reduzida clareza no significado dos eventos e nos efeitos que podem originar, velocidade instantânea, irregular e flutuações aparentemente aleatórias, dificultando qualquer esforço de previsão e de estabilização, são algumas das características da envolvente externa das organizações.

A nível interno, mudança rápida que reduz cada vez mais o prazo de validade de qualquer procedimento ou resultado, intensidade e por vezes alteração radical no foco da eficiência, da liderança ou até do paradigma do negócio, pequenos incrementos de modificação a mudanças mais amplas e profundas e carácter sistémico da mudança, constituem algumas das características mais relevantes. Neste cenário de pressão das dinâmicas externa e interna da vida das organizações, a (GRH) é convocada a encontrar soluções que respondam a tais desafios. Estes dizem respeito a processos relacionados mais diretamente com a gestão de pessoas, como os relacionados com a atração, com a motivação e com a retenção de mesmas, a processos que se ocupem da estrutura e funcionamento da organização, como os da gestão do emprego ou das relações laborais, da gestão da digitalização e automação, a processos mais relacionados com o trabalho como conteúdo do trabalho, diversidade e inclusão, gestão do risco, responsabilidade social e sustentabilidade, regulamentação e legislação laboral, etc.

Desta convocatória, constam ainda a redefinição de perfiz e papéis profissionais, a reorganização de atividades e definição de comportamentos adequados para ultrapassar os múltiplos desafios que a cada instante se impõem. A título de exemplo, podem referir-se novos desafios relacionados com o trabalho remoto, com o trabalho híbrido, com a desmaterialização das funções e automatizações de atividades, com a redefinição e desenvolvimento das competências requeridas para responder aos desafios da digitalização, com a redução do horário de trabalho e a miscelânea de tipologias de contratualização, ou até mesmo com a forma de conciliar as necessidades de vida pessoal com a vida profissional.

Em resumo, políticas, estratégias, planos e práticas de gestão relacionadas com pessoas, capazes de superarem os desafios e assegurarem a competição e sustentabilidade, constituem o alvo prioritário da atividade dos gestores de recursos humanos.

Neste contexto, fomentar a inovação e criatividade no espaço organizacional deve constituir prioridade por parte da GRH. Identificar indivíduos atitudinalmente recetivos a perceberem e concretizarem oportunidades surgidas no dia a dia da organização, tornou-se assunto de interesse para práticos e teóricos, desde o início dos anos 80 do século passado, emergindo como resultado um novo processo de organização e funcionamento do trabalho, designado de *intraempreendedorismo* (IE) ou *empreendedorismo organizacional*. Este processo pressupõe a existência de indivíduos proactivos, capazes de recombinares ideias para novos produtos ou serviços, novos processos produtivos ou novas atividades organizacionais e ancorado num conjunto de procedimentos entendidos como beneficiando a inovação, a revitalização e sustentabilidade das organizações (Antoncic & Hisrich, 2003; Burgelman, 1984).

Ancorado na literatura de natureza científica, farei uma pequena incursão teórica sobre inovação, sustentabilidade e IE e, numa autorreflexão a partir da minha experiência pessoal enquanto gestor de recursos humanos, irei ilustrar níveis de análise, formas de operacionalização e resultados organizacionais da aplicação do IE. Terminarei com algumas considerações relacionadas com a forma de cultivar o IE.

Inovação e sustentabilidade na GRH

Como referido antes, as organizações confrontam-se com alterações das suas envolventes, complexas, turbulentas, rápidas e sistémicas que dificultam encontrar as respostas estratégicas e táticas apropriadas a uma sobrevivência no mercado, leia-se, a serem produtivas para se manterem competitivas e perenes. Por isso, procuram processos que ajudem a equilibrar os dilemas e paradoxos da gestão em geral e da GRH em especial e a ultrapassar ameaças não existentes anteriormente.

Entre outros, impõem-se como fundamentais, a criatividade, a inovação e a sustentabilidade. Importa desde já clarificar o significado de tais conceitos. A nível definicional, partilhamos a perspetiva de Amabile e colegas, de acordo com a qual, criatividade é sinónimo de produção de ideias novas e úteis sobre um assunto específico e inovação é a implementação com sucesso das ideias criativas dentro da organização (Amabile et al., 1996). Sustentabilidade é um conceito mais amplo e com uma história muito ligada ao desenvolvimento económico, a ponto de, na década de 80 do século XX, os investigadores identificarem uma brecha relacionada com a finitude dos recursos do planeta, ou seja, na sustentabilidade do planeta, impondo-se a necessidade de adoptar uma preocupação de sustentabilidade. Em 1987, um relatório da Comissão mundial sobre o meio ambiente, define sustentabilidade como sendo a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento

económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social (United Nations, 1987).

Transpostas estas ideias para o contexto da GRH, importa descrever a forma como tais conceitos se traduzem nas políticas e práticas de GRH. Ao nível das políticas, torna-se necessário fomentar uma cultura de inovação e sustentabilidade assente em valores mobilizadores das atitudes e comportamentos dos colaboradores nos seus postos de trabalho e que sirva de ancora à formulação da estratégia organizacional.

Através desta cultura, uma espécie de ciclo virtuoso de sustentabilidade sai reforçado pela natureza recíproca da sustentabilidade com o comprometimento do colaborador (Galpin et al., 2015). A virtuosidade do ciclo acontece sempre que os colaboradores se envolvem com intensidade nos esforços da organização para ser sustentável, criam resultados e ajudam a concretizar a missão e estratégia da organização. Desta situação, resulta ainda um incremento da reputação organizacional no sentido de que é uma organização preocupada com a sua adaptação e perenidade e que adota ferramentas de gestão que promovem a sustentabilidade económica, social e ambiental. Como consequência, a atratividade da organização como bom local para trabalhar aumenta, possibilitando atrair os melhores candidatos. Processos de recrutamento, seleção, motivação e retenção são realizados com base nas orientações da sustentabilidade e inovação, o que assegura maior ajustamento entre valores individuais e organizacionais bem como mais elevada preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Este ajustamento entre indivíduo e organização é ainda reforçado por um conjunto de práticas de GRH (partilha de informação, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, sistemas de compensação competitivos, justiça organizacional, etc.), que incentivam o comprometimento dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais e reforçam a associação destes com a cultura da sustentabilidade e promoção dos valores do desenvolvimento sustentável (United Nations, 1987).

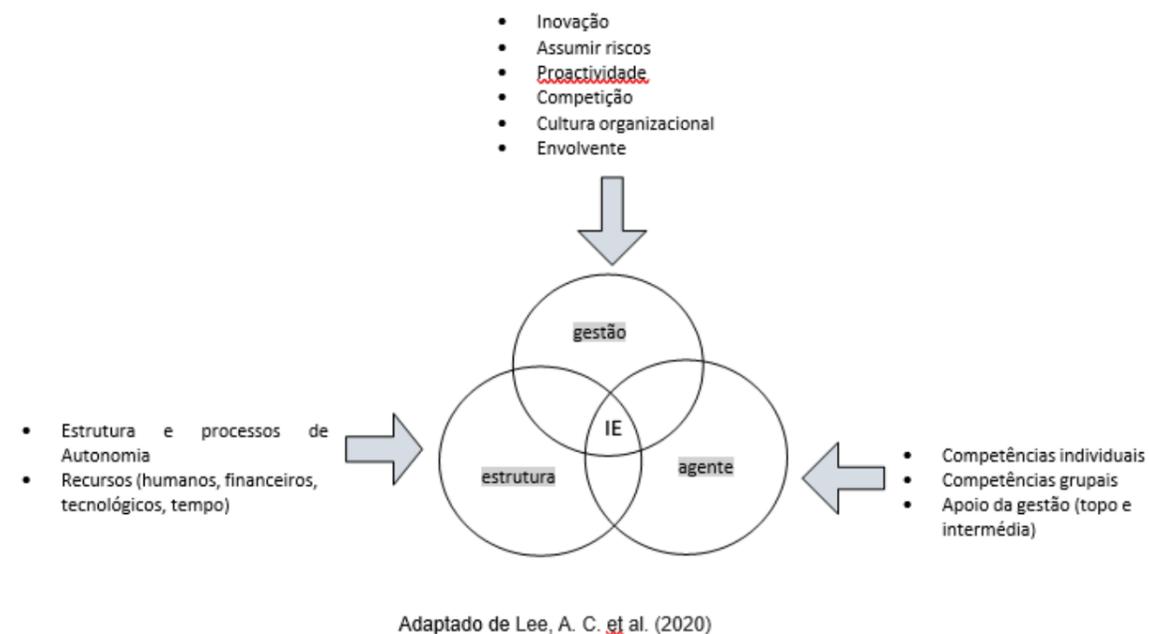
Relacionada especificamente com a inovação, a GRH desempenha um importante papel na definição, manutenção e reforço dos papéis individuais, grupais ou organizacionais promotores da aplicação das ideias criativas capazes de criarem ou aperfeiçoarem produtos, processos de trabalho, estratégia ou modelos de negócio. Desde logo, o recrutamento e seleção de perfiz inovadores, capazes de reconhecerem oportunidades. Depois, modos de compensação e reconhecimento do desempenho inovador, práticas de gestão que promovam a autonomia, o ajustamento indivíduo-trabalho, a liderança transformadora e o trabalho de equipa, motivação organizacional para assumir risco, aceitar o erro, estimular a iniciativa, promover o brio profissional, a que se junta a existência de perfiz humanos adequados em quantidade e qualidade, recursos materiais, quantidade e qualidade da informação e disponibilidade de tempo, constituem elementos do dinamismo associado aos processos de inovação organizacional existentes no ambiente de trabalho.

Aqui chegados, importa introduzir o fenómeno do IE ou empreendedorismo organizacional encarado como um meio complementar de obter o crescimento, desenvolvimento, competitividade e perenidade, face à elevada complexidade e turbulência dos ambientes externo e interno de cada organização (Galván-Vela et al., 2021). A sua ligação muito próxima aos conceitos de inovação e competitividade auxilia compreender a sua importância e papel na manutenção e desenvolvimento da capacidade competitiva da organização, bem como da sua sobrevivência e sucesso, leia-se sustentabilidade (Morais et al., 2021). Neste contexto, conhecer determinantes e resultados relacionados com os níveis de análise a que IE pode ser visto, permitirá entender com maior profundidade as vantagens e importância de nas organizações serem criados ambientes que estimulem, alimentem e mantenham esta forma de atuar por parte dos colaboradores.

Intraempreendedorismo (IE)

Em virtude de ser entendido como benéfico para a revitalização e desempenho das organizações, desde o início dos anos 80 do século XX que um processo organizacional designado intraempreendedorismo (IE) ou empreendedorismo organizacional vem despertando o interesse de práticos e académicos (Antoncic & Hisrich, 2003; Burgelman, 1984). Embora a paternidade do conceito seja atribuída a Pinchot (Pinchot, 1985), uma análise bibliométrica (Galván-Vela et al., 2021) revela que a sua estrutura conceptual e definicional é diversa consoante os autores (estrutura conceptual associada à envolvente externa e à envolvente interna), a área de conhecimento onde estão inseridos (economia e gestão, engenharia, psicologia, as áreas mais frequentes) o país a que pertencem, a aspetos de difusão do conceito, o que releva a importância percebida associada a uma resposta adaptativa às necessidades das organizações para lidarem com a complexidade e turbulência das suas envolventes externa e interna.

Outra perspetiva de análise do IE ancora numa tentativa de definir um modelo conceptual capaz de integrar uma multiplicidade de dimensões relacionadas com o conceito. Com base numa análise da literatura (Lee et al., 2020), os autores identificam um conjunto de dimensões interdependentes, agrupadas em três pilares fundamentais facilitadoras do IE, o qual se encontra na interseção dos três: agente, estrutura e gestão, sintetizados na figura seguinte.



Uma leitura do IE numa perspetiva da Psicologia associa-o a características do indivíduo intraempreendedor, do grupo e da organização. Neste sentido, IE refere simultaneamente uma atitude definidora de um perfil individual caracterizado por personalidade proactiva, boa capacidade cognitiva e autonomia no trabalho e um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades por parte de indivíduos IE. Trata-se de iniciativas individuais no domínio da inovação e da proatividade evidenciadas pelos indivíduos no contexto de trabalho, numa lógica ascendente (*bottom-up*). Funcionando no contexto da empresa onde trabalham, os indivíduos IE encontram aí a infraestrutura, a segurança e os limites para o exercício do IE

(Baruah & Ward, 2015; Jong & Wennekers, 2008). Apesar de estarem enquadrados hierarquicamente e sob a supervisão de uma chefia, iniciam e implementam ideias e práticas inovadoras dentro da empresa, fazendo uso de parte dos recursos da mesma para responderem a oportunidades emergentes percebidas (Mohanty, 2006).

À semelhança do que acontece no empreendedorismo, também o IE vem sendo entendido como um processo que pode ser adotado de uma forma sistemática para definir estratégias específicas e planos de ação capazes de incorporar contributos dos colaboradores com perfil de IE. Desta forma, o IE torna-se estratégico em qualquer organização, independentemente da dimensão, do sector de atividade ou natureza do capital (Jong & Wennekers, 2008). Apesar de não estar ainda muito generalizado, muito embora na prática de muitas empresas esteja presente no dia a dia, ainda que nem sempre com a consciência do fenómeno em causa, três décadas de investigação deste conceito revelam que, em média, somente 5% dos empregados aparecem com o estatuto de IE e que é cerca de duas vezes mais prevalente em países de elevado rendimento que em países de baixo rendimento (Bosma et al., 2004). Apesar de na literatura da especialidade o seu impacto ser referido com mais frequência em organizações de grande dimensão, também em organizações de menor dimensão a literatura vem reportando a importância que o IE vem assumindo como uma boa estratégia de competitividade e sustentabilidade (Carrier, 1996).

Na base na minha experiência de gestão e de vivência empresarial numa empresa industrial e comercial localizada na região centro do país, com cerca de meio milhão de colaboradores, irei refletir sobre a prática organizacional de IE que teve lugar ao longo dos anos 80 do século. Sem ter consciência do conceito de IE, a organização já o aplicava na prática.

Níveis de análise

O que faz de alguém ser empreendedor organizacional ou IE no contexto do trabalho, isto é, dentro da empresa, sob a supervisão da chefia, com os recursos da empresa e o assumir do risco por parte da empresa?

Do perfil destacam-se aspetos como ter iniciativa para criar/innovar, possuir paixão pelo que faz, utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, aceitar assumir riscos bem como a possibilidade de fracassar para responder a oportunidades emergentes.

Os alvos de intervenção desta postura atitudinal podem ser o desenvolvimento de novos negócios relacionados com os produtos ou mercados da empresa, a criação/aperfeiçoamento de novos produtos, serviços, tecnologias ou processos, a reformulação da estratégia, a reorganização e mudança de aspetos orgânicos ou funcionais da empresa ou até mesmo a gestão da competitividade, da aprendizagem e do assumir de risco (Antoncic & Hisrich, 2001).

Independentemente da dimensão ou do sector de atividade em que a organização se insere, os modos de concretização e incentivo desta atitude empreendedora podem ser de natureza, individual, grupal ou até mesmo organizacional.

Embora nem sempre lineares as influências de cada nível de análise em que ocorre o IE, alguns estudos de natureza empírica assentes em modelos de análise das relações mais complexas entre variáveis em análise, explorando mediações e moderações ajudando a entender o como e o porquê das associações testadas estão a surgir.

A nível **individual** é relevante um perfil de competências aberto à mudança e inovação, ancorado em características como capacidade para visualizar o projeto alvo como um negócio, possuir polivalência de funções, revelar impulso para agir, ter contacto direto com as micro-tarefas

necessárias ao desenrolar do projeto, possuir dedicação total ao projeto, comprometimento com as ideias, capacidade de se orientar por metas autogeridas e capacidade de arriscar e aprender com os erros, etc. (Huang et al., 2021). Ainda, revelar atitudes como iniciativa, autoeficácia, proatividade, possuir conhecimentos sobre mercado, tecnologia, oportunidades e inovação, ser capaz de decidir em matéria de retorno, de risco, de probabilidade e apresentar traços de personalidade como foco, flexibilidade, abertura, estabilidade emocional, constituem formas facilitadoras do IE (Huang et al., 2021).

Possuir conhecimentos específicos que possibilitem a produção e aplicação de ideias inovadoras e sobretudo ter motivação e interesse para identificar a oportunidade, completam a definição do perfil individual de um IE, crucial para criar inovação. Sem indivíduos ou grupos de indivíduos apaixonados, dificilmente a inovação acontece (Pinchot, 1985).

Como ilustração do IE a nível individual, a referência a um projeto que acompanhei no decurso das minhas funções de gestor de recursos humanos na década de 80 do século XX.

Fruto da reestruturação da área de logística e armazém da empresa, a qual consistiu na mudança de instalações e na modernização dos métodos de trabalhos e na introdução de equipamentos auxiliares, como informatização do armazém, disposição de prateleiras em altura para arrumação dos produtos e aquisição de empilhadores para movimentar produtos em quantidade e em altura, foi possível libertar recursos humanos que ficaram disponíveis para outras atividades. A filosofia e prática de responsabilidade social existente na empresa orientaram a Administração na promoção de um projeto que permitisse entre outros benefícios, assegurar o emprego dos recursos humanos disponibilizados pela reestruturação da área de logística e armazém. O projeto consistiu na criação de uma pequena unidade industrial, capaz de se ocupar de um processo de transformação de matéria-prima em produto acabado, que, até aí era subcontratado ao exterior, o qual seria incorporado no produto final, da responsabilidade da casa mãe. O projeto foi apresentado ao grupo de engenheiros da empresa, tendo um deles manifestado motivação e interesse para agarrar a oportunidade. Feito um balanço das capacidades existentes (visualizar o projeto como um negócio, ultrapassar a fixidez funcional com base na polivalência de funções, impulso para agir, contacto direto e próximo com as micro-tarefas necessárias ao desenrolar do projeto, dedicação total ao projeto, comprometimento com as ideias e capacidade de se orientar e controlar por metas autogeridas, aprender com o erro e capacidade de arriscar) e das necessárias preencher junto do engenheiro empreendedor, a empresa decidiu implementar o projeto, o qual foi um sucesso, quer do ponto de vista da evidência das capacidades do engenheiro empreendedor, quer dos resultados económico-financeiros da atividade da empresa, quer da empregabilidade gerada. Ficava assim demonstrado que ser empreendedor pressupõe possuir um conjunto de características pessoais, que distinguem os que empreendem dos que não têm competência para tal.

Outro nível de análise do IE relaciona-se com o uso do **grupo ou equipa** como forma privilegiado de organização e realização do trabalho. Atuar em equipa para melhorar a competitividade, pressupõe que orgânica e funcionamento da mesma sejam investimento permanente em matéria de aprendizagem. Em termos de grupo, o IE pode ser potenciado no local de trabalho sempre que trabalhar em equipa é prática incentivada pela empresa para responder a oportunidades emergentes. Para tal, a equipa deverá ser ensinada a definir objetivos, a motivar e liderar pessoas, a estruturar tarefas, a gerir relacionamentos, a tomar decisões e resolver problemas, a ser capaz de identificar e agarrar oportunidades emergentes. Mas, nem sempre o por em prática de tais ensinamentos no contexto do trabalho em grupo ou equipa é simples e

linear. Motivações individuais como desejo de recompensa ou de autonomia e motivações sociais como necessidade de relacionamento, interação e colaboração, nem sempre são complementares. Por vezes, conflituam umas com as outras, o que dificulta cultivar o IE.

Relacionado com o IE em termos de grupo, a referência a uma experiência de IE que tive a oportunidade de acompanhar. A empresa possuía uma área de distribuição dos produtos produzidos e comercializados, constituída por uma dúzia de colaboradores, distribuídos entre motoristas e ajudantes e por uma frota de 6 viaturas de transporte pesado. Decidiu promover o IE a nível desta área funcional, convidando os colaboradores da mesma a envolverem-se num projeto de autoemprego, cedendo a empresa as viaturas e assegurando-lhes a exclusividade da distribuição dos produtos comercializados. A falta de perfiz empreendedores nos elementos do grupo da distribuição inviabilizou o sucesso do projeto. Apesar de enquadrados funcionalmente e com uma identidade específica, no grupo, nenhum elemento evidenciou possuir as competências necessárias para agarrar a oportunidade e liderar o projeto. Outro exemplo deste nível de análise, consistiu no facto de a empresa pretender aumentar a produtividade na área da produção e melhorar o nível de competitividade da empresa, com base na organização e funcionamento da produção na base de equipas de trabalho, cujos resultados seriam um dos indicadores com peso importante na definição da compensação individual e de equipa. Também aqui a ideia ficou deserta de aderentes. A exigência por parte dos elementos visados pela ideia de só aderirem se pudessem escolher os elementos da equipa, inviabilizava o desenvolvimento da iniciativa.

A nível de **organização**, fomentar o IE implica desenvolver estratégias de IE, definir políticas e planos de ação, alocar recursos de incentivo à inovação e IE, promover a aprendizagem e partilha do saber organizacional, conhecer a estrutura e evolução do mercado e estar informado sobre o nível de desempenho da concorrência. De um modo mais detalhado, apoio ao redesenho do trabalho mediante o apoio, aconselhamento e acompanhamento da Gestão, disponibilização de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, tempo), conhecimento e formação sobre IE, liderança transformacional, recetividade das chefias, cultura de inovação (autonomia, tolerância ao erro, encorajamento do assumir risco), alargamento da rede de relacionamento e interação individual, são exemplos de facilitadores organizacionais do IE (Huang et al., 2021). Ainda, inserido neste nível de análise e que igualmente contribuem para a construção de uma cultura de IE, podemos referir os sistemas de tecnologia de informação e de comunicação, as novas formas de organização do trabalho, como trabalhar remotamente e com mais independência e apoio, reforçar os laços relacionais entre colaborador-organização com base na confiança, no compromisso, na satisfação, no controlo mútuo, promoção do inter-relacionamento entre colaboradores e partilha de conhecimentos e de informação (Huang et al., 2021).

Relacionado com este nível de análise, refiro uma experiência da minha vivência empresarial, ilustrativa da forma como a organização procurou incentivar o IE dos seus colaboradores. Valorizando este processo como um ativo importante para a melhoria do desempenho económico e financeiro da empresa, decidiu a Administração definir e implementar um plano de IE, denominado EUREKA, incentivando os colaboradores a apresentarem sugestões inovadoras, para melhorar processos, procedimentos e produtos relacionados com a atividade da empresa. Um comité técnico avaliador da viabilidade, interesse e oportunidade das ideias apresentadas identificava as cinco melhores sugestões que preenchiam tais requisitos e propunha os seus autores para reconhecimento social e prémio financeiro. O plano não ultrapassou a fase inicial de excitação, uma vez que a organização falhou no desenvolvimento e implementação dos valores culturais de suporte ao mesmo. As poucas iniciativas de sucesso foram insuficientes para

sedimentar uma prática que se pretendia que fosse marca cultural da organização.

Cultivar o IE

O que podem as organizações fazer para estimularem atitudes e motivações empreendedoras dos seus colaboradores?

Promover uma cultura que encoraje a inovação, incentive a comunicação interpessoal e partilha de informação, promova tolerância ao erro, refreando as práticas burocráticas e as políticas conservadoras no uso dos recursos organizacionais necessários à prática do IE.

Recrutar e formar pessoas com perfil de empreendedor e intrinsecamente motivadas, valorizar a inovação, autonomia, proatividade, competição e assunção de riscos, reconhecer e recompensar ações empreendedoras dos colaboradores, flexibilizar a burocracia e regras da empresa que dificultem empreender, fomentar a atuação em equipa e celebrar institucionalmente os resultados. Por exemplo, recrutar um colaborador para uma qualquer função, carece de conhecermos a especificidade da mesma. Se o perfil pretendido é o de alguém inovador e proactivo capaz de refletir e desenvolver novos procedimentos produtivos (ex.: otimizar cadeia produtiva, automatizar processos da cadeia de produção, explorar a utilização e transformação de nova matéria prima, etc.), a pessoa a recrutar deverá apresentar um perfil diferenciador, daquele que possui alguém recrutado para manter e controlar os procedimentos já existentes relacionados com o fluxo produtivo, com o processo produtivo e com a transformação de nova matéria-prima.

Usar o grupo ou equipa como forma privilegiada de organização e realização do trabalho para melhorar a competitividade, pressupõe que orgânica e funcionamento da mesma sejam investimento permanente em matéria de aprendizagem, de modo a que os mecanismos implicados (definir objetivos, motivar e liderar elementos, estruturar tarefas, gerir relacionamentos, tomar decisões, resolver problemas, etc.) incentivem comportamentos inovadores de resposta a oportunidades emergentes. Por fim, a organização pode igualmente proporcionar um clima organizacional amigo do IE, desenvolvendo estratégias, definindo políticas e planos de ação, disponibilizando recursos, promovendo a aprendizagem e partilha do saber organizacional, incentivando e reforçando o emergir de comportamentos proactivos de IE, celebrando resultados de IE, etc.. Observando o estado atual do ambiente económico e de mercado, da complexidade, diversidade e turbulência das organizações, do desenvolvimento tecnológico e respetiva implicação no estilo de vida das pessoas, fica claro que às organizações, não resta mais nada que não seja desenvolver culturas de mudança e climas de trabalho que em permanência potenciem a vontade e interesse das pessoas em superarem os desafios que as oportunidades surgidas a cada momento proporcionam, ou seja, criar ambientes facilitadores do emergir de “sonhadores que fazem” (Pinchot, 1985). Quem tiver capacidade para aproveitar as oportunidades terá vantagem em relação aos seus competidores. As organizações orientadas para o IE apresentam maior propensão para crescer, envolvem-se em novos negócios, são mais inovadoras, revitalizam-se continuamente, são mais proactivas, em síntese, tornam-se mais sustentáveis (Bosma et al., 2004).

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Bosma, N. S., van Praag, C. M., Thurik, A. R., & Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23, 227–236.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154–166. <https://doi.org/10.2307/41165086>
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/104225879602100101>
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Galván-Vela, E., Arango Herrera, E., Sorzano Rodríguez, D. M., & Ravina-Ripoll, R. (2021). State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 148. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040148>
- Huang, L.-Y., Yang Lin, S.-M., & Hsieh, Y.-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*, 12, 731990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
- Jong, J. P., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scales research reports*.
- Lee, A. C., Nascimento, D. M. D., Facó, J. F. B., & Gaspar, R. (2020). Intrapreneurship: A conceptual model and its dimensions. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(6), 408–416. <https://doi.org/10.22161/ijaers.76.51>
- Mohanty, R. P. (2006). *Intrapreneurial Levers in Cultivating Value-innovative Mental Space in Indian Corporations*. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0256090920060108>
- Morais, G. M., Santos, V. F. D., Tolentino, R. D. S. D. S., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>
- Pinchot, G. I. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development (A/42/427)*.

ELECTRONIC SURVEILLANCE AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOURS: THE PERCEPTION OF SUPERVISOR SUPPORT IN A REMOTE WORK CONTEXT

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-001_rcej

João Pedro Santos¹ [0009-0000-6523-4594], Teresa Esteves² [0000-0003-1057-0835]

¹ Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); jo.pepe.cunha@gmail.com

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL – IPL); COMEGI – Universidades Lusíada; mtesteves@iscal.ipl.pt

ABSTRACT

This study aims to understand whether there is a positive relationship between Electronic Surveillance and Counterproductive Behaviours; to analyse whether attitudes towards Electronic Surveillance mediate the relationship; and to discover whether the Perception of Supervisor Support acts as a moderator. A theoretical review was carried out on all the variables under study and an online questionnaire was used. We obtained a sample of 248 employees from companies in the Information Technology (IT) sector. The results reveal a positive relationship between Perception of Electronic Surveillance and Counterproductive Behaviours, and we concluded that negative attitudes towards surveillance play an important role in mediating this relationship. We also found that the Perception of Supervisor Support acted as a moderator.

Keywords: Electronic Monitoring; Counterproductive Behaviours; Negative Attitudes; Perception of Supervisor Support.

1. INTRODUCTION

The pandemic spawned by Covid-19 has led many companies to change their modus operandi and rethink the way they organise work (Eurofound & Cedefop, 2020).

In the Portuguese context, considering the information from Instituto Nacional de Estatística (INE) and Banco de Portugal (BdP), 58% of companies have resorted to telework and 14% of these companies declared that they have more than 75% of their employees in this employment regime (INE & BdP, 2021). Telework, in the first stage, presented several benefits and seemed to be rather positive until some critical aspects emerged (Eurofound, 2020), namely the electronic monitoring of employees (IOL, 2020).

The Portuguese law (Decreto-Lei No 7/2009) stipulates that the employer can only use monitoring mechanisms to protect its employees (Moreira, 2016). However, in an employment scenario, where the boundaries of professional and personal life do become blurred, ever-present, and routine monitoring can cause a threat to employees' privacy (Holland, Cooper, & Hecker, 2015).

According to D'urso (2006) Electronic Surveillance results in a perception of control by employers. Consequently, employees may express their discontentment and engage in counterproductive behaviours, such as acts of resistance (Courpasson, Dany, & Clegg, 2011), and challenge the normative distribution of power within organisations (Vorvoreanu & Botan, 2001).

The reaction to the perception of Electronic Surveillance is a recent and not much explored topic in the literature, mainly when focusing on telework (Holland & Bardoel, 2016). As such, it is necessary to develop a deeper understanding of the consequences of the perception of electronic surveillance in a remote work context. A second aspect that should be analysed is the type of counterproductive behaviours that emerge in telework, which may differ from those of face-to-face work (McParland & Connolly, 2020). Furthermore, it is also important to understand how these deviant behaviours can be minimized.

In this sense, the article aims to analyse the impact that attitudes toward electronic surveillance have on the relationship between the perception of electronic surveillance and counterproductive behaviours. It also seeks to investigate whether the perceived supervisor support affects this relationship.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Electronic Monitoring

Work monitoring is not a recent phenomenon (Eurofound, 2020b); however, it is taking increasingly larger and more invasive proportions (Moreira, 2016).

Electronic surveillance refers to the computerised collection, storage, analysis, and communication about various activities performed by employees in a work context (Alge,

2001; Kalischko & Riedl, 2021) in real time (Aiello, 1993; Abraham, et al., 2019) and enabled by information and communication technologies (Clary, 2021). According to Ball (2010) surveillance has always existed and helps preserve the hierarchical structure of organisations.

Weber (1947) states that any form of organisational control arises out of the need to maintain the subordination of employees to the company. This argument is in line with the view of Foucault (1977), who argues that the act of watching employees consists in a way to institute work discipline (Vorvoreanu & Botan, 2001; Holland, Cooper, & Hecker, 2015).

Electronic surveillance allows the obtainment of varied information and, according to some authors, presents several positive aspects (McParland & Connolly, 2019) as a support for possible decision-making; such as dismissals, hiring or disciplinary proceedings (Stanton, 2000; Abraham, et al., 2019; Kalischko & Riedl, 2021). However, McParland & Connolly (2019) present a dystopian advantage of this type of control, in the sense that its implementation only benefits the organisation, resulting in an asymmetry of power and conflict of interest between the parties involved.

An exacerbated organisational control makes employees more likely to develop feelings of resistance to manipulate or subvert the perceived control (Ball, 2010). This idea is in accordance with Brehm (1966) theory of psychological reaction, which postulates that when an employee loses the ability to control a situation, or perceives that their freedom is being compromised, they engage in counterproductive behaviours.

2.2 Counterproductive Behaviours

Hollinger (1986) defines Counterproductive Working Behaviours (CWB) as an unwanted conduct that goes against the interests of the organisation, whose consequences, according to Freire, Ribeiro, Gomes, & Rego (2011), are nefarious to the organisation itself. Robinson & Bennett (1995) add that these behaviours are voluntary, intentional, destructive and violate organisational norms and can be directed at the organisation, its members, or both.

Furthermore, Kaplan (1975) and Nemţeanu, Dabija, & Stanca (2011) argue that CWB arise from the noncompliance of employees with certain organisational norms or their motivation to violate the normative expectations of the organisational context in which they are inserted.

Research on CWB originated in the 1980s, and its roots may be found in the study of aggression in organisations (Spector, et al., 2006). Nonetheless, the lack of a theory that interconnects various CWB has spurred the emergence of more complex conceptual models (Sackett & C.DeVore, 2001). According to MacLane & Walmsley (2010) and Marcus, et al. (2016), the existence of various conceptual models reveals a lack of consensus in measuring, categorising, and relating the various CWB.

Below, we can find a table that gathers the various studies on CWB.

Table 1. Counterproductive Work Behaviours Conceptual Models

Authors	Model	Scale items	Sample	Methodology
Hollinger & Clark (1982)	2 categories of CWB	15 items	9,175 from 3 large industries	Self-report questionnaires
Robinson & Bennett (1995)	Two dimensional model	23 items	250 part-time students	Self-report questionnaires
Gruys & Sacket (2003)	11 CWB categories	66 items	343 former university students	Self-report questionnaire and judgements from coworkers and supervisors
Spector et al. (2006)	CWB-C	45 items	169 workers	Self-report questionnaires
Martin et al. (2016)	T- CWB	34 items	146 teleworkers	Self-report questionnaires

2.2.1 Counterproductive use of technology

According to Weatherbee (2010) the use of modern and sophisticated technologies in the workplace represents a double-edged sword, in the sense that they increase work productivity and efficiency, but can also be subject to misuse.

Weatherbee (2010) defines cyberdeviancy as a deliberate behaviour that threatens or results in harm to an organisation, its members, or its stakeholders. This definition goes back to Robinson & Bennett's (1995) definition of CWB. One form of cyber embezzlement can be referred to as cyberloafing. Lim (2002) defines this concept as a set of behaviours that entail access to the Internet for personal use during working hours. As stated by Caplan (2007), this concept is related to internet addiction.

Lim (2002) presents a concept that arises along with cyberloafing, the neutralisation techniques. According to this concept, employees rationalise an a priori deviant act in order to convince themselves that their counterproductive behaviour is justifiable. Neutralisation techniques allow an employee to go along with a CWB without concerns.

2.3 Attitudes Towards Surveillance

Ball (2010) claims that it is necessary to consider the social processes inherent to electronic surveillance since its implementation is subject to the creation of meaning by the employee. Stanton (2000) states that electronic monitoring possesses characteristics that are perceived by employees and that influence their behaviour. As such, the successful implementation of surveillance technologies critically depends on employee attitudes (Stanton 2000; McNall & Roch, 2009; Martin, Wellen, & Grimmer, 2016; Abraham, et al., 2019).

Attitudes towards Electronic Surveillance can be either positive or negative. Positive if

employees perceive some kind of benefit provided by the surveillance, they will be more receptive to it and, therefore, feel safer and more protected. If the attitudes are negative though, these can take the form of resistance which can be seen as an act of anti-discipline that aims to subvert the power relations of organisational structures (Vorvoreanu & Botan, 2001).

McNall & Roch (2009) considered that the problem with electronic surveillance is not the systems themselves, but rather the way these systems are used and implemented. As stated by Stanton & Weiss (2000), attitudes are directly influenced by the volume and frequency of data collection. The purpose of the information collected is also a factor that weighs on employees' perceptions of electronic surveillance, especially when this information can be used against them (Stanton & Weiss, 2000; Stanton, 2000; McParland & Connolly, 2019; Furnham & Swami, 2019; Ravid, et al. 2020; McParland & Connolly, 2020). Stanton (2000), Abraham, et al. (2019), Ravid, et al. (2020) and Kalischko & Riedl (2021) suggest that implementation of electronic surveillance in the workplace needs to be accompanied by a plausible justification.

McParland & Connolly (2019) and Spitzmuller & Stanton (2006) argue that the implementation of electronic surveillance in the workplace is not always a democratic process, in that it can be implemented without employee consent. In turn, Marx & Sherizen (1991) indicated that employees should be informed in advance about workplace monitoring.

2.4 Perceived Supervisor Support

McParland & Connolly (2020) highlighted the crucial role of organisational support in increasing employees' trust and decreasing their resistance, which can be ensured by Perceived Supervisor Support (PSS). Therefore, supervisor support can be key to employees' intentions of resistance or cooperation toward electronic surveillance (Spitzmuller & Stanton, 2006).

PSS finds its origin in Eisenberger et al. (1986) study of Perception of Organisational Support (POS) concept, which refers to the employee's perception that the organisation values their contribution and cares about their well-being.

Employees associate supervisors' behaviours with the organisation (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger, et al., 2010). Eisenberger, et. al (2002) found that employees' belief that supervisors care about them gives rise to higher levels of POS. High levels of PSS positively impact certain employee behaviours (Ceribeli & Severgnini, 2020) which is in line with Malatesta's (1995) analysis suggesting that low PSS would result in unfavourable implications for the future of employees. Hence, low levels of PSS may mean that employees engage in CWB (Ceribeli & Severgnini, 2020).

Morrison & Robinson (1997) and McParland & Connolly (2020) state that electronic surveillance can call into question the social exchange of working relationships that are seen as a two-way exchange of respect and trust. The favourable treatment inherent to the theory of social exchange and working relationships based on mutual trust are essential in electronically monitored environments (McNall & Roch, 2009; Boxall & Purcell, 2011; Holland, et al., 2015).

The introduction of electronic surveillance in the workplace can result in a rigid work environment (Oz, Glass, & Behling, 1999), in which negative attitudes can unbind the employee

from the organisation. However, there is the possibility that these negative attitudes are mitigated by employees' perceptions that supervisors value their work and care about their well-being (Eisenberger, et al., 1986). Surveillance can have negative implications for employee conduct, but if the employee experiences fair and favourable treatment by the supervisor it can increase feelings of trust and organisational commitment (McNall & Roch, 2009). Thus, PSS can assume a cushioning role from the negative effects of electronic surveillance (Palmer, Komarraju, Carter, & Karau, 2010) since increased trust in the supervisor increases the relationship of social exchange, which helps to positively shape employees' attitudes (Ahmed, Ismail, Amin, & Ramzan, 2012).

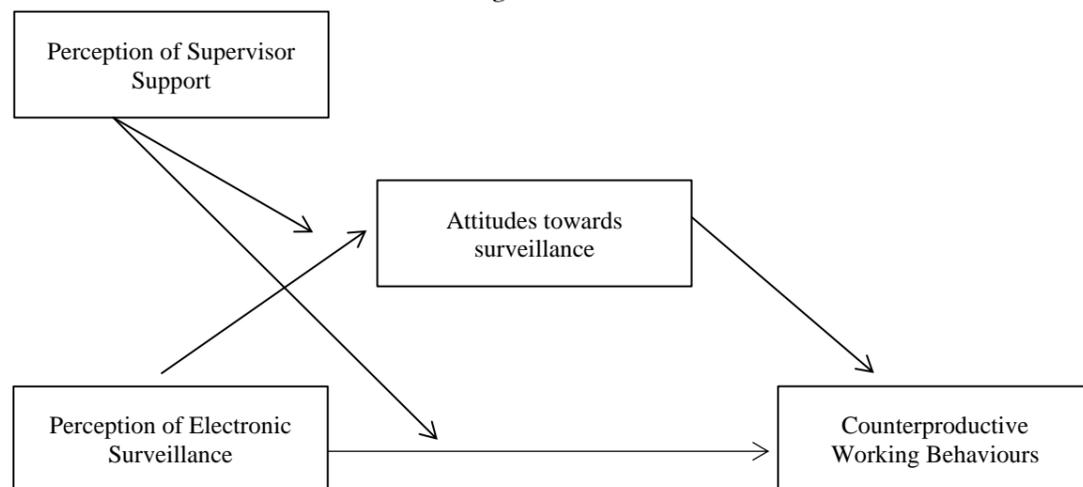
Based on the literature review, the following hypotheses were formulated:

Hypothesis 1: Perceived Electronic Surveillance has a positive and significant effect on Counterproductive Behaviours.

Hypothesis 2: Attitudes towards surveillance mediate the relationship between perceptions of surveillance and Counterproductive Behaviours.

Hypothesis 3: The mediation effect of attitudes towards surveillance is moderated by the level of Perceived Supervisor Support.

Fig. 1: Research Model



3. METHODOLOGICAL PROCEDURES

3.1 Sample and Data Collection

A quantitative correlational study was carried out to analyse the hypotheses under study. In this sense, a questionnaire was conducted with a sample of 248 employees from companies in the Information Technology (IT) sector. We used the non-probability convenience sampling technique. Data collection was carried out through the "snowball" procedure, in order to reach as many employees as possible. It was adopted as a criterion for participation: the respondents who were working in a full telework regime or a hybrid work regime in a company of the IT sector.

A predominantly male sample was obtained (69%), with age groups ranging from 18 to 60 years old; from 18 to 30 years old (63%), with high qualifications, mainly at degree level (49%), where large companies predominated (57%). Concerning the length of service within the company, the respondents who had worked in the same company for more than two years accounted 55%. With regard to the remote working system, 51% of the respondents were teleworking full-time and 49% were working in a hybrid system. The adoption of teleworking was predominantly a company choice (80%).

3.2 Measurement Instruments

An online questionnaire was used for data collection which contained an introduction explaining the context and objectives of the research, and whether it ensured the voluntary and anonymous nature of participation, followed by the request for informed consent. The perception of electronic control (independent variable) was assessed using 10 items based on the scales of Abraham, et al. (2019), Stanton and Weiss (2000), Papini (2007), and Gabriel (1999) and includes items such as "Much of the work I do is controlled directly by automated systems (computers, centralized systems, surveillance systems)." A five-position Likert scale (1: Strongly Disagree, 5: Strongly Agree) was used.

For CWB (dependent variable), 16 items based on the scales of Martin et al. (2016) and Lim (2002) were used, items such as "Visiting non-work-related websites during work hours (e.g., sports websites; entertainment websites; news websites). A 7-position Likert scale (1: Never, 7: Daily) was used. For negative attitudes towards surveillance (mediated variable), 11 items from Furnham & Swami (2015) which includes indicators such as "The use of electronic surveillance means that employers do not trust employees." Regarding the perception of supervisor support, we applied the shortened version of the scale proposed by Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) with 8 items containing indicators such as "My supervisor really cares about my well-being". For both of these variables a Likert scale with 5 positions was used (1: Strongly Disagree, 5: Strongly Agree). The last part of the questionnaire contained sociodemographic questions.

In order to avoid common method variance (CMV), a pre-test of the questionnaire was conducted and the scales were entered into the questionnaire in the following order: first items related to the dependent variable, then those of the mediating variable, followed by the items of the independent variable and at the end those of the moderator.

3.4 Presentation and Analysis of Results

Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics version 28 software and (Hayes, 2013) Process macro model 4 (simple mediation) and model 8 (moderate mediation).

The questionnaire items were submitted to exploratory factor analyses and after varimax rotation, the following indicators were obtained: Perception of Electronic Control (PCE) (predictor variable) consisting of 5 items with a Cronbach's alpha of .83; CWB (dependent variable) with 16 items and Cronbach's alpha of .87; Negative Attitudes towards Surveillance (mediating variable) consists of 6 items and had an alpha of .91, which is in line with the value found by Furnham & Swami (2015); PSS scale showed a Cronbach's alpha of .94, which is in

line with the results of Eisenberger, et al. (1997).

Table 2. Discriptive results, correlation and Cronbach's alpha

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PEC	(.89)							
2. CWB	.332**	(.87)						
3. Negative attitudes towards surveillance	.217**	.416**	(.91)					
4. PSS	-.394**	-.384**	-.163*	(.94)				
5. Age	.045	-.139*	-.044	-.088				
6. Seniority in the company	-.040	-.031	-.133*	.013	.383**	.047		
Mean	3.29	2.10	3.98	3.63	1.53	2.95	1.86	1.80
Standard Deviation	.941	.733	.883	.947	.772	1.495	1.140	.398

Correlations were performed using Spearman's Rho; **p<.01; *p<.05; Internal consistency values measured using Cronbach's alpha are on the diagonal in parentheses; Variables result from the construction of an index that translates the average of the corresponding items.

We intended to analyse the correlations between the variables. The analysis of correlations, through Spearman's correlation index, reveals that the variables in the model are positively associated with each other, namely PEC, CWB and the negative attitudes towards surveillance. As it was already expected, only PSS is negatively associated with the remaining variables: therefore, higher PEC levels are associated with higher CWB levels and negative attitudes towards surveillance; higher PEC levels are associated with lower PSS levels; higher levels of negative attitudes towards surveillance are associated with higher levels of CWB; high levels of negative attitudes towards surveillance are associated with lower levels of PSS.

Through the descriptive analysis, it is possible to establish that the variables of perceived electronic control (PEC), negative attitudes towards surveillance and PSS presented slightly higher values than the midpoint of the response scale that has been used (scale from 1 to 5). This may lead us to conclude that employees' PEC and PSS are not high, or that they mostly assumed a noncommittal position (neither agreeing, nor disagreeing). With respect to attitudes towards Electronic Surveillance (highest average), the respondents showed a proclivity to agree that the introduction of electronic monitoring results in negative attitudes. Only the CWB variable has an average lower than the midpoint of the response scale that was used (scale 1 to 7), indicating a value of 2.10, thus meaning that, on average, employees engage in CWB once a year.

To further analyse the relationship between the variables of the model being studied, regressions were performed between the predictor variable PEC and the criterion variable

(CWB) and between PEC and the mediator variable (negative attitudes).

With respect to the CWB, after testing the assumptions that allow proceeding with the analysis, a linear regression was applied. We obtained, see Table 3, a statistically significant regression model [F (1,242) = 27.127; p < .01] that explains 10% of the variance in the levels of counterproductive behaviour (R2 aj. = .097). Upon analysing the regression coefficient, it is possible to verify that the PEC contributes significantly to CWB ($\beta = .25$; $t = 5.208$; $p < .01$).

With regard to negative attitudes towards surveillance, which is of great importance in this study, a linear regression was also carried out, whose assumptions were verified a priori. We also obtained a statistically significant regression model [F(1,242) = 18.635; p < .01] which explains 7% of the variance in the levels of negative attitudes towards surveillance (R2 aj. = .068). While analysing the regression coefficient it is found that PEC contributes significantly to negative attitudes towards surveillance ($\beta = .25$; $t = 4.317$; $p < .01$).

Table 3. Regression models for predicting Counterproductive behaviors and Negative attitudes towards surveillance

Predictors	Beta	R2 adjusted	R2	F
Perception of Electronic Control	Counterproductive work behaviours			
	.247*	.097	.101	27.127
	Negative attitudes towards surveillance			
	.251*	.068	.071	18.635

*p < .01

Now focusing on mediation, according to the table 4, we found that the impact of PEC on negative attitudes towards surveillance was significant: F (1,242) = 18.635; $\beta = .25$, $t = 4.32$, $p < .01$, 95% CI [.14, .37], $R^2 = .07$ (7%). Regarding the total effect of the PEC on CWB, this was also significant: F (1,242) = 27.127; $\beta = .25$, $t = 5.21$, $p < .01$, 95% CI [.15, .34], $R^2 = .10$ (10%) and the direct effect of PEC on CWB, when controlled by negative attitudes towards surveillance, was also significant: F (1,242) = 33.794, $\beta = .17$, $t = 3.76$, $p < .01$, 95% CI [.08, .26], $R^2 = .22$ (22%).

Since the total effect of the PEC on CWB decreases in the presence of the mediating variable (direct effect), we have a partial mediation, the indirect effect is significant. Thus, hypotheses H1 and H2 find support.

Table 4. Regression for the mediation model of negative attitudes toward surveillance in the relationship between PEC and CWB

Predictor variables	Negative attitudes towards surveillance			Counterproductive Work Behaviours		
	β	CI 95%	R ²	β	CI 95%	R ²
Total effect						
Perception of Electronic Control				.247*	[.15, .34]	.10 (10%)
Direct effect						
Perception of Electronic Control	.251*	[.14, .37]	.07 (7%)	.173*	[.08, .26]	.219 (22%)
Negative attitudes towards surveillance				.296*	[.20, .39]	
Indirect effect				.074*	[.03, .12]	

note: * $p < .01$. Non-standardized regression coefficients (β); For the calculation of conditional indirect effects, 95% confidence intervals were assumed

The results obtained also reveal that there is a moderating effect of PSS on the mediation relationship (moderate mediation index = -.80 Bootstrap 95% CI [-.12, -.04]). We tested the moderating PSS effect on both the direct effect of the PEC on the CWB, as well as the indirect effect through negative attitudes towards surveillance. The results show that the PSS moderates the direct effect of the PEC on CWB, significantly but negatively (see Table 5). PEC relate to CWB when the PSS presents lower levels, but not when the PSS is high. Thus, the PSS amortises the effect of the PEC, in the sense that when the latter increases and the PSS is at moderate or low levels, the CWB increase, but not when the PSS is high.

The results also reveal that PSS moderates the indirect effect of the PEC through negative attitudes towards surveillance (see Table 5). According to the results, PEC is only related to negative attitudes towards surveillance when the PSS has low or moderate levels. Thus, hypothesis H3 was supported.

Table 5. Moderate mediation results (direct and indirect effect)

Antecedent				
Perception of Electronic Control	Negative attitudes towards surveillance	Counterproductive Work Behaviours		
		R ² = .21 (21%)		R ² = .36 (36%)
		F(1,242) = 20.871, $p < .01$		F(1,242) = 32.844, $p < .01$
Indirect effect (ECP -> AN -> CWB)				
PSS	Effect	t	P value	95% CI
-1SD	.13	7.268	*	[.07, .19]
Mean	.06	4.255	*	[.02, .09]
+1SD	-.02	-9.81	ns	[-.06, .02]
Direct effect (ECP -> CWB)				
PSS	Effect	t	P value	95% CI
-1SD	.21	3.234	*	[.08, .34]
Mean	.09	2.051	*	[.004, .18]
+1SD	-.02	-4.26	ns	[-.14, .09]

* $p < .05$; ns = non-significant

4. DISCUSSION

The results obtained supported the hypotheses formulated. This project followed recent research on the consequences of Electronic Surveillance on CWB through the negative attitudes towards surveillance, but used the PSS as a moderator variable, which is not recurrent in the literature.

The respondents were shown to have moderate average levels of PEC. This may be related to employees who may not be aware that their organisation is monitoring them electronically. There is also the possibility that being workers in the IT sector, they are used to highly automated working environments and hence may develop an indifference to electronic control methods and may even bypass electronic monitoring software.

The PSS perception was also moderate, as most respondents began to experience remote work during the pandemic, which may have affected the working relationship with their supervisors. The professional isolation, during the Covid-19 pandemic, resulted in reduced contact between the parties involved (Mann & Holdsworth, 2003; Golden, Veiga, & Dino, 2008), which may influence how employees act towards electronic monitoring in the workplace. In this scenario, the relationship between employee and supervisor may suffer some consequences, namely loss of trust in the supervisor. Additionally, employees showed average levels of negative attitudes towards Electronic Surveillance, which may negatively influence employees' organisational behaviour.

The respondents did not report getting involved in CWB in a way that was too significant. This may be explained by the fact that the scale includes forms of behavioural deviance considered more serious and, therefore, employees do not engage in them or do not want to admit to it.

Ball (2010) states that there are ways to mitigate the negative consequences of electronic control, such as with PSS. This idea is in line with Martin, et al. (2016), who postulate that in work environments where electronic control is ubiquitous, it is necessary to create a positive psychosocial work environment. Supervisors could create this environment and mitigate the potentially negative effects of high PEC levels. Examples of this are supervisors who provide constructive and timely feedback, based on electronic surveillance, to develop employees (McNall & Roch, 2009; DeConinck, 2010) This procedure increases the levels of perception of interpersonal justice and strengthens work ties based on a reciprocal relationship (Ahmed & Ismail, 2012).

5. CONCLUSION

The implementation of the home office has led to the emergence of a new market for Electronic Surveillance software to reinforce employee monitoring, however, in some cases, they have been used without any ethical considerations (Moreira, 2006; Kalischko & Riedl, 2021). During the pandemic, the use of monitoring technologies surpassed its original purpose and presented major threats to the violation of employee rights and privacy (Eurofound, 2020). Nonetheless, surveillance software does not cease to play an important role in the organisational world (Stanton, 2000; Alder, Ambrose, & Noel, 2006) which increases the paradoxical debate on the use of technologies in the workplace.

The results concerning the moderation relationship reveal that the PSS has a cushioning effect on the relationship between the PEC and CWB. This result emerges as important, especially in contexts of remote work, where the direct relationship with supervisors will tend to be more reduced. Thus, the moderating effect of PSS helps to increase the perception of organisational support as argued by Ceribeli & Severgnini (2020), as well as to prevent CWB and mitigate negative attitudes towards PEC.

The level of employee involvement in CWB will be attenuated by the level of PSS they forge in a remote working scenario. As Ceribeli & Severgnini (2020) postulate, the idea that supervisors care about employees' well-being and value their work mitigates possible negative attitudes and behaviours. This scenario reflects the importance of the active role of supervisors, as organisational representatives, in remote work contexts. A personalised follow-up by supervisors during and after the installation of electronic surveillance technologies will be the basis for a better acceptance by employees.

The paper presents guidelines for implementing monitoring technologies in a remote work context, highlighting supervisors' role in preventing counterproductive behaviour and developing an organizational culture of transparency recognition and fairness. Moreover, it should be emphasized that organizations will need to comply with the legal framework on electronic surveillance and be transparent to their employees, informing them when electronic surveillance mechanisms are implemented and their purpose.

5.1 Limitations and Future Developments

As limitations, we report the fact that a convenience sample was used. The results focused on

companies in the IT sector, and on a sample of 248 teleworkers in a full or hybrid regime. In the future, it would be interesting to carry out comparative studies with the same target group in other sectors.

The results were based on self-reported questionnaires, so as in many other studies, social desirability may have interfered with the veracity of the responses. It is also important to mention that this is a cross-sectional and self-report study so as a way to mitigate the common method variance, attention was paid to the following aspects: clarification of the purpose of the research and reinforcement of the instructions given to the respondents, the use of a clear scale, keeping the questions concise and simple, in order to avoid items with a double meaning, and in addition the Harman's single factor test was performed which revealed a solution that explained 24% of the total variance. This suggests that the results many have not been influenced by common method bias.

Another limitation relates to the fact that if an employee does not know they are being monitored, they may not express negative attitudes towards surveillance, so in future studies it would be necessary to understand if the respondents know whether they are being monitored or not.

The present study focused only on the negative side of the PEC. However, it would be equally timely to conduct a study focusing on the other side of PEC or the advantages of electronic monitoring, and how it can provide employees with a sense of well-being and safety.

6. REFERENCES

- Abraham, M., Niessen, C., Schnabel, C., Lorek, K., Grimm, V., Möslin, K., & Wrede, M. (2019). Electronic monitoring at work: The role of attitudes, functions, and perceived control for the acceptance of tracking technologies. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 657–675.
- Ahmed, I., Ismail, W. K., Amin, S. M., & Ramzan, M. (2012). A Look at Social Exchange at Work: a Literature Survey Approach. *World Applied Sciences Journal*, 19 (7), 951-956.
- Aiello, J. R. (1993). Computer-Based Work Monitoring: Electronic Surveillance and Its Effects. *Journal of Applied Social Psychology* 23, 7, 499-507.
- Alder, G. S., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (2006). The effect of formal advance notice and justification on Internet monitoring fairness: Much about nothing? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 93-108.
- Alge, B. J. (2001). Effects of Computer Surveillance on Perceptions of Privacy and Procedural Justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 797-804.
- Ball, K. (2010). Workplace surveillance: an overview. *Labor History*, 51:1, 87-106.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 3rd ed, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press
- Caplan, S. (2007). Relations Among Loneliness, Social Anxiety, and Problematic Internet Use. *Cyberpsychology & Behavior*, 10(2), 234–242.
- Ceribeli, H. B., & Severgnini, F. R. (2020). The influence of perceived organizational and supervisors

- supports on the counterproductive behaviours at work. *ACEF – Revista de Administração Contabilidade e Economia da Fundace. v. 11, n. 2*, 86-105.
- Clary, W. G. (2021). The Impact of Electronic Surveillance on Teleworkers' Well-being. *SIGMIS-CPR 2021 - Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference*, 39-40.
- Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2011). Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-19.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research* 63, 1349–1355.
- D'urso, S. C. (2006). Who's Watching Us at Work? Toward a Structural-Perceptual Model of Electronic Monitoring and Surveillance in Organizations. *Communication Theory, Vol. 16, No. 3*, 281-303.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 5*, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 6*, 1085-1103.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 565-573.
- Eurofound. (2020). Teletrabalho e trabalho móvel baseado nas TIC: trabalho flexível na era digital. 16 de janeiro de 2020, <http://eurofound.link/ef19032>.
- Eurofound. (2020b). *Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, & Cedefop. (2020). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of prison*. New York: Pantheon Books.
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CCP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stress. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011 –gestão para a cidadania*, 1-15.
- Furnham, A., & Swami, V. (2015). An Investigation of Attitudes toward Surveillance at Work and Its Correlates. *Psychology, 6*, 1668-1675.
- Furnham, A., & Swami, V. (2019). Attitudes toward Surveillance: Personality, Belief and Value Correlates. *Psychology, 10*, 609-623.
- Gabriel, Y. (1999). Beyond Happy Families: a critical reevaluation of the control - resistance - identity triangle. *Human Relations, Vol.52, No.2*, 179 – 203.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter. *Journal of Applied Psychology, 93(6)*, 1412–1421.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Holland, P. J., Cooper, B., & Hecker, R. (2015). Electronic monitoring and surveillance in the workplace. The effects on trust in management, and the moderating role of occupational type. *Personnel Review Vol. 44 No. 1*, 161-175.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No. 21*, 2579–2581.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior, 7*, 53-75.
- INE. (2021). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas. 22 de novembro de 2021*.
- INE, & Portugal, B. d. (2021). Como se refletiu a situação de confinamento na atividade das empresas? *Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19*, 1a quinzena de fevereiro de 2021.
- IOL. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. Suíça: Organização Internacional do Trabalho.
- Kalischko, T., & Riedl, R. (2021). Electronic Performance Monitoring in the Digital Workplace: Conceptualization, Review of Effects and Moderators, and Future Research Opportunities. *Research Opportunities. Front. Psychol. 12:633031*, 1-15.
- Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Lim, V. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior, 23(5)*, 675-694.
- MacLane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review* 20, 62-72.
- Malatesta, R. M. (1995). Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework. Un-published doctoral dissertation. Wayne State University, Detroit, MI.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment, 18:3*, 196-211.
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management Vol. 42 No. 1*, 203 –233.
- Martin, A. J., Wellen, J. M., & Grimmer, M. R. (2016). An eye on your work: How empowerment affects the relationship between electronic surveillance and counterproductive work behaviours. *The International Journal of Human Resource Management, 27:21*, 2635-2651.
- Marx, G. T., & Sherizen, S. (1991). Monitoring on the job: How to protect privacy as well as property. in Forester, T. (Ed.). *Computers in the human context: Information technology, productivity, and people*, MIT Press, Cambridge, MA, 397-406.
- McNall, L. A., & Roch, S. G. (2009). A Social Exchange Model of Employee Reactions to Electronic Performance Monitoring. *Human Performance, 22*, 204-224.
- McParland, C., & Connolly, R. (2019). Employee Monitoring in the Digital Era: Managing the

- Impact of Innovation. In *Proceedings of the ENTRENOVA-enterprise research Innovation Conference (Online) Vol. 5, No. 1*, 474-483.
- McParland, C., & Connolly, R. (2020). Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation. *Business Systems Research, Vol. 11, No. 1*, 106-124.
- Moreira, T. C. (2016). The Electronic Control of the Employer in Portugal. *Labour & Law Issues vol. 2, no. 1*, 1-27.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review, Vol. 22 No.1*, 226-256.
- Nemțeanu, M. S., Dabija, D. C., & Stanca, L. (2011). The influence of teleworking on performance and employees' counterproductive behaviour. *Amfiteatru Economic, 23(58)*, 601-619.
- Oz, E., Glass, R., & Behling, R. (1999). Electronic Workplace Monitoring: What Employees Think. *International Journal of Management Science, 27*, 167-177.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2010). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences 110*, 31-37. and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences 110*, 31-37.
- Papini, J. D. (2007). Big brother: The effect of electronic employee monitoring on electronic misbehaviour, job satisfaction, and organizational commitment (Doctorial Dissertation, Alliant
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A Review, Framework,
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2*, 555- 572
- Sackett, P. R., & C. DeVore. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H.K. Sinangiland V. Viswesvaran (eds). *International Handbook of Work Psychology, Vol.1*, 145-164.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446-460.
- Stanton, J. M. (2000). Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions. *Human Performance, 13:1*, 85-113.
- Stanton, J. M., & Weiss, E. M. (2000). Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance. *Computers in Human Behavior, 423- 440*.
- Spitzmuller, C., & Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79 (2)*, 245–272.
- Vorvoreanu, M., & Botan, C. H. (2001). Examining Electronic Surveillance In The Workplace: A Review Of Theoretical Perspectives And Research Findings. *CERLAS Tech Report, 1-28*.
- Vorvoreanu, M., & Botan, C. H. (2001). Examining Electronic Surveillance In The Workplace: A Review Of Theoretical Perspectives And Research Findings. *CERLAS Tech Report, 1-28*.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information &communications technologies and cyber deviancy. *Human Resource Management Review 20*,

35-44.

- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations (T. Parsons, Trans.). *New York: Free Press*.

O IMPACTO DA LIDERANÇA NO TURNOVER DOS COLABORADORES

THE IMPACT OF LEADERSHIP IN EMPLOYEE TURNOVER

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-002_rcej

**Beatriz Gonçalves¹ [0009-0009-5682-749X], Sara Gonçalves¹ [0009-0009-8437-503X],
Cristina Lopes² [0000-0002-4833-470X]**

¹ ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal, beatriz.f.g@hotmail.com, 2180889@iscap.ipp.pt

² CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, cristinalopes@iscap.ipp.pt (Autor correspondente)

RESUMO

O presente artigo difunde o impacto da liderança no *turnover* dos colaboradores, com o intuito de compreender a dimensão que este fenómeno possui para as organizações. Através de recolha de dados por questionário, e subsequente análise estatística, uma análise fatorial revela a importância de uma liderança eficiente em detrimento da intenção de *turnover*. Os interpelados neste estudo que trabalham na organização há mais tempo são os que não recomendariam a mesma a outrem, e sentem o seu trabalho menos reconhecido, reforçando a demanda de um líder presente, com vista ao alcance do crescimento pessoal e organizacional. Complementarmente, apreende-se a relevância dos líderes, enquanto detentores de capacidades passíveis de influenciar outrem e fornecerem motivação aos demais colaboradores com vista a maiores níveis de satisfação e comprometimento organizacional. Assim, é essencial investir numa elevada qualificação dos indivíduos e valorização destes tornando-os únicos e valiosos no mercado, para garantir a sobrevivência e crescimento das organizações.

Palavras-chave: liderança, satisfação no trabalho, *turnover*, retenção de talentos

ABSTRACT

This article disseminates the impact of leadership on employee turnover, with the aim of understanding the dimension that this phenomenon has for organizations. Through data collection via questionnaire, and statistical analysis, a factor analysis reveals the importance of efficient leadership to the detriment of turnover intentions. Those questioned in this study who have worked in the organization for the longest time are those who would not recommend it to others, and feel their work is less recognized, reinforcing the demand for a present leader, with a view to achieving personal and organizational growth. In addition, the relevance of leaders is understood, as holders of the capability of influencing others and providing motivation to employees leading to greater levels of satisfaction and organizational commitment. Therefore, it is essential to invest in high-qualification of the individuals and value them, making them unique and valuable in the market, to guarantee the survival and growth of the organizations.

Keywords: leadership, job satisfaction, turnover, talent retention

1. INTRODUÇÃO

A liderança, enquanto resultado de habilidades humanas provindas de qualquer indivíduo que são tratadas como uma dimensão básica de formação de gestão [14], denota-se exímia no que concerne à intenção de *turnover* dos colaboradores, reiterada segundo Fishbein e Ajzen [9] como a intenção ou desejo comportamental por parte de um indivíduo, durante o planeamento do seu comportamento antes de sair da organização.

Ora, apreende-se a relevância dos líderes perante o seu papel de agente de mudança e, que, por conseguinte, atende à demanda da retenção de colaboradores dado que, atualmente, há tamanha preocupação pelas organizações a fim da viabilidade de atrair e ainda reter talentos.

De facto, fortemente marcada por uma era de globalização depreende-se, por parte das organizações, a elevada necessidade de ganhar valor estratégico face à competitividade inerente no mercado. Ora, esta demanda enfatiza os desafios socioeconómicos que, por sua vez, exige ao mundo corporativo, com tamanha veemência, o carecimento de afirmar o talento como o seu principal ativo aquando da atração, retenção e gestão de talentos.

Neste sentido, consideramos muito importante a realização de um estudo empírico com indivíduos no mercado de trabalho para compreender o impacto do líder nos colaboradores, uma vez que um dos motivos que pode levar à intenção de *turnover* nos colaboradores é uma relação negativa com o líder.

Dada a intenção supracitada delineou-se os seguintes objetivos específicos: Compreender se os indivíduos que se encontram atualmente no mercado de trabalho em Portugal já sentiram necessidade em mudar de organização; reconhecer a importância do feedback e motivação por parte do líder no colaborador; perceber se os indivíduos se encontram satisfeitos com a organização; e conhecer as razões que levam o colaborador a manter-se na organização.

Deste modo, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco partes, nomeadamente: fragmenta-se numa primeira instância a introdução onde se refere o contexto em que surgiu o presente artigo, os objetivos a atingir e a estrutura do mesmo; numa segunda parte faz-se a revisão da literatura e no terceiro capítulo apresenta-se à metodologia, no qual se faz a caracterização da amostra e a exposição dos procedimentos utilizados para a execução do trabalho. O quarto capítulo destaca os resultados, com recurso a gráficos e tabelas obtidos a partir do software IBM SPSS Statistic 28 e respetivas interpretações, por fim, apreende-se as conclusões e discussão dos resultados recolhidos, bem como a elaboração da referência à bibliografia consultada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A intenção de *turnover* define-se como a disposição consciente e intencional em abandonar a organização [1]. Assim, associado a este fenómeno depreende-se uma diversidade de antecedentes que o acentuam possibilitando, desta forma, compreender e controlá-lo [21]. Como tal, rege-se promissor à intenção de *turnover* o stress no trabalho, o comprometimento organizacional, a auto-estima e, ainda, o suporte fornecido pelos líderes [18]. Um líder, enquanto portador de inúmeros comportamentos detém tamanho impacto no comprometimento e satisfação dos colaboradores, influenciando assim o fenómeno de *turnover* [8].

Posto isto, atender a uma liderança transformacional segundo as suas premissas e consequências

evidencia-se exímio, dado o seu impacto nos resultados e desempenho organizacional [20]. Esta caracteriza-se como o processo de um líder provindo do seu carisma e inspiração deter capacidade de motivar outrem no alcance das metas desejadas segundo a clarificação da visão e propósito organizacional [4].

Neste sentido, verifica-se que os líderes transformacionais incrementam a confiança dos seus liderados através de demonstração de preocupação com as suas necessidades pessoais, denotando-se capacidade e persistência para alcançar um propósito [22].

Deste modo, atender a uma liderança transformacional promove a consciencialização dos seus liderados de que a prestação do seu trabalho é significativa para a organização, reconhecendo o crescimento dos mesmos e dedicando-se ao *coaching*, por forma a desenvolver os potenciais pontos fortes [16].

Assim, os líderes transformacionais provenientes da sua mestria reportam a sua atuação ao desenvolvimento da compreensão das propensões e valores dos demais na organização [19] com vista a possíveis modificações no âmbito organizacional em prol de melhorias significativas no desempenho, qualidade e sucesso [3].

Desta forma, concebendo níveis consideráveis de influência e transformação positiva aquando da consideração das demandas e desejos dos colaboradores [4] este líder associa-se, segundo Farahnak et al. [7], à melhoria da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e, ainda, à diminuição de decorrências negativas provindas das intenções de *turnover* e rotatividade [6].

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a relevância da metodologia para a investigação académica, e segundo Freixo [10] “O método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado” (p.79), proceder-se-á à difusão da natureza do estudo, o método utilizado para o decurso do desenvolvimento do estudo e, ainda, a amostragem da recolha.

Ora, no âmbito do presente estudo recorreu-se ao inquérito por questionário. Foi elaborado um conjunto de catorze questões na totalidade, fragmentadas em questões sociodemográficas, de esfera organizacional e relacionadas com a chefia. No questionário foi usado o termo chefia para mais fácil compreensão do respondente. Note-se que, cientificamente, o conceito de líder difere do conceito de chefia. Muitas organizações possuem gestores com apenas perfil de chefe e não com verdadeiras características de líder, o que influencia negativamente os resultados individuais de cada colaborador e os resultados da empresa [5]. Enquanto que um gestor com perfil de chefe impõe as suas ideias, movido pela autoridade que o seu cargo lhe confere, sem diálogo, com uma visão de curto prazo, preocupando-se apenas com o lucro, um gestor com perfil de líder é capaz de agir de forma sincronizada com os seus colaboradores para desenvolver melhores profissionais, mais felizes e motivados e consequentemente aumentar a competitividade das empresas [5]. Apesar das questões mencionarem o termo chefia, procurou-se perceber se a chefia possuía características de liderança.

A dimensão sociodemográfica comporta quatro questões, a dimensão organizacional seis questões e no desfecho quatro questões relativas à chefia. O questionário desenvolvido encontra-se no Anexo B.

No que concerne à amostra anteferiu-se um método de amostragem não casual, aquando da

utilização de uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória, fomentando a escolha de cada participante da amostra por conveniência e/ou facilidade [13]. Neste sentido, a mesma concebeu-se segundo 124 inquiridos com idades compreendidas entre os 17 e 66 anos.

A recolha dos dados proveio da partilha do link de acesso ao vigente questionário durante os meses de novembro e dezembro de 2022, emprazando todos os interpelados a preencher o questionário em causa assegurando a confidencialidade das respostas fornecidas pelos demais segundo o Regulamento Geral de Proteção de Dados – RGPD.

Quanto às hipóteses do presente estudo, foram consideradas as seguintes, passando a citar:

- H1 - Quem está a trabalhar há mais tempo recomendaria a organização.
- H2 - Quem trabalha há mais tempo na organização é menos reconhecido pelo líder.
- H3 - A satisfação geral com a organização está relacionada com a motivação fornecida pelo líder aos colaboradores.
- H4 - A idade dos indivíduos condiciona a satisfação com a organização.
- H5 - O *turnover* está relacionado com a motivação e a satisfação.

Posto isto, e recolhidos os dados, sucede-se à análise exploratória, propícia à aquisição de tamanho conhecimento do assunto em questão e diagnóstico de ideias e situações [22] e descritiva com recurso ao SPSS 28 (*IBM Statistical Package for Social Sciences*) para a análise e tratamento dos dados à luz dos objetivos delineados no estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção serão evidenciados os resultados práticos obtidos através do software IBM SPSS *Statistics* 28, orientados de acordo com as questões de investigação previamente definidas. Assim, proceder-se-á às devidas interpretações, visando minuciar a amostra estudada, segundo os objetivos aludidos.

Com vista a garantir a adequabilidade do questionário e a validade dos testes estatísticos procedeu-se ao teste de fiabilidade e validade de todas as variáveis apresentadas segundo uma escala de *Likert*. O teste mencionado, segundo Marôco [11], refere-se à propriedade de consistência face aos instrumentos de medida de uma variável latente. Deste modo, o teste de fiabilidade foi concebido segundo o método de Alfa de *Cronbach*, apresentado na tabela 1, que possibilita medir a correlação entre os itens referenciados e consequentemente utilizados no questionário.

Tabela 1. Análise da confiabilidade – Alfa de Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,758	0,783	9

Assim, depreende-se um valor de Alfa de *Cronbach* correspondente a 0,758 que se traduz num valor razoável [11] e que, por conseguinte, se avalia da seguinte forma: maior que 0,9 – excelente; entre 0,8 e 0,9 – bom; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraco; e abaixo de 0,6 – inaceitável.

Tabela 2. Análise da confiabilidade – Estatísticas de item-total.

	Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Já pensou em mudar de organização?	29,70	43,800	-0,365	0,257	0,864
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	28,93	33,904	0,259	0,126	0,763
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	28,87	36,330	0,099	0,066	0,783
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	28,54	30,168	0,639	0,585	0,706
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	28,80	30,858	0,667	0,669	0,707
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	28,96	27,445	0,792	0,811	0,674
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	29,15	27,449	0,760	0,800	0,678
A chefia reconhece o seu trabalho	29,02	27,950	0,793	0,828	0,677
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	29,10	27,428	0,773	0,849	0,677

Com recurso à tabela 2 e dado que o alfa de *Cronbach* mede a consistência interna é possível apreender as respetivas conclusões visando compreender o motivo do valor deste se consolidar razoável. Ora, é possível firmar que, na sua maioria, as questões encontram-se com um coeficiente de alfa de *Cronbach* inferiores à do alfa global (0,758), traduzindo-se que todos estes

contribuem para a fiabilidade do questionário. Não obstante, é perceptível que existem questões com coeficiente de alfa superior ao global, nomeadamente: “Já pensou em mudar de organização?” (0,864); “Sente os problemas da organização como se fossem os seus?” (0,763); “Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?” (0,783). Deste modo, postula-se assim que se pode deduzir que as referenciadas questões estão a medir coisas diferentes, logo não contribuem para a fiabilidade interna do questionário, podendo-se remover do respetivo.

Posto isto, numa primeira instância será preconizado um conjunto de gráficos e tabelas a fim de caracterizar a amostra dos indivíduos acometidos. Assim, procedeu-se à análise das variáveis sociodemográficas idade, grau de escolaridade, género e há quantos anos se encontram a trabalhar na organização.

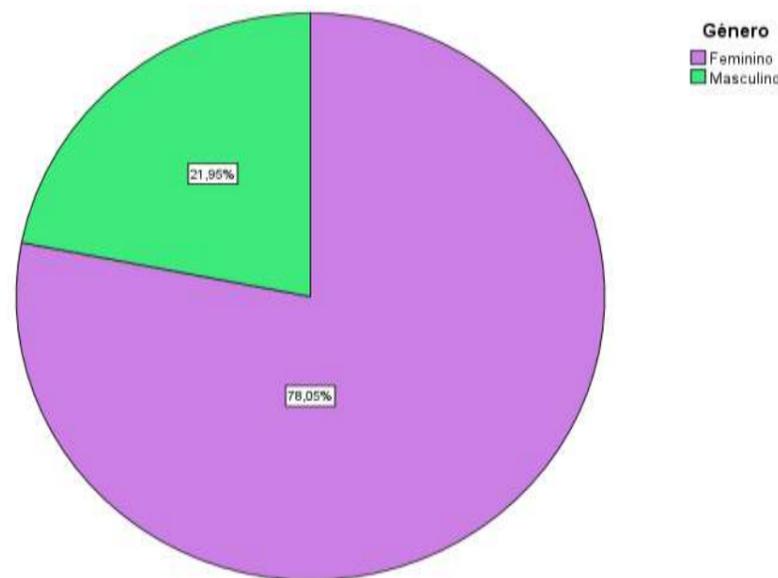


Figura 1. Representação gráfica do género dos inquiridos.

No decurso da figura 1 é perceptível um gráfico circular correspondente ao género dos indivíduos interpelados. Assim, dos 124 participantes na investigação reporta-se com tamanha veemência a preponderância do sexo feminino aquando da resposta ao respetivo questionário dado se consignar em mais de metade dos inquiridos (78,05%) face ao sexo masculino (21,95%).

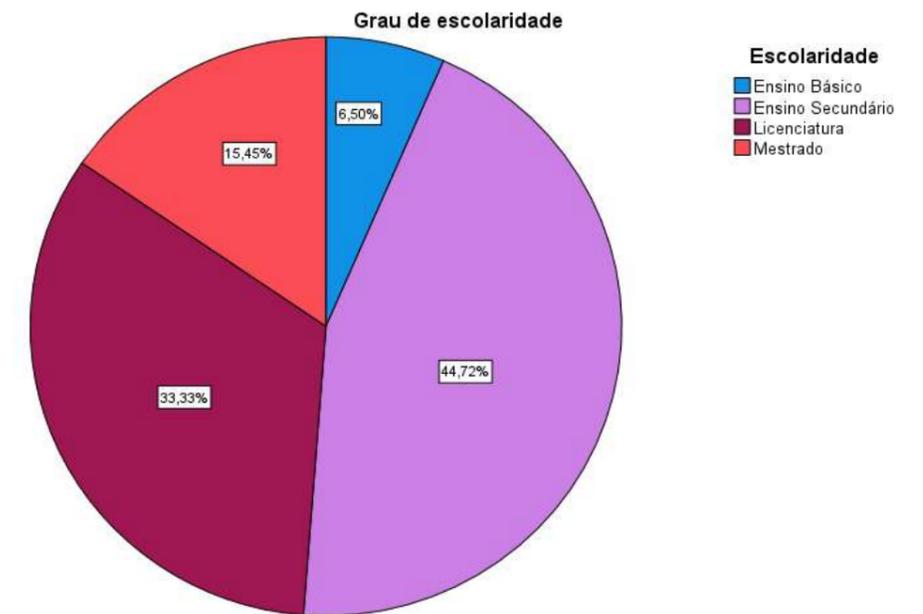


Figura 2. Representação gráfica do grau de escolaridade.

No que concerne ao grau de escolaridade denota-se evidente, segundo a figura 2 representada, que quase metade dos inquiridos possui o ensino secundário (44,72%). Complementarmente e com menor dimensão evidencia-se que 33,33% detém uma licenciatura e 15,45% mestrado. Ainda, e com menor vivacidade (6,50%) há a presença de inquiridos com ensino básico. Ora, apreendeu-se que a maioria dispõe de um grau de escolaridade correspondente ao ensino secundário.

Tabela 3. Medidas descritivas univariadas da variável idade.

Quantos anos tem?	Statistic	
Mean	40,96	
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	39,14
	Upper Bound	42,78
5% Trimmed Mean	40,91	
Median	42,00	
Variance	103,925	
Std. Deviation	10,194	
Minimum	17	
Maximum	66	
Range	49	
Interquartile Range	12	
Skewness	-0,023	
Kurtosis	-0,124	

Através da tabela 3 é possível constatar a média da idade dos inquiridos que, aproximadamente, se consolida em 41 anos. Consecutivamente, no que respeita ao coeficiente de assimetria da variável supracitada, depreende-se uma distribuição quase simétrica dado o valor (-0,023) apresentado, constatando que há um equilíbrio entre os indivíduos com idade elevada e/ou idade mais baixa. Já no que concerne ao coeficiente de curtose este assume o valor de -0,124 (sendo ≈ 0), podendo-se assim, postular que se trata de uma distribuição mesocúrtica, traduzindo o equilíbrio da probabilidade dos indivíduos possuírem idades elevadas e/ou idades baixas. Ainda, da tabela 3, conclui-se com 95% de confiança que a média da idade dos inquiridos se encontra entre 39,14 e 42,78 anos.



Figura 3. Representação gráfica da antiguidade dos inquiridos na organização.

No respeitante ao número de anos que os inquiridos colaboram na organização (Fig.3), é nítido que 18 se encontram na empresa há menos de 1 ano, seguidos de 46 que responderam estar entre 1 e 7 anos na organização. No que concerne ao período entre 7 e 14 anos apreende-se 16 inquiridos que forneceram esta resposta. Consecutivamente, 20 interpelados firmaram situar-se na organização entre 14 e 21 anos, enquanto 15 se encontram no período compreendido entre 21 e 28 anos. Ainda é possível reiterar que no período entre 28 e 35 há a menção de 7 respondentes e somente 1 inquirido se insere na organização há 35 ou mais anos. Ora, depreende-se um maior número de inquiridos (46) a trabalhar na organização no período entre 1 e 7 anos, ainda que se postule notório a tamanha variação na escolha das demais opções.

Complementarmente e visando depreender a variável antiguidade aquando dos anos que os inquiridos se encontram a trabalhar na organização consoante a indicação dos mesmos face à recomendação ou não da organização em que se encontram, recorreu-se a um diagrama de extremos e quartis, o qual é representado na figura 4.

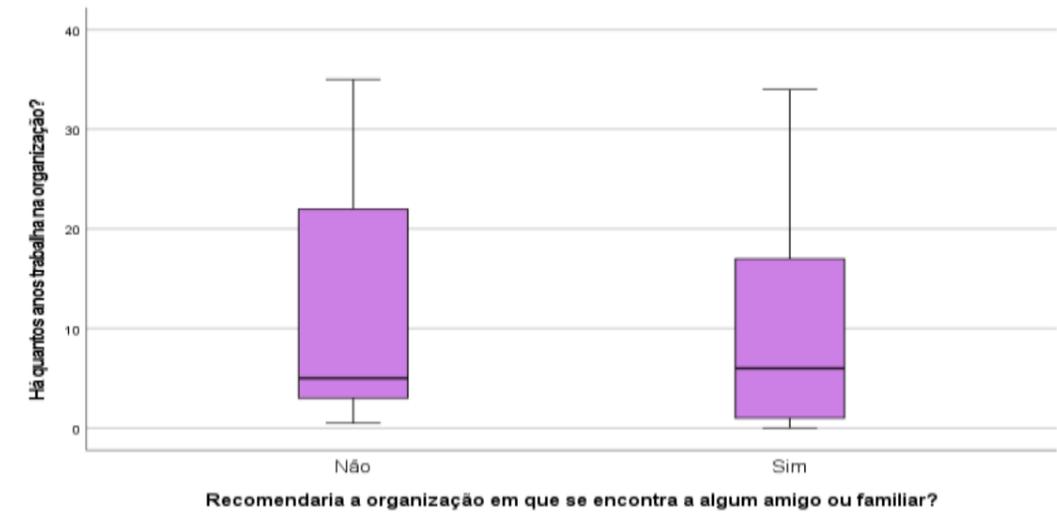


Figura 4. Box plot da variável antiguidade na organização tendo em conta a recomendação da mesma.

Assim, ressalta-se que os indivíduos que não recomendariam a organização em que se encontram são, por sua vez, os que trabalham na mesma há mais anos face aos que recomendariam a organização, rejeitando-se a hipótese 1.

Numa outra perspetiva, fez-se o estudo de correlação entre a variável antiguidade e reconhece, por parte da chefia, o seu trabalho. Numa primeira instância recorreu-se à análise de um gráfico de dispersão na Figura 5. No entanto, este não se denotou muito ilustrativo face à correlação entre as demais variáveis exigindo assim uma medida estatística com mais detalhe. Partindo do pressuposto que se encontram em estudo uma variável quantitativa contínua e uma variável qualitativa ordinal recorreu-se à análise de um teste de correlação de Spearman (teste não paramétrico) visando avaliar a correlação entre as variáveis, dado que, segundo Ramos e Serranho [15], o coeficiente alternativo exige menos pressupostos de validade uma vez que apenas depende dos rankings amostrais.

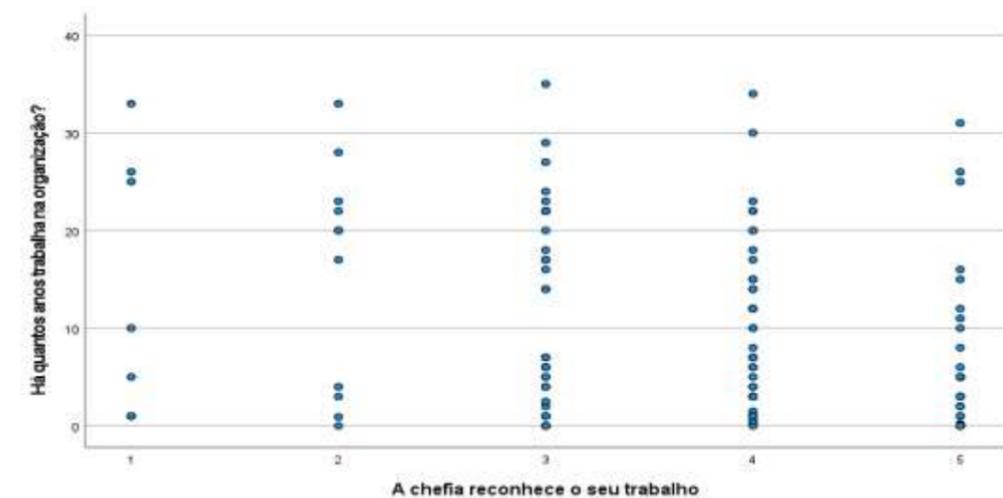


Figura 5. Gráfico de dispersão das variáveis antiguidade e reconhece.

O teste de correlação de *Spearman* entre a variável antiguidade e o reconhecimento por parte da chefia face ao trabalho dos interpelados apresenta um $\rho = -0,235^{**}$ e um p-valor correspondente a 0,009. A correlação é negativa e de intensidade fraca, dada a proximidade de 0, ainda que significativa para 1%, verificando-se assim que a amostra tem informação suficiente para garantir que o valor de *Spearman* é significativo [15]. Ora, à medida que o número de anos dos interpelados a trabalhar na organização aumenta, o reconhecimento por parte da chefia para com o seu trabalho diminui, validando-se a hipótese 2. Reitera-se o previamente explicitado aquando da referência de que os que se encontram na organização há mais anos são os que, conseqüentemente, não a recomendariam. Isto reforça a demanda dos líderes investirem e valorizarem os colaboradores visando retê-los na organização dado que estes se consignam numa estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais [2].

Visando apreender se a motivação da chefia face ao indivíduo ser a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização são independentes, recorreu-se ao teste de independência Qui-Quadrado (Tabela 4). Assim, constata-se, com 5% de significância, que a motivação fornecida pela chefia para os indivíduos serem a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização são variáveis dependentes, fomentando a emergência do papel do líder aquando da relação e respetiva influência deste nos colaboradores segundo a conceção de estratégias capazes de promover e consecutivamente elevar a satisfação profissional, validando-se a hipótese 3.

Tabela 4. Teste Qui-Quadrado entre a variável motivação e satisfação geral.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	115,437 ^a	16	<0,001
Likelihood Ratio	99,267	16	<0,001
Linear-by-Linear Association	60,726	1	<0,001
N of Valid Cases	123		

a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Por sua vez, aspirando testar se a variável satisfação com o trabalho é uma variável normalmente distribuída procedeu-se à conceção do teste de *Shapiro-Wilk*. Obteve-se como estatística de teste 0,854 e p-valor<0,001 que implica que a variável satisfação com o trabalho não segue uma distribuição normal.

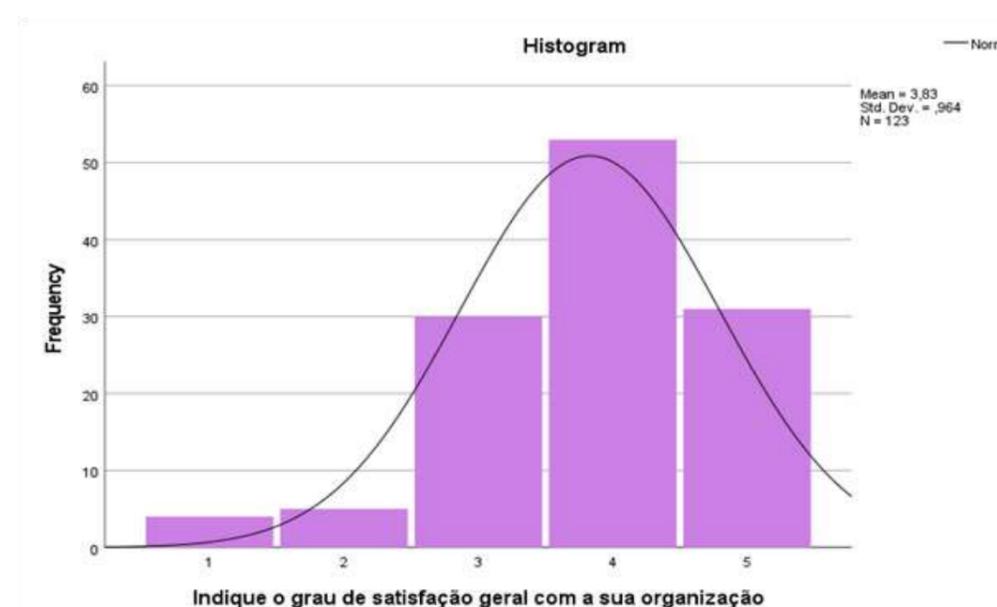


Figura 6. Histograma da variável satisfação com o trabalho.

Complementarmente, é perceptível aquando do histograma apresentado na Figura 6 a presença de uma assimetria à esquerda – negativa – indicando que existem mais indivíduos a sentir-se satisfeitos com o trabalho do que indivíduos que se encontram insatisfeitos. Ora, isto pode ser justificado aquando da presença de um maior número de interpelados (46), segundo a figura 3, a trabalhar na organização no período entre 1 e 7 anos que, por conseguinte, reforça o já vinculado, aquando da afirmação de que os que se encontram na organização há menos tempo, são por sua vez também, os que a recomendariam a outrem.

Assim, e tendo presente que não cumpre os pressupostos para um teste paramétrico procedeu-se à utilização de testes não paramétricos, nomeadamente, o Teste *Mann Whitney-Wilcoxon*, com vista a testar, com 5% de significância, se existem diferenças significativas entre a mediana da idade dos indivíduos que estão totalmente satisfeitos no trabalho e a mediana da idade dos indivíduos que não nada satisfeitos no trabalho. Segundo Ramos e Serranho [15], o teste *Mann Whitney-Wilcoxon* baseia-se em estatísticas para comparação de rankings para confirmar se as medianas são diferentes entre amostras. Neste sentido, para o teste supracitado foram considerados os interpelados cuja resposta à questão “Indique o grau de satisfação geral com a sua organização” tenha sido: “Nada satisfeito” ou “Totalmente satisfeito”, correspondente ao número 1 e 5 da escala de *Likert*. Neste consagra-se uma estatística de teste (U) correspondente a 44,000 com um p-valor igual a 0,350. Isto implica a não rejeição da hipótese nula. Consolidase, com 5% de significância, que não há diferenças significativas na idade mediana dos dois grupos de interpelados: os que estão satisfeitos com a organização e os que não estão satisfeitos, rejeitando-se a hipótese 4. Por outras palavras, a idade dos interpelados não é influenciadora da satisfação geral com a organização.

Seguidamente estudou-se se o incentivo por parte da chefia aos inquiridos face à expressão das suas ideias e opiniões se denota condicionado pelo nível de escolaridade dos mesmos. Esta intenção resultou da crença de que nas organizações ainda se evidenciam líderes que

menosprezam quem não possui níveis de escolaridade superiores, descredibilizando consecutivamente o trabalho dos mesmos que por sua vez, aumenta a intenção de turnover dos colaboradores. Testou-se numa primeira instância a normalidade da variável escolaridade com recurso ao teste de *Shapiro Wilk*.

Neste constatou-se uma estatística de teste igual a 0,869 e um p-valor <0,001, ou seja, rejeitando-se a normalidade para 5% de significância. Posto isto, postula-se evidente a utilização de um teste não paramétrico, nomeadamente, o teste *Kruskal Wallis*. Este teste reporta-se à comparação de distribuições de duas ou mais amostras independentes aquando da violação do pressuposto da normalidade [13].

Tabela 5. Ranks do teste *Kruskal Wallis*.

	Escolaridade	N	Mean Rank
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Ensino Básico	8	79,81
	Ensino Secundário	55	59,63
	Licenciatura	41	62,48
	Mestrado	19	60,34
	Total	123	
Kruskal Wallis H	2,455		
Df	3		
Asymp. Sig.	0,483		

Como pode ser observado na Tabela 5, referencia-se uma estatística de teste 2,455 e um p-valor igual a 0,483, o que possibilita reportar, com 5% de significância, que o incentivo por parte da chefia face à expressão das suas ideias e opiniões é igual nos quatro níveis de escolaridade, inexistindo evidência estatística suficiente para afirmar que os respetivos incentivos são influenciados pelo grau de escolaridade dos interpelados.

A tabela 6 evidencia o teste de correlação de *Spearman*, entre o turnover, a motivação fornecida pela chefia e a satisfação geral com a organização. Posto isto, postula-se que o *turnover* está significativamente e negativamente correlacionado com a motivação ($\rho = -0,392^{**}$) e com a satisfação ($\rho = -0,433^{**}$). Assim sendo, é possível concluir que quanto mais motivados e satisfeitos estão os colaboradores, menos pensam em mudar de organização, indo ao encontro da hipótese 5.

Tabela 6. Correlação entre o turnover e a motivação e satisfação

Spearman's rho Correlations				
		Já pensou em mudar de organização?	A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização
Já pensou em mudar de organização?	Correlation Coefficient	1,000	-0,392**	-0,433**
	Sig. (2-tailed)	.	<0,001	<0,001
	N	123	123	123
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Correlation Coefficient	-0,392**	1,000	0,687**
	Sig. (2-tailed)	<0,001	.	<0,001
	N	123	123	123
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Correlation Coefficient	-0,433**	0,687**	1,000
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	.
	N	123	123	123

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

Seguidamente foi efetuada a Análise Fatorial, enquanto método estatístico multivariado com vista a agrupar determinadas variáveis aleatórias em grupos formados por variáveis fortemente correlacionadas.

Assim, e com vista a evitar a distorção dos resultados procedeu-se elaboração de um boxplot e testes de normalidade das variáveis a fim de detetar a existência de *outliers*. Apreende-se que nenhuma variável segue distribuição normal dado que os testes *Shapiro-Wilk* dispõem de um p-valor inferior a 0,001.

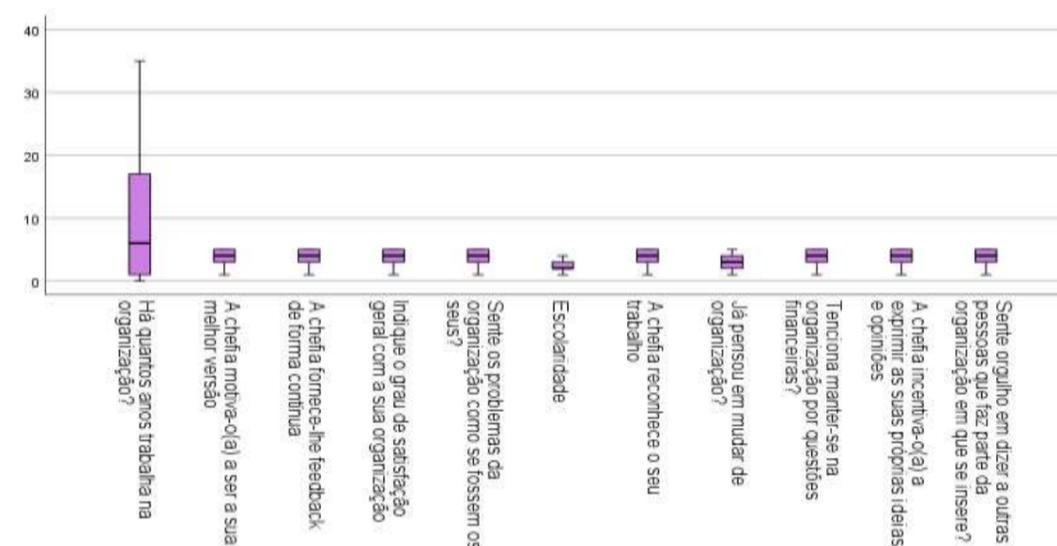


Figura 7. Boxplot das 11 variáveis.

Seguidamente, aquando da análise do boxplot representado não se evidencia nenhum outlier, no entanto é de tamanha relevância considerar a existência de valores que ultrapassam os 30 na variável antiguidade dado que se configura numa variável quantitativa e de pergunta aberta no presente questionário ao contrário das restantes que, por sua vez, se encontram em escalas de *Likert*, daí a que os valores destas últimas não ultrapassem o 5.

Continuamente apresenta-se a correlação entre as demais variáveis, representadas no anexo A, com recurso ao teste de *Spearman* correspondente a uma correlação não paramétrica, uma vez que há a presença de variáveis quantitativas e variáveis qualitativas ordinais, fazendo assim, com que o coeficiente de *Pearson* não seja aplicável uma vez que perde a sua potência [15]. Neste estudo é possível ilustrar variáveis com correlações fortes, nomeadamente: motivação fornecida pela chefia e *feedback* apresentado pela mesma correspondente a 0,833**;*feedback* fornecido pela chefia articulado com o incentivo por parte da mesma aquando da expressão das suas ideias e opiniões alcançando um valor de 0,862**;*reconhecimento* por parte da chefia e a motivação dispõem de 0,886**;*incentivos* fornecidos pela chefia com a motivação detêm 0,839**;*e por fim*, o reconhecimento por parte da chefia com os incentivos fornecidos por estes alcança um valor de 0,827**. Ora, as correlações apresentadas segundo as diversas variáveis apresentam correlações fortes e, por conseguinte, significativas face a 1% de significância sendo de elevada importância uma vez que não se consolida pertinente aplicar a análise fatorial caso as variáveis evidenciem correlações fracas.

Deste modo, e dada a violação do pressuposto da normalidade das variáveis recorreu-se à estatística de KMO que indica o grau de adequação dos dados para a aplicação do método de análise fatorial. Posto isto, o valor de KMO obtido foi igual a 0,857 possibilitando atribuir à análise fatorial uma boa qualidade tendo presente que se consolida numa boa correlação entre as demais variáveis. Assim, e dado que as variáveis, como já visto anteriormente, não seguem uma distribuição normal procede-se à utilização do Método das Componentes Principais aquando da estimação da matriz dos pesos fatoriais, apresentada na tabela 7.

Tabela 7. Variância total explicada.

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,981	45,279	45,279	4,981	45,279	45,279
2	1,446	13,150	58,429	1,446	13,150	58,429
3	1,176	10,694	69,122	1,176	10,694	69,122
4	,852	7,746	76,868			
5	,796	7,235	84,103			
6	,594	5,403	89,506			
7	,488	4,436	93,942			
8	,251	2,286	96,228			
9	,190	1,731	97,959			
10	,131	1,192	99,151			
11	,093	,849	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ora, a fim de determinar o número de fatores de cada escala, atendeu-se ao critério de *Kaiser* que consiste em extrair as componentes cujos valores da variância total explicada são superiores a 1. Assim, retêm-se três componentes principais porque possuem um valor próprio superior a 1. Nomeadamente, a proporção da variância explicada por cada componente corresponde ao quociente entre cada valor próprio e a respetiva variância total. Deste modo, a variância explicada pela primeira componente corresponde a 45,28% [=4,981/11]. Posto isto, e dado que se retêm 3 fatores, estes explicam 69,12% da variabilidade das 11 variáveis originais.

Para confirmar a interpretação realizada é apresentado, ainda, o *Scree Plot* na figura 8. Através do mesmo é possível identificar um “cotovelo”, nomeadamente, onde a linha do gráfico começa a denotar-se horizontal reiterando quantas componentes se deve extrair [13].

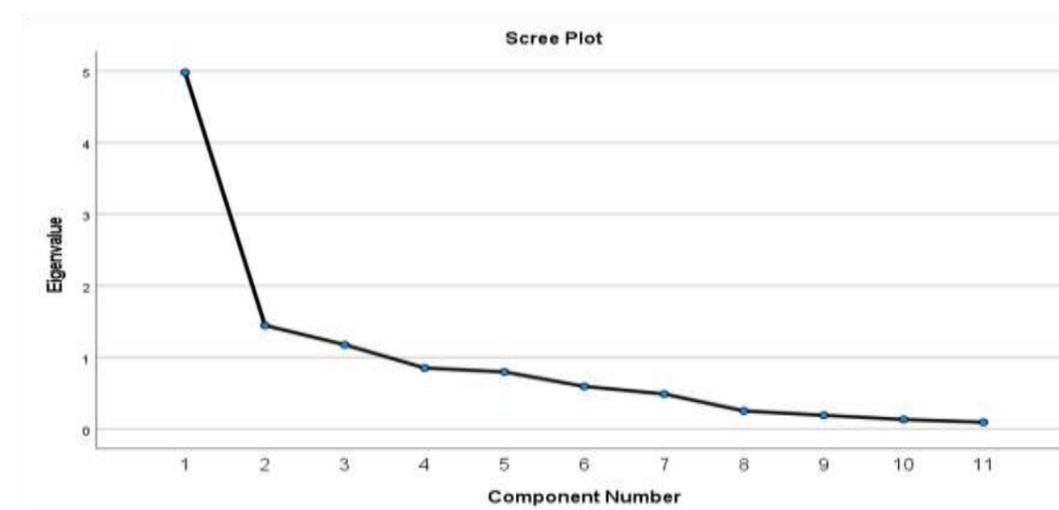


Figura 8. Gráfico screeplot.

Segundo este, numa primeira análise depreende-se a consideração de unicamente dois fatores, mas como reportado estes só explicariam 58,43% da variância total e, portanto, considerou-se os 3 fatores aquando do critério mencionado e dado que estes se evidenciam muito próximos de 70% como o critério da percentagem de variância total explicada indica.

Tabela 8. Valores das comunalidades das 11 variáveis.

Communalities	Initial	
	Initial	Extraction
Há quantos anos trabalha na organização?	1,000	0,401
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	1,000	0,863
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	1,000	0,824
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	1,000	0,717
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	1,000	0,659
Escolaridade	1,000	0,656
A chefia reconhece o seu trabalho	1,000	0,839
Já pensou em mudar de organização?	1,000	0,580
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	1,000	0,565
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	1,000	0,840
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	1,000	0,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Paralelamente, através da tabela 8, que representa os valores das comunalidades, é possível verificar se todas as variáveis detêm uma relação forte com as componentes retidas uma vez que quanto maior a comunalidade maior será o poder de explicação da mesma variável pela componente principal.

Assim, depreende-se que as variáveis com relação forte com as componentes retidas, são nomeadamente: motivação (0,863), *feedback* (0,824), reconhece (0,839), e incentivo (0,840). Complementarmente e com menor veemência, ainda que, se expliquem pela componente variável, apreende-se as seguintes variáveis: orgulho (0,689), manter (0,565), mudar (0,580), escolaridade (0,656), problemas (0,659) e satisfação (0,717). Sumamente face à variável antiguidade dado que esta dispõe de um valor de comunalidade inferior a 0,5, nomeadamente, 0,401, depreende-se que é pouco explicada pela componente principal podendo-se assim retirar a mesma dado que só extrai 40,1%; no entanto, como o valor de KMO é considerado bom, consolida-se pertinente manter.

Tabela 9. Matriz de componentes após rotação pelo método VARIMAX.

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
Há quantos anos trabalha na organização?	-0,246	0,581	0,050
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	0,921	-0,096	-0,075
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	0,901	-0,089	-0,063
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	0,831	0,123	-0,110
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	0,296	0,253	0,712
Escolaridade	-0,170	-0,579	0,540
A chefia reconhece o seu trabalho	0,904	-0,140	0,039
Já pensou em mudar de organização?	-0,447	-0,036	0,615
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	0,083	0,740	0,102
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	0,911	-0,101	-0,003
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	0,754	0,300	0,018

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Finalmente, no decurso de efetuar rotação pelo método VARIMAX obteve-se a matriz de componentes presente na tabela 9, da qual se apreende que o fator 1 é constituído por sete variáveis (orgulho, motivação, *feedback*, satisfação, incentivo, manter e reconhece), denotando-se todas correlacionadas positivamente, configurando o nome retenção para o mesmo. No que concerne ao fator 2 comporta unicamente a variável antiguidade compreendendo-se que esta não é fortemente correlacionada com as restantes variáveis, procedendo à introdução do nome taxa de antiguidade para este fator. No respeitante ao fator 3 consagra duas variáveis (escolaridade e mudar), consolidando o nome transmudar.

Assim, reitera-se que as 11 variáveis iniciais passam a constituir 3 fatores relacionados com a dicotomia Retenção, Taxa de antiguidade e Transmudar, evidenciando em maior ênfase o fator 1 uma vez que comporta a maioria das variáveis face aos restantes fatores que já resultam em poucas variáveis.

Sumamente, é pertinente consolidar, ainda, que no decurso do resumo da informação das diversas variáveis num número reduzido de fatores [11] e considerando que as 3 componentes são ortogonais, consagra-se que colaboradores que se sentem motivados, reconhecidos, incentivados, com *feedback* contínuo por parte da chefia propício ao sentimento de orgulho e permanência na organização (fator 1) são, consecutivamente, colaboradores que não se encontram na organização há muito tempo (fator 2), dispondo assim, de menor necessidade de mudar de organização. No caso de colaboradores que se encontram na organização há mais tempo (fator 2) são os que, por sua vez, dispõem de intenção de mudar da organização (fator 3) uma vez que têm níveis mais baixos de satisfação, motivação, reconhecimento, incentivo, *feedback* e orgulho por parte da chefia (fator 1).

5. CONCLUSÃO

O objetivo primordial do artigo consolida-se na compreensão do impacto da liderança enquanto mecanismo influente no *turnover* dos colaboradores dado que os líderes dispõem de capacidades promotoras para influenciar outrem aquando de uma visão a longo prazo passível de retirar o melhor de cada indivíduo.

Neste sentido, apreendeu-se que os interpelados detêm, em média, aproximadamente 41 anos, ainda que se estime que a média da idade destes se encontre compreendida entre 39,14 e 42,78 anos, com 95 de confiança e uma predominância do sexo feminino (78,05%). Complementarmente, evidencia-se com tamanha veemência a presença de inquiridos com ensino secundário (44,72%) face aos demais encontrando-se, na sua maioria, a trabalhar na organização num período estipulado entre 1 e 7 anos.

Um bom líder deve contribuir para um clima organizacional positivo aquando da adoção de comportamentos propícios à motivação e consecutiva satisfação dos colaboradores na organização. Todavia, quando o mesmo não se verifica apreende-se, no caso do estudo, que os interpelados que se encontram a trabalhar na organização há mais anos são os que, por sua vez, não recomendariam a mesma a outrem face aos que trabalham na organização há menos tempo.

Continuamente reportou-se, com 1% de significância, uma correlação significativa, ainda que fraca, no que respeita ao número de anos a trabalhar na organização em consonância com o reconhecimento por parte da chefia face ao trabalho dos interpelados, reiterando que à medida que o reconhecimento por parte da chefia diminui, o número de anos dos interpelados a trabalhar na organização aumenta. O que realmente pode influenciar tal ocorrência é o estilo de liderança exercido pelo próprio líder ainda que se evidencie, segundo o postulado até então, que uma boa interação do mesmo com os colaboradores a fim de alcançar os objetivos e resultados da organização, exige o investimento e consecutiva valorização dos indivíduos a fim de garantir a sobrevivência e crescimento da organização [2].

O mesmo é reforçado segundo testes de independência aquando da firmação, com 5% de significância, que a motivação fornecida pela chefia para os indivíduos serem a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização se reportam a variáveis dependentes, contribuindo assim para compreender um dos objetivos delineados da investigação dado que há uma relação entre as variáveis. Isto traduz, segundo [11], que os líderes possuem atitudes que afetam outros indivíduos com tamanha intensidade.

Apesar disto, numa outra perspetiva é perceptível a existência de mais interpelados a sentirem-se satisfeitos com a organização do que interpelados que não se encontram satisfeitos. Sendo assim constatado que não existem diferenças entre a mediana da idade dos indivíduos que se encontram totalmente satisfeitos na organização e a mediana da idade dos que se encontram nada satisfeitos na organização.

Foi possível reiterar, ainda, com 5% de significância, que o incentivo por parte da chefia face à expressão das suas ideias e opiniões é igual nos quatro níveis de escolaridade, dada a inexistência de evidência estatística suficiente para afirmar que os incentivos são influenciados pelo grau de escolaridade dos interpelados.

Ainda, deteve-se um valor de alfa de Cronbach razoável (0,758) aquando da medição da correlação entre os itens utilizados no decurso do questionário. Complementarmente procedeu-se à análise fatorial na qual se obteve um valor de KMO bom (0,857) possibilitando agrupar 11

variáveis em 3 fatores dada uma correlação boa entre as mesmas. Esta possibilitou concluir o já reiterado nos demais testes concebidos, nomeadamente, que líderes eficientes que atendem ao conhecimento, experiência, competências e habilidades dos colaboradores [17] possibilitam a redução da intenção de turnover que, conseqüentemente, se denota propício à organização o alcance de vantagem competitiva aquando de um caráter distinto [2].

Não obstante, considera-se que o estudo deve ser replicado segundo uma amostra maior a fim dos dados recolhidos serem mais representativos e a aplicação de questionários presenciais a fim de se proceder a algum controlo dos participantes aquando do preenchimento do mesmo.

6. REFERÊNCIAS

- [1] Alpkhan, L., Aksoy, S., Sener, I., Elçi, M. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 289 – 297.
- [2] Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). Kogan Page.
- [3] Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitist and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant? (A literature study). *International journal of social, policy and law*, 1(1), 12-16.
- [4] Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*.
- [5] Brunório, W., Pasotti, J., Cardoso, C., Felix, J. (2017). Liderança e motivação no trabalho. *Revista de Administração*, 17 (21), 47-59.
- [6] Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- [7] Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- [8] Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- [9] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research* (Vol. 27).
- [10] Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- [11] Longshore, J. & Bass, B. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4). <https://doi.org/10.2307/258081>
- [12] Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Report/Number.
- [13] Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7.ª ed.)*. Lisboa: Report/Number.
- [14] Motta, P. (1998). *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente (9.ª ed.)*. Record.
- [15] Ramos, M. & Serranho, P. (2017). *Bioestatística com SPSS: notas de apoio*. Universidade de Coimbra.
- [16] Rua, O. M. & Moreira, J. F. (2023). Linking emotional intelligence and transformational leadership: na application to technology sector firms' leaders. *Revista GeSec São Paulo*, 14 (1), 1024-1048.
- [17] Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*, 68, 571-583.

- [18] Siong, Z. M. B., Mellor, D., Moore, K. A., & Firth, L. (2006). Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 231-243.
- [19] Tajeddini, K., Walle, A. H., & Denisa, M. (2017). Enterprising women, tourism, and development: The case of Bali. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(2), 195-218.
- [20] Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- [21] Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- [22] Yang, L. (2022). Exploring the relationship among transformational leadership, employees' commitment to an organization, clan culture and adhocracy culture within Taiwan's nurturing foundation for the disabled within Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 15 (2).
- [23] Zikmund, W. (2009). *Business research methods*. (8.^a ed.). TX: Dryden

ANEXOS

Anexo A – Matriz de correlações de Spearman

Correlations			Há quantos anos trabalha na organização?	A chefe fornece-lhe feedback de forma contínua	A chefe motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	Escolaridade	A chefe reconhece o seu trabalho	Já pensou em mudar de organização?	Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	A chefe incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?
Spearman's rho	Há quantos anos trabalha na organização?	Correlation Coefficient	1,000	-.218*	-.215*	-.143	.009	-.036	-.235**	.119	.114	-.222*	-.035
		Sig. (2-tailed)	.	.016	.017	.115	.921	.692	.009	.189	.210	.014	.698
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	A chefe fornece-lhe feedback de forma contínua	Correlation Coefficient	-.218*	1,000	.833**	.653**	.221*	-.169	.834**	-.362**	-.009	.862**	.569**
		Sig. (2-tailed)	.016	.	<.001	<.001	.014	.062	<.001	<.001	.925	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	A chefe motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Correlation Coefficient	-.215*	.833**	1,000	.687**	.203*	-.127	.886**	-.392**	.005	.839**	.577**
		Sig. (2-tailed)	.017	<.001	.	<.001	.024	.160	<.001	<.001	.954	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Correlation Coefficient	-.143	.653**	.687**	1,000	.282**	-.192*	.666**	-.433**	.016	.638**	.681**
		Sig. (2-tailed)	.115	<.001	<.001	.	.002	.033	<.001	<.001	.858	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	Correlation Coefficient	.009	.221*	.203*	.282**	1,000	.019	.235**	.022	.074	.215*	.309**
		Sig. (2-tailed)	.921	.014	.024	.002	.	.836	.009	.809	.415	.017	<.001
N		123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Escolaridade	Correlation Coefficient	-.036	-.169	-.127	-.192*	.019	1,000	-.051	.248**	-.267**	-.043	-.203*	
	Sig. (2-tailed)	.692	.062	.160	.033	.836	.	.577	.006	.003	.636	.025	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
A chefe reconhece o seu trabalho	Correlation Coefficient	-.235**	.834**	.886**	.666**	.235**	-.051	1,000	-.326**	.002	.827**	.544**	
	Sig. (2-tailed)	.009	<.001	<.001	<.001	.009	.577	.	<.001	.986	<.001	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Já pensou em mudar de organização?	Correlation Coefficient	.119	-.362**	-.392**	-.433**	.022	.248**	-.326**	1,000	.061	-.334**	-.326**	
	Sig. (2-tailed)	.189	<.001	<.001	<.001	.809	.006	<.001	.	.504	<.001	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	Correlation Coefficient	.114	-.009	.005	.016	.074	-.267**	.002	.061	1,000	.044	.191*	
	Sig. (2-tailed)	.210	.925	.954	.858	.415	.003	.986	.504	.	.628	.035	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
A chefe incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Correlation Coefficient	-.222*	.862**	.839**	.638**	.215*	-.043	.827**	-.334**	.044	1,000	.572**	
	Sig. (2-tailed)	.014	<.001	<.001	<.001	.017	.636	<.001	<.001	.628	.	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	Correlation Coefficient	-.035	.569**	.577**	.681**	.309**	-.203*	.544**	-.326**	.191*	.572**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.698	<.001	<.001	<.001	<.001	.025	<.001	<.001	.035	<.001	.	
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Anexo B – Questionário desenvolvido para o estudo

1. Género
2. Indique o seu grau de escolaridade
3. Quantos anos tem?
4. Há quantos anos trabalha na organização?
5. Já pensou em mudar de organização? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
6. Sente os problemas da organização como se fossem os seus? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
7. Tenciona manter-se na organização por questões financeiras? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
8. Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
9. Recomendaria a organização em que se encontra a algum amigo ou familiar? (Sim/Não)
10. Indique o grau de satisfação geral com a sua organização. (Escala com 5 níveis: 1=Nada satisfeito; 5= Totalmente satisfeito)
11. A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
12. A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
13. A chefia reconhece o seu trabalho? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
14. A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)

QUIET QUITTING: OS PRINCIPAIS MOTIVOS

QUIET QUITTING: THE MAIN REASONS

https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-003_rcej

Beatriz Batista¹ [0009-0006-7697-3249], Joana Oliveira¹ [0009-0002-3862-8314], José Rente¹ [0009-0005-4637-2533], Cristina Lopes² [0000-0002-4833-470X]

¹ ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2220389@iscap.ipp.pt, 2220398@iscap.ipp.pt

² CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, cristinalopes@iscap.ipp.pt (Autor correspondente)

RESUMO

O conceito “*quiet quitting*” pode ser explicado como o comportamento que os colaboradores têm na sua organização onde apenas realizam as tarefas para as quais foram contratados, cingindo-se apenas ao essencial, não criando uma relação emocional e um compromisso com a organização. Este trabalho analisa o fenómeno *Quiet Quitting*, tal como os possíveis motivos que promovem este estado. O estudo demonstrou que a maioria das pessoas da amostra (78%) não se encontra em situação de *quiet quitting*. Concluiu-se que a idade é um fator influenciador, na medida em que as pessoas mais velhas se sentem mais numa posição de *quiet quitting*. A falta de progressão de carreira, o descomprometimento e o *burnout*, anunciaram-se como principais motivos deste fenómeno. As principais contribuições deste trabalho são compreender o fenómeno do *quiet quitting* e quais as principais razões que o levam a acontecer, contribuindo para um desenvolvimento do conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos.

Palavras-chave: *quiet quitting*, despedimento emocional, satisfação com o trabalho, pessoas, gestão de recursos humanos

ABSTRACT

The concept of "quiet quitting" can be explained as the behavior that employees have in their organization where they only carry out the tasks for which they were hired, sticking to the essentials only, not creating an emotional relationship and commitment to the organization. This study analyses the Quiet Quitting phenomenon, as well as the possible reasons that promote this state. The study showed that most people in the sample (78%) are not in a quiet quitting situation. Age presented itself as an influencing factor, as older people feel more in a position of quiet quitting. The lack of career progression, as well as decommitment and burnout, were identified as the main reasons for this phenomenon. The main contributions of this work are to understand the phenomenon of quiet quitting and what are the main reasons that lead to it happening, contributing to a development of knowledge of Human Resources professionals.

Keywords: *quiet quitting, job satisfaction, people, human resources management*

1. INTRODUÇÃO

O *quiet quitting*, também conhecido como despedimento emocional, é um tema que tem sido cada vez mais relevante e de forte impacto nas organizações, tendo surgido ultimamente nas discussões dos temas de Recursos Humanos, levando até à criação de novas designações, como *quiet firing*. Isto só por isso acarreta em si um objeto de estudo e questões preponderantes para o desenvolvimento do conhecimento dos profissionais de Recursos Humanos, daí ser importante a investigação deste tema.

Este estudo está estruturado de maneira que a análise fique cada vez mais clara e congruente com o foco do trabalho que é entender este fenómeno do *quiet quitting* e quais as razões que o levam a acontecer. Desta forma, numa primeira parte, vai-se apresentar e analisar os resultados, que inclui a caracterização da amostra, a análise da fiabilidade e análise fatorial. De seguida, serão apresentados os resultados das variáveis que influenciam o despedimento emocional, os principais motivos do *quiet quitting* e outros resultados pertinentes. Por fim, são apresentadas as principais conclusões.

O artigo tem como objetivo geral explorar o conceito e conhecer o estado de *quiet quitting* de uma amostra de participantes. Pretende-se que, com este estudo, seja possível compreender melhor as causas que tornam este conceito tão impactante, conseguindo nomear os principais motivos promotores que levam a entrar no estado de *quiet quitting*, explorando de que modo o *quiet quitting* se relaciona com a satisfação laboral, a duração do horário laboral e a idade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A O conceito de “*quiet quitting*” foi formalizado, pela primeira vez, pelo economista *Mark Boldger* [2], apesar de ser um fenómeno já praticado por muitos. Desta forma, o *quiet quitting* (despedimento emocional) é entendido como uma mentalidade em que os colaboradores, deliberadamente, colocam limites máximos nas suas tarefas laborais, correspondendo ao essencial, mas não excedendo as expectativas estabelecidas, priorizando o seu bem-estar individual [13]. Os colaboradores, apesar de terem vontade, não se despedem, e acabam por ficar na organização a exercer apenas as tarefas que se espera daquela função, sem ir além do que é expectado [12].

Segundo *Yikilmaz* [15], embora este conceito possa ter várias definições, existe algo que é comum, que é a proteção do trabalhador de um *burnout* e/ou processos semelhantes. Esta proteção é feita ao realizar um nível mínimo de produtividade e a manter o seu bem-estar, com um bom *work-life balance*. Desta forma, os colaboradores desempenham uma espécie de mecanismo de defesa contra várias expectativas criadas no trabalho e contra uma carga de trabalho excessiva, que faz com que fiquem nessa situação de despedimento emocional. Nos últimos tempos, existiram muitos contratemplos a nível global que levaram a várias mudanças no tecido empresarial. Estas mudanças implicaram uma adaptação cultural das organizações e desenvolvimentos digitais que não estavam planeados. Isto acaba por exigir aos colaboradores uma rápida adaptação, onde exista constantemente produtividade, eficiência e dinamismo. No entanto, a continuidade dessas elevadas expectativas e o facto de o desempenho dos trabalhadores não ser valorizado o suficiente pelas empresas acabou por levar os trabalhadores a situações mais desmotivantes [15].

Com o acontecimento mais recente da pandemia da Covid-19, os trabalhadores assumiram uma

outra perspetiva, a do quão frágil e fugaz a vida pode ser, no qual levantaram a questão do porquê terem dedicado tanto tempo àquele trabalho, manifestando que é preciso dizer “basta” [9]. Desta forma, o *quiet quitting* surge de maneira silenciosa e representa um movimento no qual as pessoas optam por se escolherem a si próprias em vez da organização, num esforço de se protegerem e priorizarem o que realmente importa, as suas relações e a saúde mental [9].

É importante que os empregadores compreendam os motivos que levam os colaboradores a entrar num estado de *quiet quitting*; para isso precisam de explorar o seu comprometimento e empenho em compreender todos os trabalhadores [8]. Apenas os gestores estão em posição de entender e conversar com os colaboradores, de maneira a ajudar e criar um clima que proporcione o envolvimento, o desempenho individual e a colaboração em equipa, e para isso é preciso fazer entender que o contributo de cada um é essencial para o propósito da organização [8]. Entre as causas mais apontadas para o *quiet quitting* estão os baixos salários, a falta de reconhecimento do desempenho [7], cultura tóxica, baixa realização profissional [5], inexistência de oportunidades para aprendizagem e crescimento [8], elevados níveis de stress [14], limitação da autonomia, e declínio da confiança na organização [11].

Em Portugal, existe pouco conhecimento da população sobre este fenómeno [3]. A falta de comunicação e de empatia entre empregadores e colaboradores são fatores apontados para o aumento do *quiet quitting* em Portugal [6].

A importância da liderança positiva no combate a este fenómeno foi estudada [10], estando relacionada com a felicidade e o bem-estar no trabalho. As equipas de gestão de topo precisam de reavaliar os pressupostos sobre os valores das próximas gerações e de desenvolver políticas, práticas e programas que assentem na reflexão e compreensão das necessidades desses grupos. Os líderes eficazes não aderem a estereótipos baseados nas gerações, eles consideram cada colaborador como um indivíduo único, carente de um conjunto de necessidades e prioridades próprias capazes de impactar o desenvolvimento de toda a organização [1]. Em vez de continuar a tratar a sua força laboral como uma entidade homogénea e usar práticas de tamanho único para a gestão de talentos, as organizações que forem capazes de considerar cada colaborador como uma força de trabalho com necessidades únicas e criar uma experiência de trabalho personalizada para os seus colaboradores, irão conseguir não só atrair e reter talentos, como também desenvolver todo o potencial humano capaz de melhorar a performance da organização [4]. Desta forma, os líderes eficazes utilizam esses elementos-chave para energizar os trabalhadores, sobretudo quanto se deparam sobre mudanças e problemas organizacionais e, ainda, contribuem para os trabalhadores se conectarem com a cultura organizacional, clarificando a importância do seu contributo para o desenvolvimento e sucesso da organização [1].

Com base nos motivos apontados na literatura para o surgimento de sentimentos de *quiet quitting*, estipularam-se as seguintes hipóteses de investigação para este estudo.

- H1: Os colaboradores com mais idade desenvolvem mais sentimentos de *quiet quitting*
- H2: A situação contratual tem influência no *quiet quitting*
- H3: Um elevado número de horas de trabalho leva a maiores sentimentos de *quiet quitting*
- H4: A relação com a chefia e colegas de trabalho tem influência no *quiet quitting*
- H5: A satisfação laboral está inversamente relacionada com o *quiet quitting*.

3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação deste estudo é quantitativa com base em dados primários. Para iniciar o estudo, recorreu-se ao instrumento inquérito por questionário, realizado via *Google Forms*. Formulou-se um conjunto de 18 questões que permitiam estudar e avaliar o tema do *quiet quitting*, através de variáveis quantitativas discretas e contínuas e qualitativas nominais e ordinais, de resposta aberta e fechada, gerais e específicas (Anexo A). Este questionário foi partilhado nas redes sociais durante Novembro e Dezembro de 2022, onde se conseguiu recolher 106 respostas válidas de população empregada e desempregada.

Depois da recolha de dados, fez-se o tratamento estatístico na plataforma IBM SPSS (versão 28) através de análises com medidas estatísticas e gráficos, testes de hipóteses, intervalos de confiança, fiabilidade, correlação e regressão linear, análise de resíduos e análise fatorial.

Para este artigo, optou-se por fazer uma análise mais focada na origem e possíveis razões de os colaboradores manifestarem o *quiet quitting*, avaliando algumas variáveis adjacentes que possam influenciar o crescimento deste comportamento de Despedimento Emocional nos colaboradores (a idade; número de anos a trabalhar; a situação contratual; número de horas de trabalho por semana; número de horas de teletrabalho semanais; número de horas que se encontram no mesmo local; o regime de trabalho; forma de deslocação para o local de trabalho; motivação; relação com a chefia e colegas de trabalho; satisfação com o trabalho; satisfação com a remuneração e impacto da vida pessoal na profissional). Com este modelo, consegue-se perceber a influência e relação que estas variáveis podem ter no aumento do comportamento de *quiet quitting* nos colaboradores.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

Através da análise de estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 1, pode-se concluir quanto à idade, que das 106 pessoas analisadas, a média é de 37,47 anos, com desvio padrão de 11,206. A idade mínima é de 20 anos e a idade máxima é de 63 anos. O coeficiente de curtose é de -0,725 e o coeficiente de assimetria é de 0,362. Tendo em conta que o resultado do coeficiente de assimetria é próximo de zero, pode dizer-se que a distribuição é quase simétrica, há equilíbrio entre as pessoas com idade mais nova e as pessoas com idade mais velha. A moda da distribuição é de 45 anos, e 25% das pessoas tem 28 anos ou menos, tendo os restantes 75% 28 anos ou mais idade. Conclui-se ainda, com 95% de confiança, que a média de idades das pessoas está entre 35,31 e 39,63 anos. Efetuou-se o teste de Normalidade *Shapiro Wilk*, em que se concluiu que a variável idade não segue uma distribuição normal ($p=0,002$).

Tabela 1. Estatísticas descritivas das variáveis.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Idade	106	20	63	37,47	11,21	0,362	-0,725
Nº de anos a trabalhar	106	0,5	43	13,98	10,75	0,548	-0,606
Horas trabalho/semana	106	8	65	41,34	7,84	-0,008	4,710
Horas/semana em teletrabalho	106	0	50	9,99	12,79	1,105	0,271
Horas/semana no interior edifício e/ou veículo (horário laboral)	106	0	65	31,59	14,68	-0,645	-0,278

Em relação às restantes variáveis analisadas, pode-se concluir que a média do número de anos a trabalhar dos inquiridos é, aproximadamente, 14 anos, o mínimo é 0,5 anos e o máximo é 43 anos. Quanto à variável de horas de trabalho por semana, a média é de 41,335 horas, o mínimo é 8 horas e o máximo 65 horas. O teste *Shapiro Wilk* mostrou que a variável Horas trabalho/semana não segue uma distribuição normal ($p=0,001$). Dentro das horas de trabalho por semana, a média em teletrabalho é de 9,99 horas, o mínimo de 0 horas e o máximo de 50 horas. Por último, a variável de horas de trabalho presenciais, por semana, no interior de um edifício e/ou veículo tem de média 31,594 horas, com o mínimo de 0 horas e máximo de 65 horas.

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, a amostra é constituída por 80,10% de pessoas com contrato efetivo; 13,20% com contrato a termo; 4,72% com contratos temporários e 1,89% com prestação de serviços (recibos verdes). Na variável “Regime de trabalho”, 86,80% da amostra está em regime de trabalho diurno e 13,20% trabalha em regime de trabalho por turnos. Por último, 80,19% das pessoas usa transporte próprio; 9,43% usam transportes públicos; 1,89% recorrem à boleia (deslocações partilhadas) e os restantes 8,49% responderam que não se aplicava a pergunta.

Como se pode observar na Figura 1, das 106 respostas, 83 pessoas responderam que não se sentem em posição de *quiet quitting* o que corresponde a 78,3% das respostas totais, e 23 pessoas responderam que se sentem em posição de *quiet quitting*, o que corresponde a 21,7% das respostas totais.



Fig. 1: Gráfico da questão “Sente-se na posição de Quiet Quitting?”

Executando um teste de fiabilidade do questionário, obteve-se um alfa de Cronbach 0,790 (próximo de 1), o que significa que a fiabilidade interna destas questões é boa. Na tabela 2, apresentam-se os valores de alfa de Cronbach, mediante a exclusão de cada item.

Tabela 2. Alfa de Cronbach e estatísticas item-total de algumas variáveis selecionadas.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relação com a sua chefia	17,49	13,776	0,657	0,533	0,720
Relação com colegas de trabalho	17,09	17,629	0,558	0,378	0,760
Satisfação com a remuneração	18,26	15,815	0,534	0,363	0,762
Satisfação com o trabalho	17,77	15,129	0,766	0,608	0,694
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	17,23	16,291	0,410	0,211	0,809

As correlações Item-Total são as correlações entre cada item e o valor total para o conjunto de itens menos o valor para o item. Para que cada item contribua para a variável latente que se pretende medir, deve existir uma correlação relativamente forte (entre 0,4 e 0,7) e significativa. Conclui-se, através da Tabela 2, que a variável “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional”, se não fizesse parte do questionário, o coeficiente alfa de Cronbach teria um valor superior, logo a fiabilidade do questionário seria maior. Além disso, podemos perceber que a variável “Satisfação com trabalho”, apesar de ter um valor de correlação de item total ligeiramente superior a 0,7, não influencia a sua significância. Os coeficientes alfa de Cronbach que se obteria excetuando cada item à vez são de uma forma geral muito semelhantes e inferiores ao alfa global (0,790), exceto a variável referida acima indicada, significando que todos os itens contribuem bem para a fiabilidade do questionário.

Aplicou-se análise fatorial, com o método de análise de componentes principais, ao conjunto das sete variáveis: N° de anos a trabalhar, Idade, Relação com a chefia, Satisfação com o trabalho, Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional, Razão do quiet quitting - Má Relação com a chefia, e Razão do quiet quitting - Falta de Progressão de Carreira. O valor de KMO é 0,548, pelo que é aceitável aplicar a análise fatorial, uma vez que há uma correlação razoável entre as variáveis. Na Tabela 3 apresentam-se os auto valores e a percentagem de variância explicada por cada uma das componentes.

Tabela 3. Variância total explicada pelas componentes principais.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de loadings ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	2,352	33,606	33,606	2,352	33,606	33,606
2	1,684	24,062	57,668	1,684	24,062	57,668
3	1,235	17,645	75,313	1,235	17,645	75,313
4	0,735	10,498	85,810			
5	0,651	9,303	95,114			
6	0,282	4,024	99,138			
7	0,060	0,862	100,00			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

O gráfico de escarpa presente na Figura 2 sugere que se poderia reter até 4 componentes, dada a posição do “cotovelo” no gráfico. Optou-se por reter 3 componentes principais, tantas quantos os valores próprios maiores que 1, de acordo com o critério de Kaiser. Assim, os 3 fatores explicam 75% da variância total (ou seja, explicam 75% da variabilidade das 7 variáveis originais).

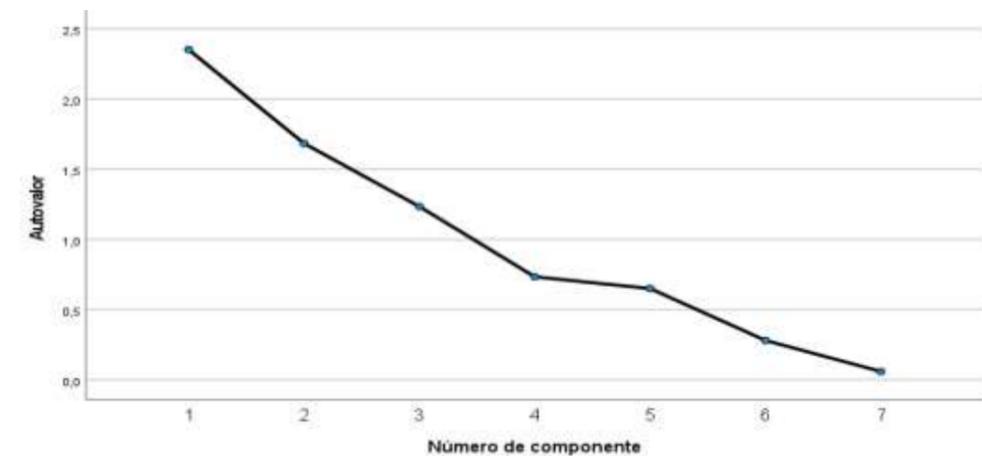


Fig. 2: Gráfico de escarpa

Na Tabela 4, apresentam-se as comunalidades associadas a cada variável. Note-se que a análise fatorial permitiu a extração de uma elevada percentagem na maioria das variáveis; apenas a variável “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” manteve pouca relevância na extração das componentes.

Tabela 4. Comunalidades.

	Inicial	Extração
Nº de anos a trabalhar	1,000	0,955
Idade	1,000	0,962
Relação com a sua chefia	1,000	0,738
Satisfação com o trabalho	1,000	0,825
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	1,000	0,459
Razão- Má Relação com a chefia	1,000	0,654
Razão- Falta de Progressão de Carreira	1,000	0,678
Método de Extração: análise de componentes principais		

Como na matriz de componentes se verificou existirem vários valores que não estão perto de -1, nem de 1, então fez-se rotação ortogonal das componentes, pelo método VARIMAX, para se conseguir encontrar valores mais bem definidos. Na Tabela 5 encontra-se a matriz de componentes depois da rotação.

Tabela 5. Matriz de componentes após rotação.

	Componente		
	1	2	3
Nº de anos a trabalhar	0,973	-0,079	-0,053
Idade	0,972	-0,124	-0,032
Relação com a sua chefia	-0,104	0,853	0,019
Satisfação com o trabalho	0,070	0,905	0,010
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	-0,212	0,627	-0,146
Razão- Má Relação com a chefia	-0,155	0,037	0,793
Razão- Falta de Progressão de Carreira	0,083	-0,123	0,810
Método de Extração: análise de componentes principais			
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser			
Rotação convergida em 4 iterações			

Analisando os coeficientes obtidos na Tabela 5, pode-se enquadrar as variáveis em 3 diferentes fatores. O Fator 1, que se designou Dados quantitativos, inclui as variáveis “Nº anos a trabalhar” e “Idade”. O Fator 2, que se designou Fatores influenciadores do *quiet quitting*, inclui as variáveis “Relação com a sua chefia”, “Satisfação com o trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional”. O Fator 3, designado por Motivos do *quiet quitting*, inclui as

variáveis “Razão - Má relação com a chefia” e “Razão - Falta de Progressão de Carreira”.

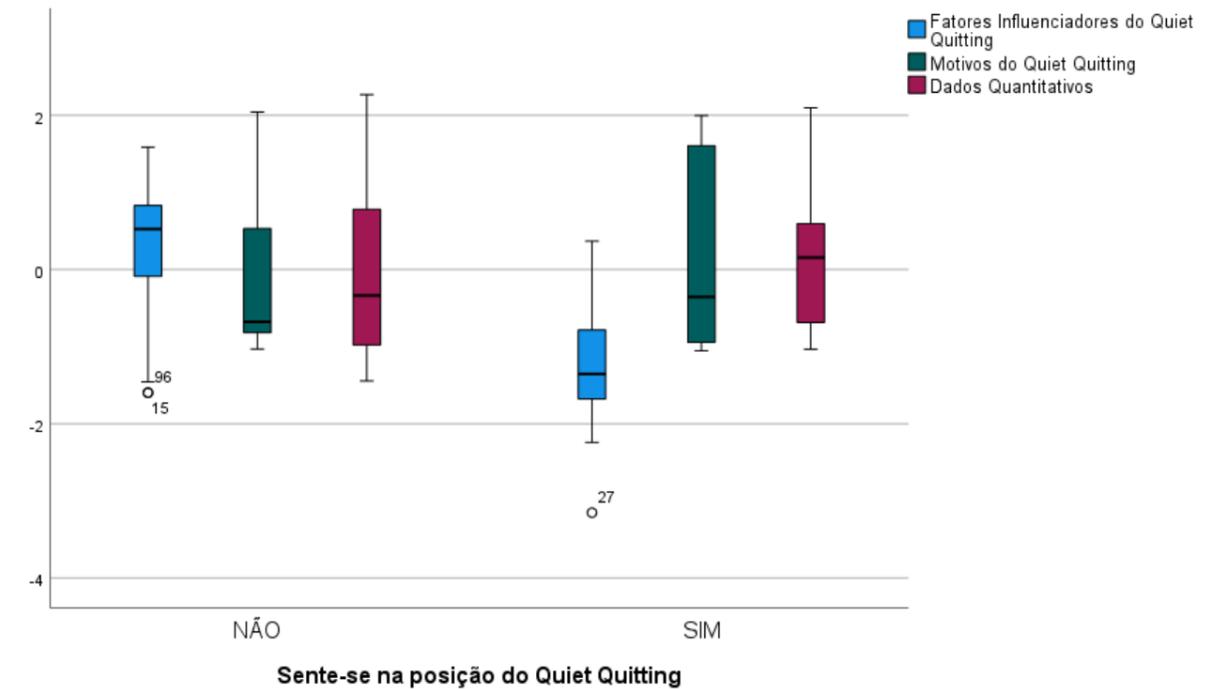


Fig. 3: Diagrama de Extremos e Quartis com os três fatores e a variável “Sente-se na posição de Quiet Quitting”

Com a Figura 3, pode-se concluir que, para quem não se sente na posição de *quiet quitting*, a componente “Fatores Influenciadores do *Quiet Quitting*” apresenta valores claramente mais elevados. Isto é, as pessoas que se não se sentem em *quiet quitting* apresentam uma maior satisfação com o trabalho, uma melhor relação com a chefia e um maior impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional. Já para quem se sente na posição de *quiet quitting*, a análise é o oposto, reportam valores mais baixos neste fator.

4.2. Fatores Influenciadores do *Quiet Quitting*

4.2.1. Duração do horário laboral semanal e *Quiet Quitting*

Conclui-se com 95% de confiança que a média de horas trabalhadas das pessoas que não sentem que estão em situação de *quiet quitting* está entre 39,243 horas e 42,612 horas. Por outro lado, podemos concluir com 95% de confiança que a média de horas trabalhadas das pessoas que sentem que estão em situação de *quiet quitting* está entre 39,221 horas e 46,387 horas. Podemos desta forma inferir que um dos motivos para as pessoas estarem em *quiet quitting* poderá ser a duração do horário laboral semanal, ou seja, quanto maior é a carga de horas trabalhadas, maior é a possibilidade de as pessoas ficarem em situação de *quiet quitting*.

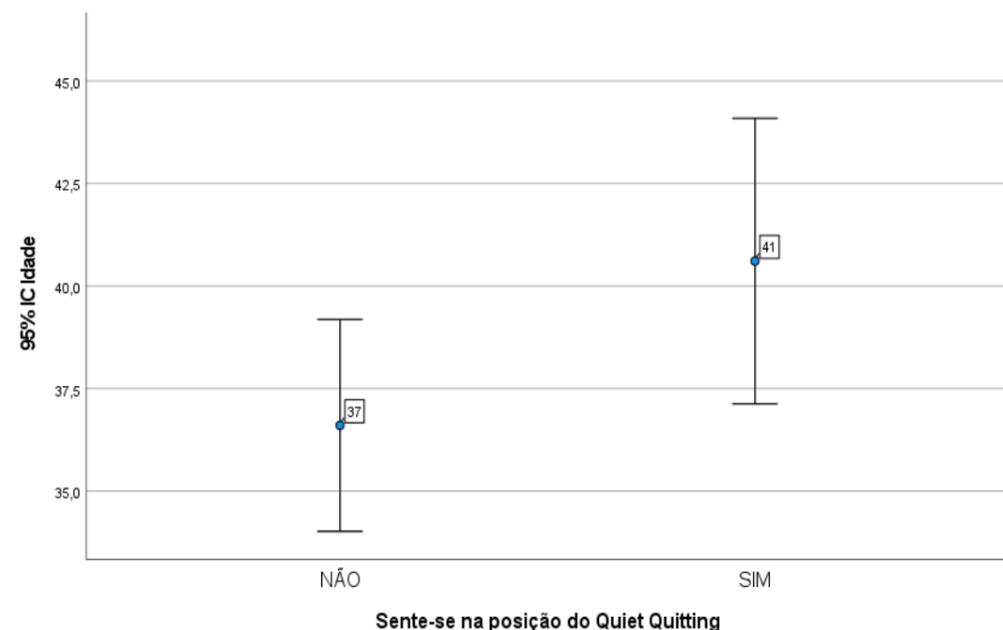


Fig.4: Intervalos de 95% de confiança da Idade consoante a situação de Quiet Quitting

Na Figura 4, através da representação gráfica de intervalos de 95% confiança para a média de uma variável quantitativa, que neste caso é a idade, separada por categorias de outra variável, neste caso são as respostas (Sim/Não) da população para a pergunta de se sente na posição de *quiet quitting*, podemos inferir que as pessoas que se sentem numa posição de *quiet quitting*, apresentam uma média de idade mais alta. Como motivos para estes resultados, pode-se identificar, eventualmente, a desmotivação com o trabalho rotineiro ao longo dos vários anos e/ou a falta de perspetivas de progressão interna na empresa. Através do teste de *Mann-Whitney*, obteve-se $p\text{-valor}=0,091$, que embora não seja muito conclusivo, para 5% de significância, poderia indicar que não há diferenças significativas de idade nos 2 grupos. Para 10% de significância já se consideraria que há diferenças de idades nos 2 grupos.

4.2.2. Satisfação Laboral *Quiet Quitting*

Analisou-se a satisfação laboral nos grupos de pessoas que se sentem ou não se sentem em *quiet quitting* segundo o teste de *Mann-Whitney* (Tabela 6). Tendo obtido um $p\text{-valor} < 0,001$, implica que se rejeita H_0 , o que significa que as medianas da satisfação com o trabalho são significativamente diferentes nos 2 grupos de pessoas (1 – não se sentem em *quiet quitting*; 2 – sentem-se em *quiet quitting*). Analisando a seguir os valores do *mean rank*, o grupo dos "*quiet quitting* - sim" têm menor valor de satisfação (20,24), enquanto os "*quiet quitting* não" mostram maiores valores de satisfação (62,72). Assim, pode-se concluir que quem se sente em *quiet quitting* não tem tanta satisfação com o trabalho.

Tabela 6. Teste de *Mann-Whitney*: Relação da satisfação com o trabalho e o *Quiet Quitting*

	Sente-se na posição de quiet quitting	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Asymp.Sig. (2-tailed)
Satisfação com o trabalho	Não	83	62,72	5205,50	189,500	<0,001
	Sim	23	20,24	465,50		
	Total	106				

4.2.3. Relação entre Duração do horário laboral, Satisfação laboral e *Quiet Quitting*

Na Figura 5, pode-se identificar que as pessoas que responderam como mais insatisfeitas com o seu trabalho (resposta 1 na escala de *Likert* utilizada, e codificada a variável como "Totalmente Insatisfeito") trabalham uma média de horas semanais mais elevada (48,3 horas) e por outro lado sentem-se em posição de *quiet quitting*. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de ser um grupo de pessoas que não gosta do que faz, mas trabalha muitas horas por necessidade de ganhar dinheiro numa função e/ou organização que lhes é conveniente, devido à proximidade da habitação ou da escola dos filhos, por exemplo. Relativamente às pessoas que estão totalmente satisfeitas com o trabalho, trabalham quase 40 horas/semana e não se sentem nesta posição.

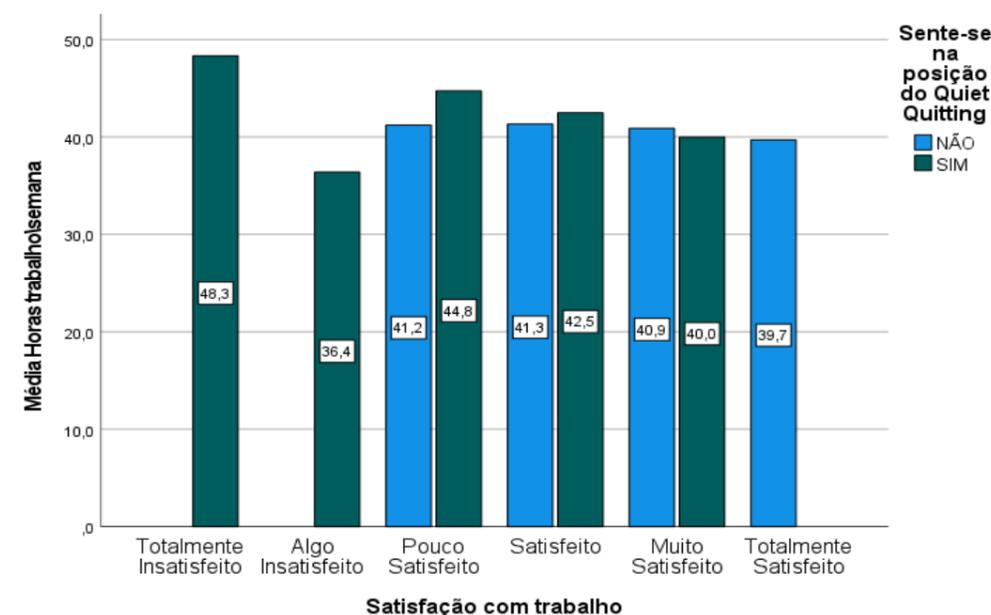


Fig. 5: Gráfico de barras com a "Média de Horas de Trabalho/semana" e "Satisfação com o trabalho"

Através de uma análise à Figura 5, retiraram-se evidências de que poderá existir uma tendência para quanto menor a duração do horário laboral semanal, maior será a satisfação laboral e menor será a situação de casos de *quiet quitting*. Contudo, existe uma exceção nesta análise (coluna “Algo Insatisfeito”), que demonstra que, nos casos de existência de insatisfação laboral, existe *quiet quitting*, contudo, é o que apresenta a menor duração laboral (36,4 horas), o que induz poder haver outros fatores que estarão a influenciar esta posição e que deverão ser objeto de análise. Esta última evidência pode ser explicada pela prática de um horário de trabalho médio inferior ao regime de tempo integral (40 horas semanais), e por esse motivo percecionado como precariedade da relação laboral, o que pode levar à maior insatisfação laboral e também, ao *quiet quitting*.

Não é conhecida literatura que confirme estas relações, acima mencionadas, o que se configura como novidade no estudo e que deverá, futuramente, ser retomada a análise para validação.

4.3. Os principais motivos do *Quiet Quitting*

Com base nas respostas que os inquiridos deram abertamente, foi possível criar quatro diferentes categorias (*Burnout*; Má Relação com a chefia; Falta de Progressão de Carreira e o Descomprometimento). Na Figura 6, apresenta-se a distribuição de frequências para a referência dos participantes do estudo a motivos enquadrados nestas categorias.

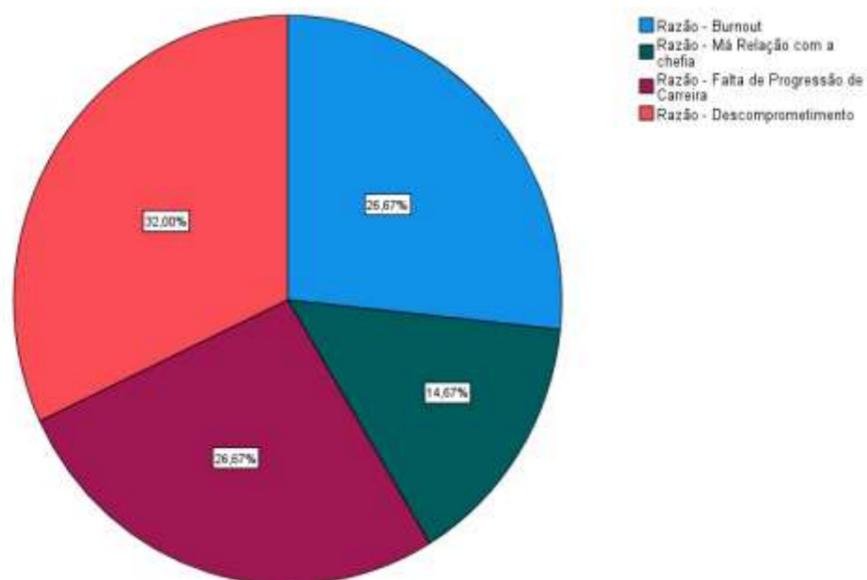


Fig. 6: Gráfico circular das Causas do *Quiet Quitting*

Associada a cada categoria, existem os diversos tópicos de possíveis motivos para este fenómeno, que foram referidos várias vezes e de forma mais explícita pelos participantes no questionário.

- Descomprometimento (32%) – desapego; falta de proatividade; interesse noutras oportunidades profissionais; não identificação com cultura e valores organizacionais; reestruturação organizacional; não sensação de pertença; falta de envolvimento;
- Burnout (26,67%) – depressão, desmotivação, insatisfação; infelicidade corporativa; *overworking*; pressão psicológica; stress;
- Falta de Progressão de Carreira (26,67%) – desvalorização; falta de reconhecimento; salário desajustado; não realização pessoal; falta de desafios;
- Má Relação com a chefia (14,67%) – falta de *feedback* e de transparência; má liderança; incumprimento do contrato;
- Outros: más condições laborais; inflexibilidade de horário; precariedade laboral; falta de incentivos/benefícios; competitividade entre colegas.

Conclui-se que os 3 maiores motivos para as pessoas estarem em situação de *quiet quitting* são o Descomprometimento, *Burnout* e Falta de progressão de carreira. O motivo que se destaca mais é o Descomprometimento para com o trabalho.

4.4. Outros resultados relevantes

Através da Figura 7, podemos concluir que as pessoas mais jovens têm situações contratuais mais precárias, ao contrário das pessoas mais velhas que estão em situação contratual mais estável.

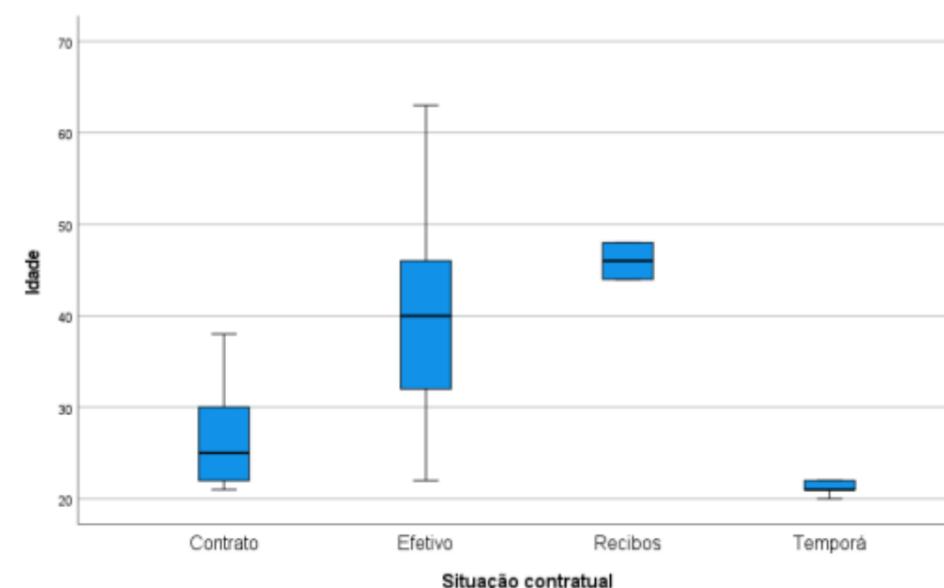


Fig. 7: Diagrama de Extremos e Quartis da Idade e Situação Contratual

Os resultados dos testes *Kruskal Wallis* mostram que existem diferenças significativas nas idades das pessoas com as 4 situações contratuais ($p < 0,001$). As pessoas com contrato a termo têm menor idade que as pessoas com contrato efetivo (Teste *Mann-Whitney*, $p < 0,001$). Entre efetivos e recibos verdes não existem diferenças significativas nas idades ($p = 0,349$).

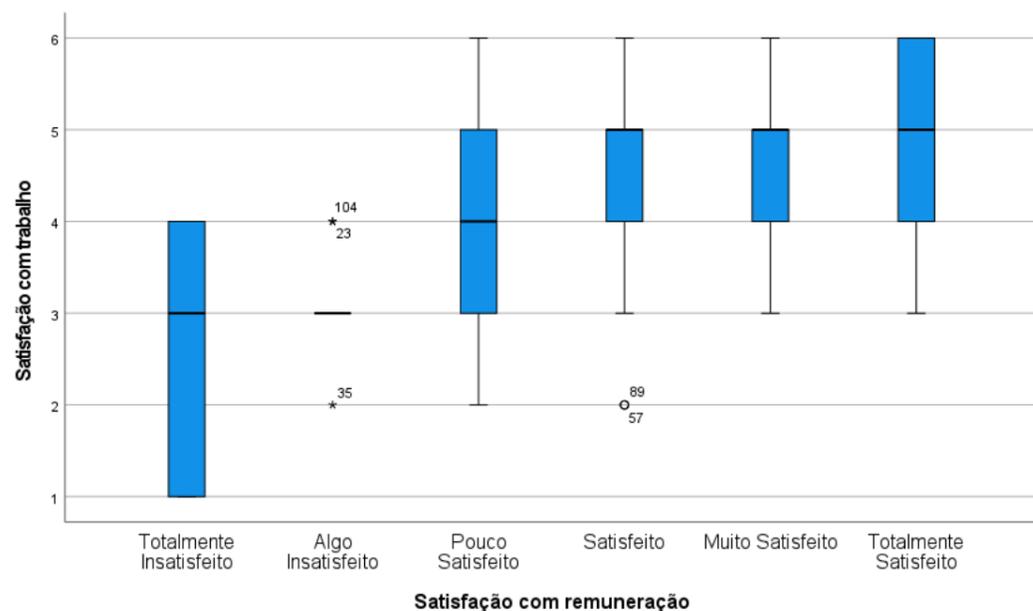


Fig. 8: Diagrama de Extremos e Quartis da Satisfação com o Trabalho e Satisfação com a remuneração

Na Figura 8, pode-se concluir que as pessoas mais insatisfeitas com o trabalho estão igualmente insatisfeitas com a sua remuneração e vice-versa. Isto pode levar à conclusão de que a remuneração e a satisfação no trabalho podem apresentar uma relação. Recorre-se ao teste de correlação de *Spearman* para avaliar se a Satisfação com a remuneração está correlacionada com a satisfação no trabalho. Obteve-se um coeficiente de correlação de 0,527 e um p -valor $0,001 < 5\%$. Como tal, rejeita-se que o coeficiente de correlação seja nulo, concluindo que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que há correlação positiva entre a satisfação com a remuneração e a satisfação com o trabalho.

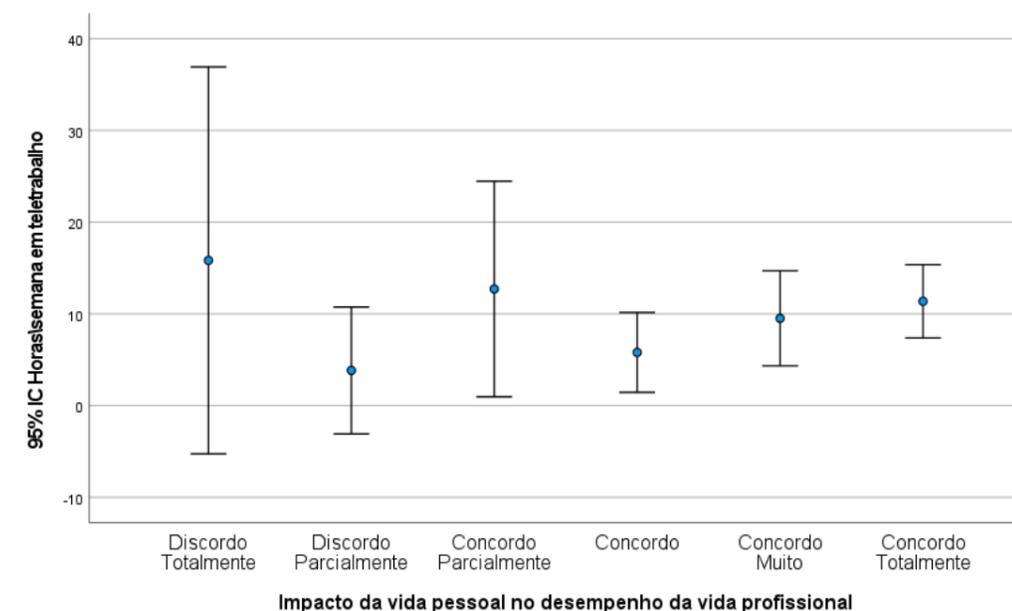


Fig. 9: Representação Gráfica de Intervalos de 95% de confiança das Horas/semana em Teletrabalho com o Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional

Na figura 9, encontra-se a representação gráfica de intervalos de 95% de confiança para a média de horas por semana em Teletrabalho, separada por categorias do impacto da vida pessoal no desempenho da sua vida profissional. Podemos inferir que as pessoas com uma média de horas de teletrabalho mais elevada sentem que não existe tanto impacto da sua vida pessoal no desempenho na sua vida profissional, talvez pelo motivo de conseguirem com mais horas de teletrabalho, ter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Como se pode observar na figura, existe muita variabilidade de horas de teletrabalho por semana para quem respondeu “Discordo Totalmente”. Devido a isto, não se consegue concluir com certeza a interpretação feita acima. Por isso, recorreremos ao teste de correlação de *Spearman* para avaliar se o número de horas de teletrabalho por semana está correlacionado com as respostas do impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional. Obteve-se um coeficiente de correlação de 0,089 e um p -valor $0,364 > 5\%$. Como tal, não se rejeita que o coeficiente de correlação seja nulo, havendo evidência estatística suficiente para afirmar que não há correlação entre as horas de teletrabalho por semana e o impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional.

Foi realizado o Teste ANOVA para verificar se a média do nº de horas de trabalho por semana é igual nas 6 respostas possíveis de satisfação com o trabalho. A estatística de teste é $F = 1,189$ e p -valor = $0,320 > 5\%$. Logo, não se rejeita H_0 . Conclui-se com 5% de significância, que a média do nº de horas de trabalho por semana é igual nas 6 respostas possíveis de satisfação com o trabalho.

Tabela 7. Tabulação Cruzada das variáveis “Relação com a chefia” e “Satisfação com o Trabalho”

		Satisfação com o trabalho						Total
		Totalmente Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito	
Relação com a sua chefia	Totalmente Insatisfeito	2	1	2	2	0	0	7
	Algo Insatisfeito	0	3	4	0	1	0	8
	Pouco Satisfeito	0	0	8	1	0	0	9
	Satisfeito	0	1	2	7	6	0	16
	Muito Satisfeito	1	0	3	16	15	1	36
	Totalmente Satisfeito	0	0	0	5	16	9	30
Total		3	5	19	31	38	10	106

Na tabela 7 pode-se ver a distribuição das respostas em relação à satisfação com a chefia e com o trabalho. A Tabela 8 analisa os testes de independência entre estas variáveis.

Tabela 8. Teste de independência qui-quadrado das variáveis “Relação com a chefia” e “Satisfação com o Trabalho”

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	116,931 ^a	25	<0,001
Razão de verossimilhança	99,498	25	<0,001
Associação Linear por Linear	49,938	1	<0,001
V de Cramer	0,470		<0,001
Kappa	0,257		<0,001
N de Casos Válidos	106		

a. 29 células (80,6%) esperavam uma contagem menor que 5.

A contagem mínima esperada é 0,20.

O Qui-Quadrado de *Pearson* é 116,931 e o p-valor <0,001 < 0,05, logo rejeita-se H_0 , concluindo-se que a satisfação da relação com a chefia não é independente da satisfação com o trabalho. No entanto uma limitação deste teste é ocorrer um grande número de células com contagem esperada inferior a 5. Relativamente a *Cramer's V* = 0,470 e p-valor < 0,001 < 0,05 permite concluir que há uma associação significativa entre as variáveis. Adicionalmente, a medida de concordância *Kappa* tem o valor 0,257 e p-valor <0,001 < 5%, logo a percentagem de concordância é significativa. Note-se que, na tabela de contingência, a maior parte das respostas está fora da diagonal principal (que representaria a concordância perfeita).

Na Figura 10, a intensidade da relação estatística entre a satisfação com o trabalho e a relação

com os colegas de trabalho está ilustrada e pode ser medida com a correlação. O valor do coeficiente de correlação R é 0,522, o que demonstra que a relação estatística entre estas duas variáveis até é elevada (p-valor < 0,001). Quanto maior é a satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho (X), maior é a satisfação no trabalho (Y).

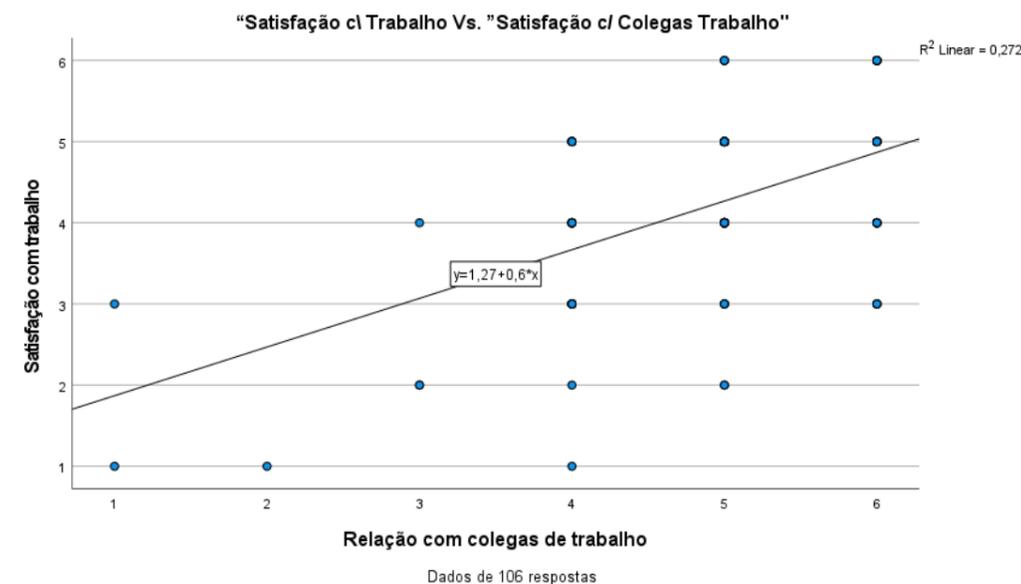


Fig. 10: Diagrama de Dispersão das variáveis “Satisfação com o Trabalho” vs “Satisfação com os colegas de trabalho”.

Estimou-se um modelo de regressão linear múltipla para a Satisfação com o trabalho em função de uma série de fatores. Os coeficientes de regressão encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9. Regressão Linear para a satisfação com o trabalho em função de vários fatores

	Coefficientes	t	p-valor
(Constante)	0,178	0,491	0,625
Motivação Profissional	0,330	4,673	<0,001
Relação com a sua chefia	0,170	2,539	0,013
Relação com os colegas de trabalho	0,143	1,742	0,085
Satisfação com a remuneração	0,195	3,368	0,001
Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional	0,095	1,938	

A equação do modelo é:

$$Y = 0,178 + 0,330 X_1 + 0,170 X_2 + 0,143 X_3 + 0,195 X_4 + 0,095 X_5 + \varepsilon \quad (1)$$

em que Y = Satisfação com o trabalho; X_1 = Motivação Profissional; X_2 = Relação com chefia; X_3 = Relação com colegas de trabalho; X_4 = Satisfação com a remuneração; X_5 = Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional; ε = termo de erro.

O modelo consegue explicar 67,9% da variação da satisfação com o trabalho, ficando 32,10% por explicar, que se deve a outros fatores. Todas as variáveis têm um coeficiente positivo, o que significa que todos estes aspetos fazem aumentar a satisfação com o trabalho. As variáveis “Motivação profissional”, “Relação com a chefia” e “Satisfação com a remuneração” são significativas ao nível de 5%, sendo, portanto, as mais relevantes para explicar a satisfação com o trabalho. As restantes variáveis, “Relação com os colegas de trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” são ainda significativas ao nível de 10% de significância.

5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo permitiu obter dados por forma a se compreender possíveis motivos para os trabalhadores estarem em situação de “*quiet quitting*”. O nível de participação no estudo foi bastante diferenciado: das 106 respostas recolhidas, foi possível obter respostas de trabalhadores dos 20 aos 63 anos de idade, com contratos de trabalho mais estáveis e também precários, com antiguidades na empresa entre os 0,5 ano e 43 anos, a trabalharem por turnos e diurnos e alguns em regime de teletrabalho. O estudo demonstrou que a maioria das pessoas da amostra, 78%, não se encontra em situação de “*quiet quitting*”, ao contrário dos restantes 22%. Pode concluir-se que a idade, a satisfação laboral e a duração do horário laboral semanal são identificados como fatores que influenciam diretamente o estado de *quiet quitting*, validando as hipóteses estipuladas inicialmente neste estudo. Foi possível concluir em relação aos fatores influenciadores do *quiet quitting*, que:

- As pessoas com uma média de idade mais alta sentem-se mais numa posição de *quiet quitting*, validando-se H1;
- Quanto maior a carga de horas trabalhadas, maior é a possibilidade de as pessoas ficarem em situação de *quiet quitting*, validando-se H3;
- Quem está em *quiet quitting* apresenta uma menor satisfação com o trabalho, de forma geral, em comparação com quem não está nessa situação de despedimento emocional, validando-se H5.

Porém, acredita-se que existem outros fatores que também podem influenciar este fenómeno. Foi possível concluir outros tópicos relevantes, como:

- As pessoas mais insatisfeitas com o trabalho, estão igualmente insatisfeitas com a sua remuneração;
- A satisfação da relação com a chefia é influenciada pela satisfação laboral dos colaboradores;
- Quanto maior é a satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho, maior é a satisfação no trabalho;
- Não há correlação entre as horas de teletrabalho por semana e o impacto da vida pessoal

no desempenho da vida profissional;

- As variáveis “Motivação profissional”, “Relação com a chefia”, “Satisfação com a remuneração”, “Relação com os colegas de trabalho” e “Impacto da vida pessoal no desempenho da vida profissional” são significativamente relevantes para explicar a satisfação com o trabalho.

Relativamente à Hipótese 2 colocada inicialmente, note-se que se observou que as pessoas mais jovens têm situações contratuais mais precárias, ao contrário das pessoas mais velhas que estão em situação contratual mais estável. Uma vez que são as pessoas de maior idade que mais se sentem em posição de *quiet quitting*, isto pode apontar que a estabilidade contratual possibilita este fenómeno, enquanto que, se a insatisfação laboral surgir em trabalhadores com situações contratuais mais precárias, rapidamente se traduz num despedimento real, em vez de num despedimento emocional. Assim, a situação contratual tem influência no *quiet quitting*, validando-se H2.

A Hipótese 4 foi validada, diretamente, ao ser indicado que a relação com a chefia era um dos principais motivos para o *quiet quitting* (Fig. 6). Foi também validada indiretamente por intermédio da satisfação laboral, através de um modelo de regressão linear em que a relação com a chefia e com os colegas de trabalho explica a satisfação laboral e ao observar que esta, por sua vez, é significativamente maior nas pessoas que não se sentem em *quiet quitting*.

Os 3 maiores motivos que os inquiridos responderam para estarem em situação de *quiet quitting* foram o descomprometimento, o *burnout* e falta de progressão de carreira. Neste estudo, o *burnout* é identificado como uma das principais razões que levam ao *quiet quitting*, o que confirma a literatura [14][15] que sugere que o *quiet quitting* é um comportamento que as pessoas têm para evitar o *burnout*, dado ser um dos principais motivos que leva a um comportamento de Despedimento Emocional. A falta de progressão na carreira e o descomprometimento serem indicados como motivos para o *quiet quitting* neste estudo levam a que se confirme a literatura que apontava como motivos a falta de realização [5], de reconhecimento [7] e a perda de confiança na organização [11].

Como limitações nos modelos utilizados identifica-se a dimensão da amostra, pois apesar de existirem várias variáveis na base de dados, esta podia ser mais diversa e extensa, ou seja, ter um maior número de respostas e incluir outras variáveis como setor de atividade, função desempenhada, entre outras. Embora os resultados mostrem que a maioria dos inquiridos não se sintam em posição de *quiet quitting*, o tema está a ganhar preocupação entre os gestores de Recursos Humanos. Dado isto e devido, também, à escassez de investigação atual sobre este fenómeno, propomos que futuros estudos aprofundem os motivos e explorem formas de o precaver, para ajudar as organizações a garantir o melhor bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhor performance organizacional.

6. REFERÊNCIAS

- [1] Bremen, J. (2022) *Leadership Lessons From Connected Risks, The Great Resignation, Inflation, Recession, Quiet Quitting, Hybrid Work, ESG, Stewardship, And More*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2022/12/28/2022-in-review-leadership-lessons-from-connected-risks-the-great-resignation-inflation-recession-quiet-quitting-hybrid-work-esg-stewardship-and-more/?sh=599783e64235>
- [2] Buscaglia, M. (2022, September 4). *A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term*. Chicago Tribune. <https://www.chicagotribune.com/>
- [3] Câmara, J. (2023) *Burnout, quiet quitting e job hopping*. Dissertação de mestrado, ICBAS, Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/156194/2/654417.pdf>
- [4] Cantrell, S.M; Smith, D. (2010) *Workforce of one: Revolutionizing talent management through customization*. Harvard Business Press.
- [5] DeSmet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, July 13, 1-13. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- [6] Fonseca, J. (2023) *A call for action: understanding the new trends of a post-pandemic workplace and exploring strategies to address them*. Dissertação de mestrado. IADE Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia. <http://hdl.handle.net/10400.26/48086>
- [7] Formica, S.; Sfodera, F. (2022) The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31:8, 899-907, DOI: 10.1080/19368623.2022.2136601
- [8] Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- [9] Hopke, T. (2022). *Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-resetgift-most-companies-needed/>
- [10] Joaquim, A. Figueiredo, P. Silva, V. Fonseca, C. (2023) Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. In: *Global Leadership Perspectives on Industry, Society and Government in an Era of Uncertainty*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002
- [11] Mahand, T; Caldwell, C. (2023) Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12 (1) <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- [12] Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting. *Social Work*, 68 (1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- [13] Serenko, A. (2023), "The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", *Journal of Knowledge Management*.
- [14] Shah, D.; Parekh, M. (2023) Understanding Work-life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age dynamics using Deep Learning. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 10 (6).
- [15] Yikilmaz, I. (2022). Quiet Quitting: a conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*. https://www.researchgate.net/profile/ibrahim-yikilmaz/publication/364821194_quiet_quitting_a_conceptual_investigation/links/635c018312cbac6a3e045d34/quiet-quitting-a-conceptual-investigation.pdf

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO

SECÇÃO 1 – DADOS

1. Idade
2. Número de anos a trabalhar
3. Situação contratual
 - Efetivo
 - Temporário
 - Prestação de Serviços (Recibos verdes)
 - Contrato a termo
4. Quantas horas trabalha por semana?
5. Dessas horas semanais, quantas são em teletrabalho?
6. E quantas dessas horas semanais, dentro do horário laboral, é que passa no interior de um edifício e/ou veículo ? (ex. no escritório, na fábrica, no carro...)
7. Regime de trabalho
 - Diurno
 - Turnos
 - Noturno
8. Como se desloca para o local de trabalho, normalmente?
 - Não se aplica
 - Transporte próprio
 - Transportes Públicos
 - Boleia (deslocações partilhadas)
9. Sente-se motivado(a) profissionalmente?
 - 1 – Nada
 - 2 – Muito pouco
 - 3 – Pouco
 - 4 – Suficiente
 - 5 – Muito
 - 6 – Totalmente
10. De 1 a 6, como classifica a relação com a sua chefia?
 - 1 – Totalmente Insatisfeito
 - 2 – Muito Insatisfeito
 - 3 - Insatisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito Satisfeito
 - 6 – Totalmente Satisfeito
11. De 1 a 6, como classifica a relação com os/as seus/suas colegas de trabalho?
 - 1 – Totalmente Insatisfeito
 - 2 – Muito Insatisfeito
 - 3 - Insatisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito Satisfeito

6 – Totalmente Satisfeito

12. Está satisfeito(a) com a sua remuneração?

- 1 – Totalmente Insatisfeito
- 2 – Muito Insatisfeito
- 3 - Insatisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito Satisfeito
- 6 – Totalmente Satisfeito

13. Está satisfeito com o seu trabalho, no geral?

- 1 – Totalmente Insatisfeito
- 2 – Muito Insatisfeito
- 3 - Insatisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito Satisfeito
- 6 – Totalmente Satisfeito

14. Acha que a sua vida pessoal tem impacto no desempenho da sua vida profissional?

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 - Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo parcialmente
- 6 – Concordo totalmente

SECÇÃO 2 – *Quiet Quitting* (despedimento emocional)

15. Tem conhecimento do termo *Quiet Quitting* (Despedimento Emocional)?

- SIM
- NÃO

16. Sente-se nesta posição do *Quiet Quitting* (Despedimento Emocional)?

- SIM
- NÃO

17. Quais as razões e consequências que acha que o despedimento emocional tem? (resposta aberta)

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS EM CONTEXTO DE ESTÁGIO: PERCEÇÃO DOS DIPLOMADOS EM COMUNICAÇÃO MULTIMÉDIA

(1) Por desenvolvida entende-se adquirida e/ou aprofundada.

COMPETENCES DEVELOPED IN THE INTERNSHIP CONTEXT: PERCEPTION OF THE GRADUATES IN MULTIMEDIA COMMUNICATION

https://doi.org/10.56002/ceos.pp34-003_rcej

Ana Figueiredo¹ [0000-0001-5547-3110], Handerson Engrácio² [0000-0002-3902-761X]

¹ Instituto Politécnico da Guarda, acpf@live.com.pt

² Instituto Politécnico da Guarda, hengracao@ipg.pt

RESUMO

O presente estudo de caso tem como finalidade compreender quais as competências transversais e técnicas que os diplomados da Licenciatura em Comunicação Multimédia do Politécnico da Guarda desenvolveram durante o período de estágio. Neste sentido, foram definidos três objetivos: (1) enumerar as competências transversais desenvolvidas pelos estudantes da Licenciatura em Comunicação Multimédia durante o estágio nos anos letivos 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021, (2) compreender quais as competências técnicas adquiridas durante a licenciatura em Comunicação Multimédia que os estudantes tiveram a oportunidade de aprofundar e desenvolver em contexto de estágio e (3) enumerar as competências técnicas adquiridas pelos estudantes da Licenciatura em Comunicação Multimédia durante o estágio nos anos letivos 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021 que o aluno não tenha desenvolvido anteriormente no âmbito da licenciatura. Para a recolha dos dados necessários ao estudo procedemos à aplicação de um inquérito por questionário e posterior análise quantitativa dos dados recolhidos. Os dados recolhidos foram segmentados de acordo com os planos de estudo vigentes à data da realização do estágio (aprovado em 2009 ou 2017) e os resultados são apresentados de acordo com esta mesma segmentação.

Palavras-chave: competências técnicas, competências transversais, comunicação multimédia, Politécnico da Guarda.

ABSTRACT

This case study aims to understand the transversal and technical skills that graduates of the degree in Multimedia Communication from the Politécnico da Guarda developed during the internship period. In this sense, three objectives were defined: (1) to list the transversal skills developed by the students of the degree in Multimedia Communication during the internship in the academic years 2018/2019, 2019/2020 and 2020/2021, (2) to understand which technical skills were acquired during the degree in Multimedia Communication that students had the opportunity to deepen and develop in the context of an internship and (3) list the technical skills acquired by students of the degree in Multimedia Communication during the internship in the academic years 2018/2019, 2019/2020 and 2020/2021 that the student has not previously developed within the scope of the degree. In order to collect the data necessary for the study, we applied a questionnaire survey and a subsequent quantitative analysis of the collected data. The data collected were segmented according to the study plans in force at the time of the internship (approved in 2009 or 2017) and the results are presented according to this same segmentation.

Key-words: technical skills, transversal skills, multimedia communication, Politécnico da Guarda

1. INTRODUÇÃO

O plano de estudos da licenciatura em Comunicação Multimédia (CM) do Politécnico da Guarda (IPG) prevê, no terceiro ano, a realização de um Estágio Curricular de 400 horas numa entidade que se disponibilize a acolher o aluno. O objetivo deste estágio é complementar a formação académica do estudante, permitindo-lhe realizar tarefas práticas na entidade de acolhimento em contexto real de trabalho (Instituto Politécnico da Guarda, 2014, p. 26303). Esta experiência permitir-lhe-á adquirir e desenvolver competências úteis ao seu percurso profissional.

Num mercado de trabalho (MT) volátil em que a oferta e a procura estão em constante desequilíbrio (Fundação José Neves [FJN], 2023), é cada vez mais importante que o perfil de competências dos alunos corresponda às necessidades das organizações que pretendem integrar.

Os processos de Recrutamento e Seleção são cada vez mais focados em competências sendo que tal procedimento é inclusivamente fomentado pela Norma NP4427: Sistemas de Gestão de Pessoas, que apresenta como um dos requisitos para o correto funcionamento de um Sistema de Gestão de Pessoas a identificação das competências que os colaboradores devem desenvolver para contribuir para atingi os objetivos da organização. A Norma reforça ainda a importância de desenvolver as competências das pessoas em contexto de trabalho ao longo da sua permanência na empresa por forma a garantir a sua adequabilidade às necessidades da organização (IPQ, 2018).

Compreendemos a importância crescente da adequação das competências transversais (Salgueiro, 2015, p.11) e técnicas dos diplomados, às profissões que podem exercer. No caso particular das competências transversais, embora não se tratando de competências facilmente visíveis como o domínio de determinado conhecimento, têm um grande impacto na entrada de um indivíduo no MT, uma vez que lhes permitem diferenciar-se dos demais, tornando o seu perfil mais atrativo e, permitindo-lhe lidar com recrutadores e “caça-talentos” (Rani, 2010).

Segundo alguns autores (Gonçalves, Monteiro e Santos, 2019 a) as instituições de ensino superior (IES) devem promover o desenvolvimento de competências transversais nos seus estudantes procurando transformá-los em cidadãos críticos. Este tipo de competências permitir-lhes-á compreenderem “os avanços, necessidades e transformações” (Gonçalves, Monteiro e Santos, 2019b, pp. 431-446) do MT e assim desenvolverem respostas mais “criativas e adaptadas às necessidades e desafios que as alterações sociais, políticas e tecnológicas trazem” (Gonçalves, Monteiro e Santos, 2019b, pp. 431-446) às organizações.

Neste sentido, a finalidade deste estudo consiste em identificar as competências que os diplomados da licenciatura em Comunicação Multimédia (CM) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG), que defenderam o relatório entre 2018 e 2021, desenvolveram durante o estágio.

Este estudo permitir-nos-á compreender o impacto que os estágios curriculares têm no percurso académico dos licenciados, ao nível de desenvolvimento de competências. Definiram-se quatro objetivos: (1) enumerar as competências transversais desenvolvidas durante o estágio; (2) compreender quais as competências técnicas e transversais adquiridas durante a licenciatura que os estudantes puderam aprofundar em estágio; (3) enumerar as competências técnicas adquiridas em estágio não adquiridas previamente através da componente letiva (4) recolher sugestões de melhoria sobre os conteúdos programáticos da licenciatura. Importa referir que poderão ainda realizar-se outras constatações resultantes do

cruzamento das variáveis de dados selecionadas.

A par do resumo, introdução, conclusões e apêndices, este artigo é constituído por três pontos, nomeadamente: enquadramento teórico; metodologia e resultados. Por sua vez o enquadramento teórico está dividido em quatro subpontos, nomeadamente: (1.1) estudos sobre a temática; (1.2) competências técnicas e transversais; (1.3) potenciais competências transversais desenvolvidas; (1.4) potenciais competências técnicas desenvolvidas. Já o ponto relativo aos resultados está dividido em cinco subpontos, a saber: (3.1) caracterização da amostra; (3.2) entidades acolhedoras de estágio e continuidade nas mesmas; (3.3) competências transversais; (3.4) competências técnicas e (3.5) sugestões de melhoria.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Apresentaremos em seguida uma breve revisão de alguns estudos realizados sobre competências e a sua importância e valorização em contexto escolar seguida da conceptualização dos termos competências técnicas e transversais. Apresentaremos ainda uma listagem de competências técnicas e transversais que procuraremos verificar se foram desenvolvidas pelos alunos finalistas do curso de CM em estudo.

2.1 Estudos sobre gestão e desenvolvimento de competências

A importância crescente da temática das competências ao nível da Gestão e Desenvolvimento de Pessoas reflete-se no aumento dos estudos e investigações científicas realizadas sobre esta temática. A este nível, procurámos identificar e compreender diversas investigações realizadas em Portugal e em todo o mundo.

Ao nível global, foram desenvolvidos vários estudos sobre o desenvolvimento de competências transversais (em Inglês Soft Skills) pelos estudantes durante a sua formação.

Destacam-se três investigações: (1) “The Significance of Inculcating Soft Skills in Students in the Process of Teaching Hard Skills” (Dharmarajan, Lanka e Pachigalla, 2012) que resultou de uma investigação sobre o impacto das competências transversais na vida dos indivíduos enquanto estudantes e profissionais e no qual se destaca a importância das competências comportamentais como vantagem competitiva dos indivíduos ao entrarem no MT assim como o papel dos professores, tutores e educadores como promotores de desenvolvimento destas competências (Dharmarajan, Lanka e Pachigalla, 2012). Neste sentido, o estágio curricular realizado pelos alunos em estudo no presente documento, apresenta-se como uma oportunidade de desenvolvimento de competências transversais e técnicas nos estudantes.

A investigação (2) “Enhancing employability in engineering and management students through Soft Skills” (Rao, 2014) teve como objetivo equipar as universidades e, em particular, os seus estudantes com ferramentas que lhes permitam adquirir competências transversais e desenvolver uma nova perspetiva a este nível. Destaca a importância de existir, nas instituições de ensino de gestão e engenharia um Training and Placement Officer (TPO), responsável por potenciar a empregabilidade dos estudantes estabelecendo contacto entre o aluno e as empresas do MT assim como criar oportunidades para os estudantes treinarem e desenvolverem as suas competências transversais (Rao, 2014).

Em Portugal, nas IES, as responsabilidades desta função estão alocadas a Gabinetes que se dedicam à promoção de Estágios e Empregabilidade. No entanto, estes gabinetes nem sempre conseguem dar resposta a todas as tarefas que lhe estão assignadas, nomeadamente no desenvolvimento de competências nos alunos, dado o número reduzido de trabalhadores que lhe estão alocados face ao extenso número de alunos que fazem parte destas IES.

Por fim, a investigação (3) “Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers’ Perspectives” (Hashim, Ngang e Yunus, 2015) teve como finalidade explorar as competências transversais integradas na formação profissional através do ponto de vista de professores recém-formados. O estudo alerta-nos para o facto das dificuldades de empregabilidade de alguns professores estar associada ao não desenvolvimento adequado de competências transversais durante os seus estudos universitários (Hashim, Ngang e Yunus, 2015). Esta investigação é particularmente relevante pois reforça a importância do desenvolvimento de competências transversais durante o ensino superior e o seu impacto na empregabilidade dos indivíduos.

Também em Portugal foram desenvolvidos estudos sobre esta temática. Algumas investigações focaram-se em competências concretas, como é o caso dos seguintes estudos: “Competências de escrita em alunos universitários” (Monteiro, Pinheiro e Vasconcelos, 2007) tem como finalidade apresentar uma caracterização de um conjunto de estudantes do primeiro ano no que diz respeito às suas competências de escrita assim como apresentar uma proposta de ultrapassar as dificuldades e desenvolver as referidas competências. Já a investigação “Competências de estudo e pensamento crítico em alunos universitários” (Almeida, Dias, Franco e Joly, 2011), avaliou, através de um Escala de competências de Estudo Autorregulado que se foca nas competências de estudo e pensamento crítico, a existência das referidas competências num grupo de alunos. Este estudo aponta para a importância das escolas e os próprios indivíduos investirem no desenvolvimento destas competências ao longo do seu percurso educativo a fim de melhorar o seu currículo. O estudo “Autoavaliação das competências de informação em estudantes universitários” (Lopes e Pinto em 2016) procurou analisar os resultados da aplicação do questionário IL-HUMASS, sobre competências de informação, aplicado a universitários portugueses. A par dos resultados sobre a competência em particular, à semelhança do estudo anterior, esta também foca a importância de consciencializar os estudantes para a importância destas competências na sua formação e futuro profissional.

A investigação “Competências de Estudo dos Estudantes Universitários: Estudo comparativo entre uma universidade portuguesa e brasileira” (Carvalho, Escola, Fonseca e Loureiro, 2017) foca-se no que foram consideradas competências de estudo e autorregulação no Ensino Superior e no qual foram comparados os perfis de diversos alunos Portugueses e Brasileiros ao nível destas competências. Através deste estudo compreendeu-se que, embora o tempo despendido pelos alunos brasileiros em estudo fora do horário letivo seja superior ao dos alunos portugueses, não existe uma disparidade significativa ao nível das competências de estudo detidas pelos alunos de cada país. Como referido inicialmente, todos estas investigações se focam em competências específicas, algumas competências com uma maior componente técnica e outras com uma maior componente transversal.

Existem ainda trabalhos que abordam as competências transversais de forma generalista, abrindo a possibilidade de se analisarem várias competências deste tipo. Exemplos destas investigações são “Competências transversais: percepção de estudantes do 1º ano do ensino

superior” (Gonçalves, Rocha e Vieira, 2012) e a tese “As competências transversais de graduados de economia e gestão na interface universidade-mundo do trabalho” (Silva, 2017).

A investigação narrada pelo primeiro documento procurou compreender se os alunos das licenciaturas do Politécnico do Porto desenvolveram as competências transversais necessárias para o mundo do trabalho, ao longo dos três anos de licenciatura. Destacamos que os estudantes que se autoavaliaram no início da licenciatura como tendo competências de comunicação têm uma maior tendência a propor-se a realizar o programa Erasmus+. As entidades empregadoras entrevistadas demonstraram acreditar que os alunos que realizam esta experiência estão melhor preparados para ingressar no MT. À semelhança de outros estudos anteriormente citados, também este reitera a importância de as IES aumentarem a mobilização de recursos para o desenvolvimento das competências transversais nos estudantes durante o primeiro ciclo de estudos (Gonçalves, Rocha e Vieira, 2012). Por sua vez, a tese referida teve como objetivos analisar o papel das competências, em particular das competências transversais, enquanto facilitadoras da integração socioprofissional de licenciados nas áreas de Economia e Gestão e criar um perfil de competências para ambas as áreas. Esta investigação destacou a importância das atividades extracurriculares como meio para adquirir competências transversais, tendo considerado como experiências extracurriculares os estágios internacionais, estágios de curta duração, trabalhos part-time, mobilidade Erasmus + , voluntariado, entre outras.

Por fim, importa enfatizar o trabalho de investigação desenvolvido pelo Observatório do Percorso Socioprofissional dos Diplomados da Universidade de Aveiro sobre as “Competências transversais dos Diplomados da Universidade de Aveiro (UA)” (Observatório do Percorso Socioprofissional dos Diplomados da Universidade de Aveiro [OPSDUA], 2018) com o intuito de aferir “o grau em que a formação obtida na UA contribuiu para a aquisição de um conjunto alargado de competências transversais quando comparado com o grau em que são exigidas nos seus atuais (ou últimos) empregos” (OPSDUA, 2018, p.12).

2.2 Competências técnicas e transversais

Não existe consenso sobre o conceito de Competência pelo que, no âmbito deste estudo, nos basearemos nas três definições apresentadas em seguida. Gonçalves (2000, p.70) defende que a competência consiste na mobilização de um “conjunto integrado e estruturado de saberes”, como o “saber-fazer, saber-ser e saber transformar-se” para resolver de forma competente as várias tarefas com que um sujeito se depara ao longo da vida. Arnau e Zabala (2010, p.11) apresentam-nos o conceito de competência no âmbito da educação escolar que consiste na identificação e mobilização simultânea e inter-relacionada de “componentes altitudinais, procedimentais e conceituais” com o intuito de responder aos diversos problemas aos quais um sujeito é exposto ao longo da vida. Por fim, o Instituto Português da Qualidade apresenta-nos Competência como a “aptidão para aplicar conhecimentos e saber-fazer para atingir resultados pretendidos” (IPQ, 2019, p.12). Em suma, a competência consiste na mobilização de conhecimentos e sua aplicação prática, por parte de um sujeito, com o intuito de resolver um problema.

Uma vez compreendido o conceito de competência importa referir os dois tipos de competências sobre os quais incidirá este estudo. “O antónimo de Soft Skills é Hard Skills, que se refere às habilidades «duras», aquelas que serviram e ainda servem à humanidade em sua

busca por sobrevivência e segurança desde a época em que nossos ancestrais viviam em cavernas” (Antunes, 2020, p.5) Deste modo, as Hard Skills (competências técnicas), foram desenvolvidas primeiro que as Soft Skills (competências transversais), dadas as necessidades primitivas de sobrevivência do ser humano (Antunes, 2020). Assim, por competências técnicas entendemos o conjunto dos “conhecimentos que geram domínio e controle do ambiente e das coisas”; as “habilidades motoras, técnicas e tecnológicas” tais como “competências defensivas, competitivas e criativas num sentido utilitário” (Antunes, 2020, p.5). Nesta categoria enquadram-se as competências académicas, experiências e conhecimentos de saber-fazer (Rani,2010).

Por sua vez, as competências transversais, são “comportamentos aprendidos que exigem treino e uma aplicação focada” (Rani, 2010, p.1). Estes conhecimentos “geram autodomínio e autocontrole e melhoram as relações”, incluem “habilidades comportamentais, culturais e socioeconómicas” e “competências colaborativas, integrativas e criativas” (Antunes, 2020, p.5) que influenciam o desenvolvimento humano. Estas competências caracterizam-se por incluírem a possibilidade de serem transpostas do contexto específico onde foram desenvolvidas para outros contextos, onde a sua utilização implica uma readaptação, tendo por base as características e exigências do novo contexto (Bennet, Dunne, e Carré, 1999; Evers, Rush, e Berdrow, 1998 como citado em Nascimento e Silva, 2014).

As competências transversais assumem-se como essenciais na vida dos indivíduos, pois moldam a sua personalidade permitindo-lhes diferenciarem-se da multidão e complementam as competências técnicas, consideradas essenciais para o desempenho de qualquer atividade profissional (Dharmarajan, Lanka e Pachigalla, 2012).

2.3 Potenciais competências transversais desenvolvidas em contexto de estágio

Para atingir os objetivos do presente estudo é essencial listar e definir as competências transversais potencialmente desenvolvidas pelos estudantes em estágio. Para tal, tendo por base a revisão bibliográfica selecionámos um conjunto de competências transversais suscetíveis de serem desenvolvidas através da prática profissional supervisionada. Estas competências serviram de base para a elaboração do inquérito por questionário a aplicar aos estudantes que pode ser consultado no apêndice A. Apresentamos em seguida (tabela 1) as competências selecionadas:

Tabela 1: Potenciais competências transversais desenvolvidas em contexto de estágio. Fonte: própria

Nº	Competência:	Definição:
1	Análise e resolução de problemas	Capacidade de compreender uma situação e desenvolver um procedimento, isto é, empreender ações metódicas, que lhe permitam resolver essa situação, atingindo os objetivos definidos (Lawson, 2003).

2	Auto-motivação	Consiste em motivar-se a si mesmo (Branco, 2004); saber “usar as nossas preferências mais profundas, para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar a iniciativa de ser altamente eficientes e para perseverar face a contrariedades e frustrações” (Goleman, 1999; p. 324).
3	Autonomia	Consiste na capacidade de um individuo escolher livremente entre diversas alternativas apresentadas de acordo com as suas crenças, valores e vontades (Cândido e Samartin, 2020, p.2).
4	Capacidade de decisão	“Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas” (Coimbra, s/d, p.2).
5	Comunicação	“Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias ao grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros” (Coimbra, s/d, p.2, p.4).
6	Criatividade	“É pensar coisas novas” (Salgueiro, 2015, p.13).
7	Falar em público	É a capacidade de um individuo preparar e apresentar fluentemente um dado tema a uma audiência (Jaffe, 2016).
8	Flexibilidade	É a capacidade de um individuo se adaptar e conseguir trabalhar de forma eficaz nas mais distintas situações e com diferentes pessoas diferentes, aceitando a realidade sem criar barreiras (Salgueiro, 2015).
9	Gestão de conflitos	Capacidade de um individuo responder perante uma situação de conflito, isto é, uma oposição de ideias entre dois ou mais intervenientes, desenvolvendo e utilizando competências cognitivas, comportamentais e emocionais por forma a obter resultados positivos e simultaneamente reduzindo a probabilidade de o conflito escalar (Porto Editora, 2022; Waite e McKinney, 2014).
10	Gestão de tempo	Capacidade que um individuo tem de adequar o tempo despendido nas diversas tarefas do dia a dia que se reflete na adoção de comportamentos facilitam a produtividade e aliviam o stress (Bliss, 1999 e Lay, 1993).
11	Inovação	“É fazer coisas novas com valor acrescentado”; “implica

			ação”; “nem sempre a inovação é resultado da criação de algo totalmente novo, mas, com muita frequência, é o resultado de uma combinação original de coisas já existentes” (Salgueiro, 2015, p.13)
12	Liderança		“Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização” (Coimbra, s/d, p.2).
13	Relacionamento interpessoal		“Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada” (Coimbra, s/d, p.4).
14	Trabalho em equipa		“Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação activa” (Coimbra,s/d,p.5).
15	Trabalho sob pressão		Capacidade de um individuo realizar as atividades que lhe estão destinadas em situações adversas, mantendo o seu equilíbrio pessoal, qualidade no trabalho apresentado e cumprindo os prazos definidos (Vieira, 2016).
16	Negociação e persuasão	e	“Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos” (Coimbra, s/d, p.2, p.4)
17	Networking		É a capacidade de interagir com outros indivíduos no sentido de trocar informações, ideias e criar uma rede de contactos com utilidade social e/ou profissional (Kagan, 2021 e Oxford Dictionaries, 2021).
18	Orientação para resultados	para	“Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados” (Coimbra, s/d, p. 1)
19	Procura de informação/	de	Este conceito consiste na combinação de diversas habilidades (motivacionais, operacionais, pessoais e de reflexão) que

			investigação	permitem ao individuo aplicar a situações concretas e, com sucesso, as capacidades de pesquisa desenvolvidas previamente e os conhecimentos pesquisados (Filatova, Morozova, Prosekov e Yu, 2020).
20	Planeamento e organização	e	“Capacidade para programar, organizar e controlar: a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades” (Coimbra,s/d, p.1)	
21	Resiliência		Capacidade de um individuo se adaptar positivamente em contextos de grande adversidade (Infante, 2005).	

2.4 Potenciais competências técnicas desenvolvidas em contexto de estágio

No âmbito da licenciatura os alunos podem desenvolver competências técnicas através das unidades curriculares (UC) lecionadas. Estas UC estão previstas no plano de estudos (PE). A licenciatura em análise teve, nos últimos anos, dois PE's: um aprovado no ano de 2009 (Despacho n.º 19297, 2009) e o outro, atualmente em vigor, aprovado em 2017 (Despacho n.º 8168, 2017). As alterações realizadas ao PE de 2009 visaram a melhoria da oferta curricular disponibilizada aos alunos pelo que, foram introduzidas novas unidades curriculares e outras foram reformuladas ou excluídas. No âmbito deste estudo, tivemos por base as competências técnicas que o PE de 2017 permite adquirir, a saber: argumento e guionismo multimédia; captação de imagem; comunicação de áudio; comunicação infográfica; comunicação organizacional; comunicação vídeo; desenvolvimento web; design gráfico; domínio da língua Inglesa; edição de áudio; edição de vídeo; expressão oral; expressão escrita; gestão de redes sociais; jornalismo digital; modelos e animação 3D; expressão e comunicação visual; marketing digital; organização de eventos; paginação de documentos; pós-produção de vídeo; pósprodução de áudio; produção de texto técnico; programação multimédia; publicidade multimédia; semiótica (Instituto Politécnico da Guarda, 2017).

Para atingir o segundo objetivo deste estudo, procurámos verificar, na ótica do diplomado, quais as competências já adquiridas que acredita ter tido oportunidade de aprofundar, isto é, aumentar o seu nível de proficiência, no estágio.

Durante o estágio, a par do desenvolvimento das competências técnicas já adquiridas durante a licenciatura, existe ainda a possibilidade de desenvolver novas competências técnicas.

Existe uma grande dificuldade associada à previsão das competências técnicas potencialmente adquiridas pelos alunos dada a diversidade de competências técnicas existentes na área da CM, pelo que, para a elaboração do questionário a aplicar aos recém-licenciados de CM, consideraremos a possibilidade de adquirirem competências relacionadas com o “saber-fazer”, nomeadamente a utilização de novos programas e competências relacionadas com o “saber-comunicar” tal como a aquisição de competências linguísticas. Aquando da aplicação do

questionário poderão ser identificadas outras competências técnicas.

3. METODOLOGIA

Este estudo realizou-se em três fases. Na primeira elaborou-se a parte teórica do estudo, nomeadamente a introdução, estado da arte, revisão da literatura e elaboração do inquérito por questionário. Na segunda aplicou-se o inquérito por questionário, recolheram-se e analisaram-se os dados. Na terceira fase redigiram-se as restantes partes do relatório, nomeadamente resumo, metodologia, conclusões e referências bibliográficas.

Para a recolha de informação teórica pré-existente recorremos a técnicas de pesquisa documentais clássicas (Almeida, 1994), procedendo à recolha de dados documentais pré-existent (Campenhoutdt e Quivy, 1995) e recorrendo a métodos de pesquisa e análise qualitativa (Costa, 2011), consultando fontes de informação tais como livros, artigos científicos e ficheiros multimédia.

Na segunda fase, procedemos à aplicação do inquérito por questionário junto dos diplomados da licenciatura em CM do IPG que terminaram os seus estudos entre 2018 e 2021 enviando o questionário por email solicitando o seu preenchimento. Seguidamente, recorremos a uma técnica de pesquisa moderna (Almeida, 1994), a análise de conteúdo recorrendo ao método de análise quantitativa (Costa, 2011) para agrupar os dados recolhidos.

Importa salientar que o universo ou população estatística alvo foi constituída por todos os alunos diplomados da licenciatura em CM do IPG que defenderam o seu relatório entre 2018 e 2021, num total de 99 diplomados. A base de amostragem do estudo relatado foi constituída pelos alunos diplomados da licenciatura em CM do IPG anteriormente referido que responderam ao inquérito, sendo constituída por um número total de 52 alunos. Os dados relativos ao número de diplomados assim como os seus contactos de email foram-nos cedidos pelo Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais (GESP) do IPG. Assim, no âmbito deste estudo definimos um grau de confiança de 90% isto quer dizer que a amostra reflete com 90% de precisão as opiniões da população total (SurveyMonkey, 2022) e calculámos a margem de erro tendo por base a população e a amostra do estudo. Para fazer este cálculo recorremos à plataforma digital SurveyMonkey (2022). O cálculo revelou que a margem de erro é de 8%.

Quanto à análise de dados, recorremos ao software IBM SPSS Statistics para agrupar a informação em gráficos, tabelas e realizar cruzamento de variáveis. Nas respostas ao inquérito, não foi realizado controlo de qualquer tipo sobre possíveis enviesamentos decorrentes de respostas contraditórias às várias perguntas do questionário.

4. RESULTADOS

Foram contactados 99 alunos que apresentaram os relatórios de estágio em CM entre 8 de maio de 2019 e 6 de janeiro de 2022. Obtiveram-se 52 respostas cujos resultados da análise dos dados apresentaremos neste ponto. Começaremos por caracterizar os indivíduos que constituem a amostra, de seguida apresentaremos a informação relativa à sua continuidade na organização onde estagiaram após o término do estágio. Em terceiro e quarto lugar identificaremos as competências técnicas e transversais adquiridas e desenvolvidas pelos

alunos em contexto de estágio e, por fim, apresentaremos as sugestões de melhoria dos inquiridos.

4.1 Caracterização da amostra

Dos 52 inquiridos, 27 dizem ser do género feminino (51,9%) e 25 do género masculino (48,1%). A sua faixa etária encontra-se entre os 21 e os 33 anos sendo que, a maior frequência de idades se encontra nos 23 (28,8%) e 24 anos (28,8%).

Como podemos ver na figura 1, os distritos onde residem mais inquiridos são: Guarda (21,15% dos indivíduos); Viseu e Aveiro (13,46% dos indivíduos cada um) e Porto (11,54% dos indivíduos). Por sua vez, os distritos onde residem menos inquiridos são: Viana do Castelo, Bragança, Santarém, Portalegre, Setúbal, Madeira, Açores e Leiria (com apenas um indivíduo residente em cada).

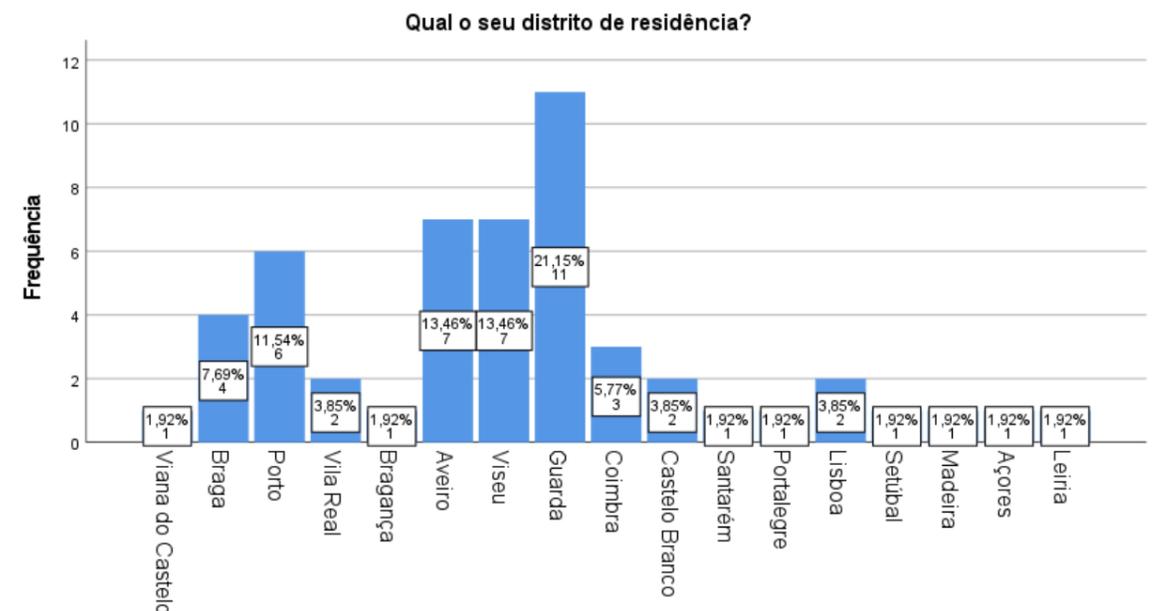


Figura 1: Distrito de residência dos inquiridos. Fonte: própria

4.2 Entidades acolhedoras de estágio e continuidade nas mesmas

Antes de iniciar a análise dos dados procurámos identificar as organizações em que inquiridos realizaram estágio (figura 2), incluindo a percentagem e número de alunos que estagiaram em cada durante o período analisado. Verificou-se que a Bastarda, Lda; a Takemedia, Produções Multimédia e Audiovisuais, Lda e a Fragmenesis – Produções audiovisuais acolheram no total dois alunos cada uma. Já a RM21 – Design Multimédia, Lda acolheu um total de três. Todas as outras acolheram apenas um estagiário.

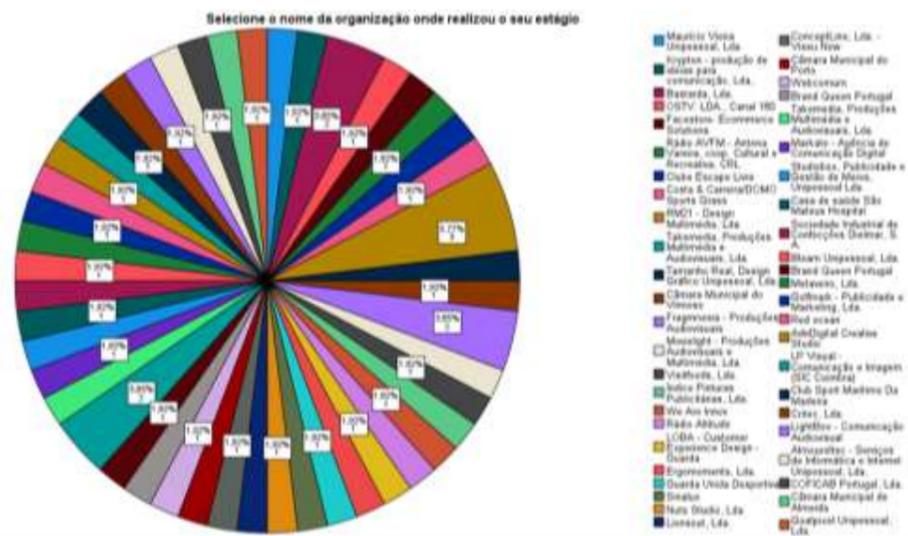


Figura 2: Entidades acolhedoras de estágio entre 2018-2021. Fonte: própria

As entidades que convidaram alunos a permanecer após o estágio foram: Maurício Vieira Unipessoal, Lda; Krypton – produção de ideias para comunicação, Lda; Bastarda, Lda; OSTV, Lda – canal 180; Rádio AVFM – Antena Vareira, coop. Cultural e Recreativa, CRL; Clube Escapa Livre; Costa & Carreira/DOMO Sports Grass; RM21-Design; Multimédia, Lda; Tamanho Real, Design Gráfico Unipessoal, Lda; Câmara Municipal do Vimioso; Visitfoods, Lda; Índice - Pinturas Publicitárias, Lda; We are Innov; LOBA – Costumer Experience Design – Guarda; Sinalux; Nuts Studio, Lda.; Metaveiro, Lda; Adn Digital Creative Studio; Critic, Lda.

Procurámos perceber se após o término dos estágios os alunos foram convidados a permanecer nas entidades. A maioria dos indivíduos, isto é, 32 indivíduos (61,54%) não foi convidada em contraposição a 20 indivíduos (38,46%) que foram. Dos convidados, a 18 indivíduos (87,5%) foi oferecida a possibilidade de realizar um estágio profissional, 1 (6,3%) foi convidado a ficar algum tempo a fazer trabalho voluntário e posteriormente assinar contrato de trabalho e outro (6,3%), foi convidado a ficar sem contrato de trabalho. Os inquiridos que foram convidados a permanecer desempenhavam funções nas áreas de design; produção e edição audiovisual; comunicação; webdesign e marketing digital. Design foi a área mais vezes referida (56,3% dos indivíduos convidados a permanecer na instituição). A maioria dos inquiridos foi convidado a desempenhar a função de designer (56,25%). Os restantes foram convidados a desempenhar funções de pós-produção de imagem; criação audiovisual; jornalista; técnico de comunicação; produtor e editor de conteúdos; programador de frontend para web e Marketeer (figura 3).

4.3 Competências transversais

Para averiguar quais as competências transversais desenvolvidas em contexto de estágio utilizámos o método que descrevemos no Apêndice B. Resumidamente, a aplicação desse método consiste na comparação das repostas dadas pelos inquiridos às questões 2.1 e 2.2 do questionário aplicado. Na figura 4, podemos ver que o número de indivíduos que desenvolveram determinada competência de acordo com a resposta dada a cada questão varia bastante. Destacamos, a título de exemplo, as competências orientação para os resultados, que se apresenta como a competência com maior frequência na questão 2.1 e negociação e persuasão, que apresenta a menor frequência na mesma questão. No caso da orientação para os resultados, de acordo com as respostas dadas à questão 2.1, 49 indivíduos consideraram que desenvolveram esta competência, no entanto, apenas 11 afirmam tê-la desenvolvido na questão 2.2. O mesmo acontece no caso da negociação e persuasão, na qual se considera que 14 indivíduos detêm esta competência com base nos critérios definidos para a questão 2.1, mas apenas 2 têm consciência de a ter desenvolvido de acordo com a resposta à questão 2.2.

Verificou-se ainda que na maioria das competências, existe um maior número de indivíduos que as desenvolveu, de acordo com os critérios da questão 2.1 do que o número de indivíduos que identifica a mesma competência como desenvolvida durante o estágio. Planeamento e organização; liderança e autonomia apresentam-se como exceções ao anteriormente referido, uma vez que foram consideradas como desenvolvidas por um maior número de indivíduos (questão 2.2) do que as que foram consideradas como desenvolvidas de acordo com os critérios estabelecidos para a questão 2.1.

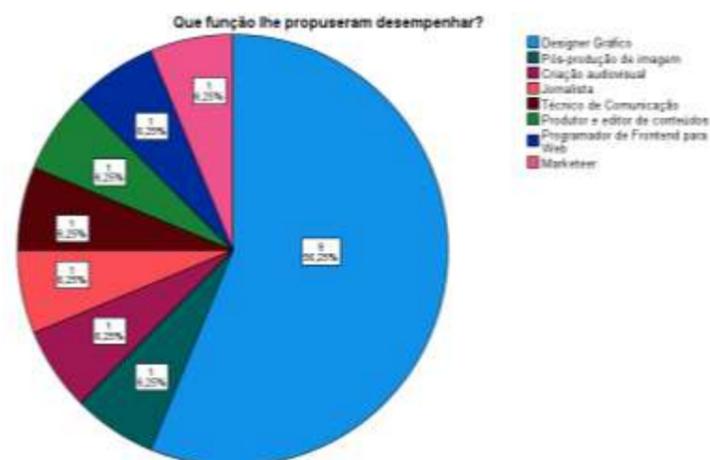


Figura 3: Função que as entidades propuseram desempenhar aos indivíduos convidados para permanecer



Figura 4: Competências transversais desenvolvidas em contexto de estágio - total de indivíduos por Q.1 e Q.2.

Segundo o método adotado, para que uma competência seja considerada como desenvolvida num estágio ela deve ter sido considerada como adquirida através das respostas à questão 2.1 e ter sido identificada pelos indivíduos na questão 2.2. Na figura 5, podemos ver o número total de indivíduos que adquiriu cada competência transversal identificada segundo este critério. Verificamos que: todas as competências transversais selecionadas no âmbito deste estudo foram desenvolvidas por pelo menos um indivíduo; as competências desenvolvidas por um maior número de indivíduos foram: liderança (75%), trabalho sob pressão (71,15%) e falar em público (69,23%) e as desenvolvidas por menor número foram: orientação para os resultados (26,92%); inovação (32,69%); networking e autonomia (ambas adquiridas por 36,53% dos inquiridos).

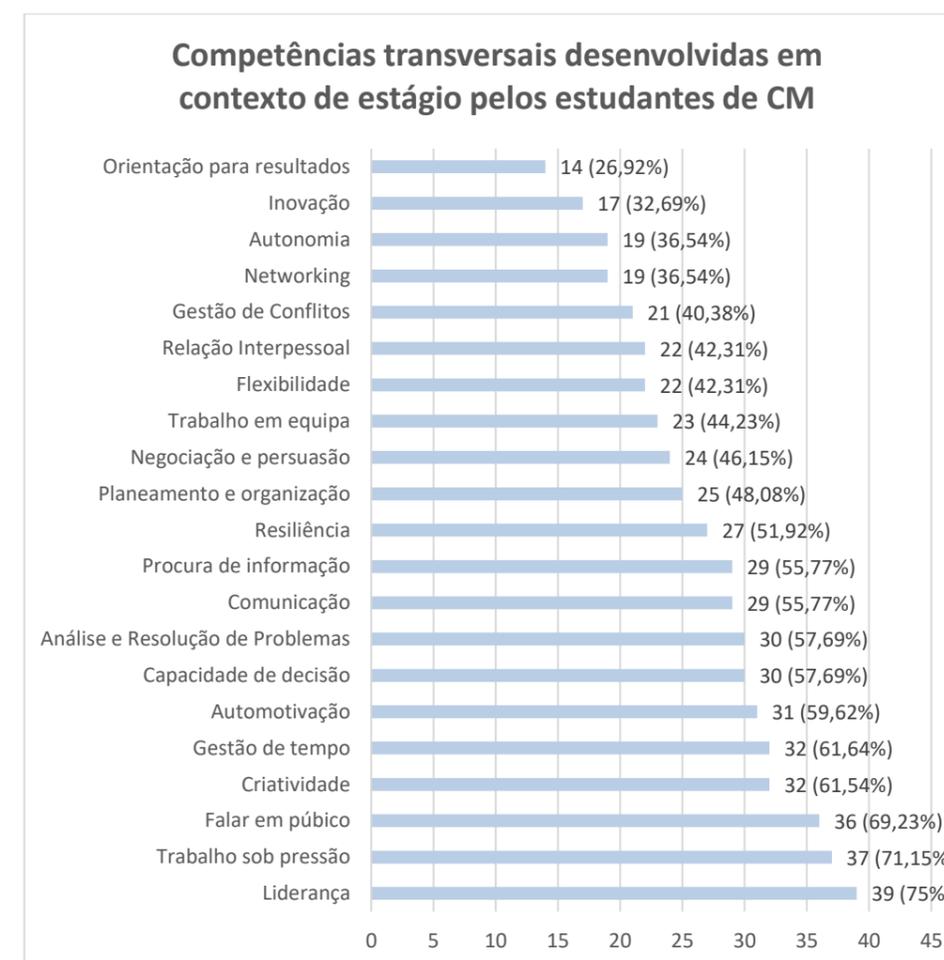


Figura 5: Competências transversais desenvolvidas em contexto de estágio pelos estudantes de CM.

4.4 Competências técnicas

Neste âmbito procurámos começar por compreender se, na opinião dos inquiridos estes tinham adquirido competências técnicas novas durante o estágio. Dos inquiridos, 45 (86,5%) afirmaram ter aprofundado as competências técnicas adquiridas durante a componente letiva da licenciatura e 7 afirmaram não o ter feito (13,5%); 21 indivíduos (40,4%) afirmaram ter adquirido, pelo menos, uma competência técnica nova em contraposição com 31 que não consideram ter adquirido (59,6%) uma competência técnica nova. A figura 6 lista as competências técnicas consideradas pelos indivíduos como aprofundadas durante o estágio, nomeadamente: semiótica, publicidade multimédia, programação multimédia; pós-produção de áudio; pós-produção de vídeo; paginação de documentos; organização de eventos; marketing digital; expressão e comunicação visual; modelação e animação 3D; jornalismo digital; gestão de redes sociais; expressão escrita; expressão oral; edição de vídeo; design gráfico; edição de áudio; domínio da língua inglesa; desenvolvimento web; comunicação vídeo; comunicação organizacional; comunicação infográfica; comunicação áudio; captação de imagem; argumento e guionismo multimédia.

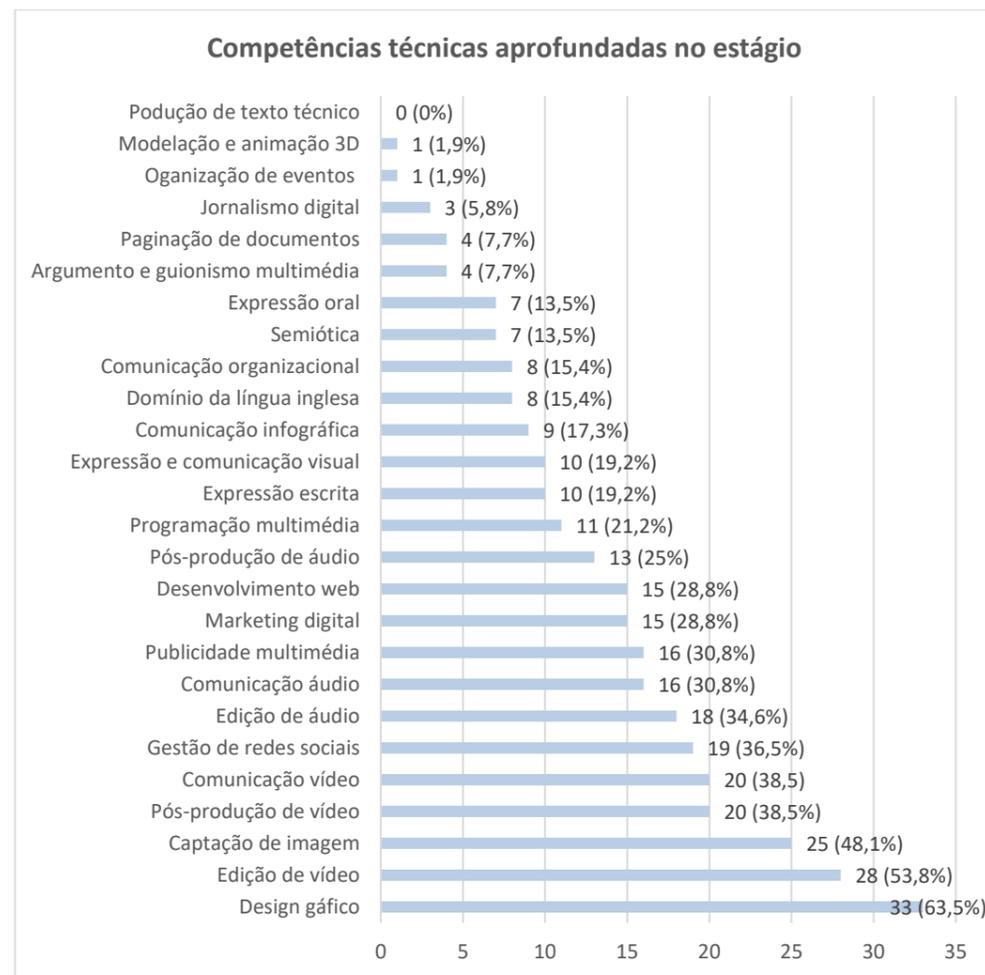


Figura 6: Competências técnicas aprofundadas no estágio. Fonte: própria

As competências técnicas identificadas como aprofundadas por um maior número de alunos foram design gráfico (33 indivíduos - 63,5%), a edição de vídeo (28 indivíduos -53,8%) e a captação de imagem (25 indivíduos - 48,1%). Destaca-se a produção de texto técnico que não foi identificada por nenhum aluno como aprofundada e a organização de eventos e modelação e animação 3D que apenas foram referidas por 1. Embora 21 indivíduos tenham afirmado ter adquirido pelo menos uma competência técnica nova durante o estágio, apenas 7 desses indivíduos identificaram essas competências, nomeadamente: iluminação de estúdio, referida por 4 indivíduos (19,05%); realização e assistência de diretos e montagem de equipamento de filmagem, identificadas por 3 indivíduos (14,29%). As empresas cujos estagiários afirmam ter desenvolvido estas competências foram: Maurício Viereira Unipessoal; Clube Escape Livre; Visitfoods, Lda; Nut Studio, Lda; OSTV,Lda – Canal 180; Webcomum; Facestore – Ecommerce Solutions e RM21- Design Multimédia, Lda.

5. SUGESTÕES DE MELHORIA

Através do inquérito obtiveram-se sugestões de melhoria sobre os conteúdos programáticos da licenciatura em CM que foram agrupadas por semelhança de conteúdo, em quatro categorias:

1. Aprendizagem/conteúdos pedagógicos

- Desenvolver e reformular continuamente o PE da licenciatura segundo os conhecimentos e competências exigidos pelo MT.
- Lecionar sobre a utilização de ferramentas atualmente utilizadas no MT, tais como, p/ex: Figma; linguagens de programação JavaScript e NodeJS; a versão mais atual do Adobe Premiere Pro; Adobe LigthRoom, Adobe Illustrator; Adobe After Effects (substituindo o Adobe Flash que já é lecionado na licenciatura e que foi descontinuado) e Adobe Audition; utilização de outros programas de edição de imagem vetorial além de Corel Draw preferencialmente de utilização gratuita.
- Familiarizar os alunos com a utilização de: câmaras profissionais de cinema e broadcast; câmaras blackmagic e mirrorless; projetores de iluminação e equipamento de som (microfones e perches).
- Lecionar as seguintes matérias: fotografia em estúdio; o mundo financeiro que rodeia o mercado digital; normas, regras e montagem do set (como, p/ex: enrolar cabos, uso de tapes, fita cola, procedimentos ao ligar equipamentos de luz como LEDs e HMI; montagem de cenários adequados ao produto multimédia); gestão de conflitos e métodos de trabalho (como organizar as tarefas, métodos que facilitem a comunicação em equipa e melhorem a performance da equipa, como por ex metodologia Agile).
- Disponibilização de hardware atualizado e capaz de realizar os trabalhos necessários sem ser preciso recorrer a ferramentas pessoais, tais como: câmaras, iluminação e outros equipamentos audiovisuais necessários.
- Acrescentar as seguintes unidades curriculares ao PE: UI/UX design e programação Web.
- Possibilidade de escolha de unidades curriculares opcionais de acordo com os interesses profissionais dos alunos.

2. Ensino e respetivas metodologias

- Promover um equilíbrio entre lecionação da teoria e aplicação prática.
- Formação de docentes na área do design gráfico e fomento da predisposição para partilha de conhecimentos entre professores e alunos.

3. Outras atividades

- Criação de projetos que permitam aplicar os conhecimentos adquiridos.
- Envolver os alunos nos eventos do IPG e da cidade da Guarda, responsabilizando-os por realizar ações onde coloquem em prática os conhecimentos adquiridos.

- Desenvolvimento de projetos com outros cursos do IPG e outras entidades da cidade como p/ex. o Teatro Municipal da Guarda e museus por forma a estimular o trabalho em equipa e a aplicação dos conhecimentos adquiridos num contexto real.
- Criar concursos que incentivem a comunidade académica a desenvolver e testar os conhecimentos adquiridos no curso (ex: concurso de curtas-metragens, vídeos promocionais e parcerias com instituições)
- Promover os trabalhos académicos desenvolvidos em contexto de aula em eventos, projetos e oportunidades de inserção no MT.
- Em parceria com o núcleo de CM, realização de workshops sobre temáticas que não podem ser exploradas curricularmente por forma a dar oportunidades de aprendizagem aos alunos. Estes workshops poderiam contar com a presença de antigos alunos e organizações da área.
- Realização de visitas de estudo como por exemplo às gravuras de Foz Côa e castelos do distrito.

4. Estágio Curricular

- Procurar que as entidades empresas apenas acolham vários estagiários se tiverem um volume de trabalho suficiente para todos.
- Regulamentarmente, clarificar a possibilidade de o relatório de estágio ser impresso frente e verso, diminuindo o desperdício de papel e alterá-lo para que apenas seja obrigatória a entrega em suporte papel da versão final do relatório, permitindo que, as versões prévias à defesa sejam entregues apenas em suporte digital, nomeadamente por email.

6. CONCLUSÕES

Esta investigação teve como finalidade identificar as competências que os diplomados da licenciatura em Comunicação Multimédia do IPG, que defenderam o relatório entre 2018 e 2021, desenvolveram durante o estágio. Para tal, definiram-se quatro objetivos.

A amostra deste estudo foi constituída por 52 indivíduos. Através da sua caracterização verificámos que a faixa etária dos diplomados, à data do inquérito, é dos 21 aos 33 anos sendo que, a maior frequência de idades se encontra nos 23 e 24 anos. As organizações Bastarda, Lda; Takemedia, Produções Multimédia e Audiovisuais, Lda e Fragmenesis – Produções audiovisuais receberam dois estagiários cada uma e a RM21-Design Multimédia, Lda recebeu três estagiários e, as restantes entidades, apenas receberam um estagiário cada.

Seguidamente, procurámos compreender quais os inquiridos convidados a permanecer nas organizações: 20 foram convidados a fazê-lo sendo que, à maioria, isto é, 18 indivíduos, foi proposta a realização de um estágio profissional. Aos restantes 2 indivíduos foi proposto a celebração de um contrato de trabalho e a prestação de trabalho sem contrato, respetivamente. A área que mais diplomados foram convidados a integrar foi Design. As organizações que

convidaram os diplomados a permanecer após o término do estágio foram: Maurício Vieira Unipessoal, Lda; Krypton – produção de ideias para comunicação, Lda; Bastarda, Lda; OSTV, Lda – canal 180; Rádio AVFM – Antena Vareira, coop. Cultural e Recreativa, CRL; Clube Escapa Livre; Costa & Carreira/DOMO Sports Grass; RM21-Design; Multimédia, Lda; Tamanho Real, Design Gráfico Unipessoal, Lda; Câmara Municipal do Vimioso; Visitfoods, Lda; Índice - Pinturas Publicitárias, Lda; We are Innov; LOBA – Costumer Experience Design – Guarda; Sinalux; Nuts Studio, Lda.; Metaveiro, Lda; Adn Digital Creative Studio; Critec, Lda.

Relativamente ao primeiro objetivo verificámos que todas as competências transversais selecionadas no âmbito do estudo foram consideradas como desenvolvidas por pelo menos um indivíduo, nomeadamente: resiliência; planeamento e organização; procura de informação; orientação para resultados; negociação e persuasão; networking; trabalho sob pressão; trabalho em equipa; liderança; relação interpessoal; gestão de tempo; gestão de conflitos; flexibilidade; falar em público; inovação, criatividade; comunicação; capacidade de decisão; autonomia; auto-motivação e análise e resolução de problemas.

No entanto, as competências desenvolvidas por um maior número de indivíduos foram: liderança (75%), trabalho sob pressão (71,15%) e falar em público (69,23%) e as desenvolvidas por menor número foram: orientação para os resultados (26,92%); inovação (32,69%); networking e autonomia (ambas adquiridas por 36,53%).

No que concerne ao segundo objetivo verificou-se que a maioria dos inquiridos (45 indivíduos) afirmaram ter aprofundado as competências técnicas previamente adquiridas durante a licenciatura durante o estágio. As competências técnicas identificadas como aprofundadas por um maior número de alunos foram design gráfico (33 indivíduos), edição de vídeo (28 indivíduos) e a captação de imagem (25 indivíduos). Destaca-se que a produção de texto técnico não foi identificada por nenhum aluno como aprofundada e a organização de eventos e modelação e animação 3D que foram referidas por 1.

No que se refere ao terceiro objetivo identificaram-se 3 competências: iluminação de estúdio; realização e assistência de diretos e montagem de equipamento de filmagem. As empresas cujos estagiários afirmam ter desenvolvido estas competências foram: Maurício Viereira Unipessoal; Clube Escape Livre; Visitfoods, Lda; Nut Studio, Lda; OSTV,Lda – Canal 180; Webcomum; Facestore – Ecommerce Solutions e RM21- Design Multimédia, Lda.

Por fim, no âmbito do objetivo 4 agruparam-se as opiniões dos inquiridos em quatro categorias, nomeadamente: aprendizagem/conteúdos programáticos; ensino e respetivas metodologias; outras atividades e estágio curricular. De entre as sugestões destacamos na primeira categoria a possibilidade de desenvolver e reformular continuamente o PE da licenciatura de acordo com os conhecimentos e competências exigidos pelo MT; na segunda, a possibilidade de promover um equilíbrio entre a lecionação da teoria e sua aplicação prática, na terceira criação de projetos que permitam aos alunos aplicar os conhecimentos adquiridos e, relativamente ao estágio, clarificar regulamentarmente a possibilidade de o relatório de estágio ser impresso frente e verso, diminuindo o desperdício de papel e alterá-lo para que apenas seja obrigatória a entrega em suporte papel da versão final do relatório, permitindo que, as versões prévias à defesa sejam entregues apenas em suporte digital, nomeadamente por email. Neste sentido, é pertinente referir que o curso de CM está em reestruturação, à data da realização deste estudo, procurando ir ao encontro das preocupações demonstradas pelos estudantes ao longo

dos anos.

As limitações deste estudo prendem-se com a elaboração do questionário aplicado que se traduziram em dificuldades de análise dos dados recolhidos. A primeira diz respeito à questão 2.2. na qual se apresentam indicadores que tinham como objetivo permitir verificar a aquisição e/ou desenvolvimento da competência durante o período de estágio. Ao analisarmos os dados, verificámos que foi estabelecido um diferente número de indicadores para as várias competências sendo que algumas tinham apenas um indicador e outras três indicadores que permitiam verificá-la. Neste sentido, acreditamos que deveriam ser usados pelo menos três indicadores para mais fielmente verificar a aquisição/desenvolvimento da competência. Outra limitação, prende-se com o facto de apenas se procurar verificar a existência da competência ignorando o nível de proficiência. O Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais do IPG não dispõe de informação sobre a data de ingresso dos estudantes da licenciatura e, no inquérito aplicado não foi questionado, o que constitui uma limitação pois não permite saber a data de início da frequência da licenciatura, mas apenas a data de finalização da mesma através da entrega do seu relatório de estágio, após a defesa.

Identificou-se assim, como linha de investigação futura, aplicar novamente o questionário elaborado a outros cursos do IPG com o intuito de compreender quais as competências técnicas e transversais que os alunos desenvolvem em estágio assim como opiniões de melhoria.

Este estudo permitiu-nos verificar que os estágios curriculares, em particular no curso de CM do IPG, potenciam desenvolvimento de competências transversais. Podemos também afirmar que algumas organizações também se apresentam como fonte de competências técnicas uma vez que alguns inquiridos desenvolveram competências técnicas novas.

7. REFERÊNCIAS

- Almeida, J. (1994). *Introdução à Sociologia*. Universidade aberta.
- Almeida, L.; Dias, A.; Franco, A. e Joly, M. (2011, 7 a 9 de setembro). Competências de estudo e pensamento crítico em alunos Universitários [Apresentação em conferência]. XI congresso internacional galego-português de psicopedagogia, A Coruña. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15662/1/Compet%C3%A2ncias%20de%20estudo%20e%20pensamento%20cr%C3%ADtico%20em%20alunos%20universit%C3%A1rios.pdf>
- Antunes, L. (2020). *Soft Skills: Competências essenciais para os novos tempos*. Literare Books
- Observatório do Percurso Socioprofissional dos Diplomados da Universidade de Aveiro (2018). *Competências Transversais dos Diplomados da UA*. Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/24912/3/Compet%C3%A2ncias%20Transversais%20dos%20Diplomados%20UA.pdf>
- Bliss, E. (1993). *Getting Things Done: The ABCs of Time Management* (2ª ed). TWE Magazine
- Branco, M. (2004). *Auto-motivação*. Quarteto
- Cândido, V. e Samartin, R. (2020). Reflexões sobre autonomia de idosos e seu significado para a prática do cuidado em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74 (3) ,1-5. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0723>
- Coimbra, Universidade (s/d). *Lista de Competências Dirigentes Intermédios*. https://www.uc.pt/sasuc/documentos/Recursos_Humanos/Avaliacao_de_desempenho/Competencias_Dirigentes_intermedios.pdf
- Costa, J. (2011). *O procedimento científico passo a passo*. Universidade Aberta
- Despacho (extrato) n.º 19297/2009. *Diário da República*, 2ª série, n.º 161 de 20 de agosto de 2009, pp. 34037-34040
- Despacho n.º 8168/2017. *Diário da República*, 2ª série, n.º 181 de 19 de setembro de 2017, pp. 20520 – 20521
- Dharmarajan, P., Pachigalla, R. e Lanka, K. (2012). The Significance of Inculcating Soft Skills in Students in the Process of Teaching Hard Skills. *International Journal of Applied Research e Studies*, 1 (2). <http://www.hgsitebuilder.com/files/writeable/uploads/hostgator427959/file/ijars209.pdf>
- Filatova, E.; Morozova, I.; Prosekov, A. (2020). A Case Study of Developing Research Competency in University Students. *European Journal of Contemporary Education*, 9 (3) 592-602. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1272421.pdf>
- Fonseca, R.; Escola, J.; Carvalho, A. e Loureiro, A. (2017). *Competências de Estudo dos Estudantes Universitários: Estudo comparativo entre uma universidade portuguesa*

- e brasileira. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 10 (2), 167-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6002229>
- Fundação José Neves (2023, 15 de fevereiro). Como evoluíram as ofertas de emprego ao longo de 2022? <https://brighterfuture.joseneves.org/insight/como-evoluiram-as-ofertas-de-emprego-2022>
- Goleman, D. 1999. *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Braga: Temas e debates
- Gonçalves, C.; Rocha, J. e Vieira, D. (maio, 2012). Competências transversais: perceção de estudantes do 1º ano do ensino superior. [Apresentação em conferência] II Congresso Nacional de RESAPES-AP, pp.196-207. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=22321
- Gonçalves, C., Monteiro, A., Santos, P. (2019). Os Significados da Educação Superior, do trabalho e da transição para o trabalho, 4 (36), 431-446. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124402/2/368294.pdf>
- Gonçalves, C.; Monteiro, A. e Santos, P. (2019). Jovens: do ensino superior para o mercado de trabalho. *Dirigir e Formar*, 23, 49-52. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/121863/2/346226.pdf>
- Gonçalves, C. (2000). Desenvolvimento vocacional e promoção de competências. [Comunicação em conferência] II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza, 69-78. Porto: Delegação Regional do Norte do Instituto do Emprego e da Formação Profissional
- Infante, F. (2007). A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. Em Melillo, A. e Ojeda, E. (Orgs.), *Resiliência – descobrindo as próprias fortalezas* (p. 23 – 38). Artmed Editora. <https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/17938785.pdf>
- IPQ (2018). NP4427: Sistemas de Gestão de Pessoas. IPQ
- IPQ (2019). NP 19011:2019: Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão. IPQ, pp.12-49.
- Instituto Politécnico da Guarda (2014). Politécnico da Guarda: Regulamento nº 449/2014. *Diário da República*, 2ª série, N.º 200, pp. 26303-26305.
- Jaffe, C. (2016). *Public Speaking*. Cengage Learning
- Kagan, J. (2021). *Networking*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/n/networking.asp>
- Lawson, M. (2003). Problem Solving. In: Keeves, J.; Watanabe, R.; Maclean, R.; Renshaw, P.; Colin, P.; Robyn, B.; Gopinathan, S.; Kam, H.; Cheng, Y. e Tujinman, A. (2003) *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region*. Springer International Handbooks of Education, 11. Springer, Dordrecht.
- Lay, C. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of Social Behavior and Personality*, 647-662.
- https://www.researchgate.net/publication/209836122_Trait_procrastination_time_management_and_academic_behavior
- Lopes, C. e Pinto, M. (2016). Autoavaliação das competências de informação em estudantes universitários. *Revista Cadernos BAD*, 1, 27-56. <https://core.ac.uk/download/pdf/80521032.pdf>
- McKinney, N. e Waite, R. (2014). Enhancing Conflict Competency. *The ABNF Journal*, 123-129. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3d1937a6-bdfb-4ef0-b7c0-c3da0d578813%40redis>
- Monteiro, S.; Pinheiro, M. e Vasconcelos, R. (2007) Competências de escrita em alunos universitários. [Comunicação em conferência] World Congress On Communication and Arts, S. Paulo, Brasil;75-78. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8981>
- Monteiro, A., Santos, P. e Gonçalves, C. (2018). Significados da Educação Superior, do trabalho e da transição para o trabalho». Em Taveira, M., Silva, A., Marques, C. e Leal, M. (eds). *Desenvolvimento de Carreira e Aconselhamento: Educação, Mobilidade e Emprego*. APDC Edições, UM Braga, Cap. X, pp. 113-128. Educação, Mobilidade e Emprego.
- Nascimento, I. e Silva, R. (2014). Ensino Superior e Desenvolvimento de Competências Transversais em Futuros Economistas e Gestores. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15 (2), 225-236. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-33902014000200012
- Ngang, T., Yunus, H. e Hashim, N. (2015). Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers’ Perspectives. Elsevier Ltd, pp. 835-840. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815024647>
- Oxford Dictionaries (2021). *Networking*. Oxford Dictionaries
- Instituto Politécnico da Guarda (2017). *Comunicação multimédia – Plano de estudos (2017) no ano letivo 2021*. https://cloud.sysnovare.pt/ipg/planos_estudos_geral.formview?p_Pe=1749
- Porto Editora (2022). *Conflito no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]*. Porto Editora. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/conflito>
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva
- Rani, S. (2010). Need for and importance of soft skills in students. *Journal of Literature, culture and Media studies*, 2 (3). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.895.4444&rep=rep1&type=pdf>
- Rao, M. (2014). Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. *Industrial and Commercial Training*, 46 (1), 42-48. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-04-2013-0023/full/html>
- Salgueiro, P. (2015). *Competências fundamentais. Guia do primeiro emprego – IEFP*. IEFP, pp. 11-15

Silva, R. (2017). As competências transversais de graduados de economia e gestão na interface universidade-mundo do trabalho. [Tese de doutoramento, U. Porto]. Repositório aberto da U. Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/102398>

SueveyMonkey (2022). Calculadora de margem de erro. <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

1. APÊNDICE A. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Competências desenvolvidas em contexto de Estágio: licenciatura em Comunicação Multimédia

Caro(a) diplomado(a),

O Instituto Politécnico da Guarda está a desenvolver um estudo com o intuito de compreender quais as competências transversais e técnicas desenvolvidas pelos alunos finalistas da licenciatura em Comunicação Multimédia, entre os anos letivos 2018 e 2021.

Neste sentido, agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do seguinte questionário. Mais, informamos que as informações recolhidas serão apenas utilizadas no âmbito deste estudo, cujos resultados serão publicamente divulgados assim que for oportuno. Garantimos assim a confidencialidade dos dados recolhidos.

1. Informações base

1.1. Selecione o nome da entidade em que estagiou:

- PJA Ferreira Unipessoal, Lda
- RM21 - Design Multimédia, Lda
- Associação de Basquetebol da Guarda
- Takemedia, Produções Multimé Audiovisuais, Lda
- Almouroltec - Serviços de Informática e Unipessoal, Lda
- Fragnesis - Produções Audiovisuais
- Goatpixel Unipessoal Lda
- Casa de Saúde São Mateus
- Câmara Municipal do Fundão
- Associação Geopark Estrela
- Guarda Unida Desportiva
- COFICAB Portugal, Lda
- Evanyrouse Unipessoal, Lda
- Rádio Altitude
- Índice Pinturas Publicitárias, Lda
- Krypton - produção de ideias para com Lda
- Câmara Municipal do Vimioso
- LOBA - Customer Experience Design -
- Media On - Comunicação Social Lda
- LIONSOUT, Lda
- Palácio de São Silvestre - Boutique Hotel
- ERGOMOMENTS, Lda
- Steven Lopes & Oliveira
- ADSI- Agência de Desenvolvimento Sociedade de Informação e Conhecimer
- Académico de Viseu Futebol Clube
- Two Play
- Nuts Studio, Lda
- Fundação Frei Pedro
- GIC - Gabinete de Informação e Comu
- CFAD - Centro de Formação Assis Desenvolvimento
- Câmara Municipal do Porto
- Camaleão - Agência Criativa
- Sociedade Industrial de Confecções S.A.
- Jornal "O Interior"
- One Pixel at a Time
- Tamanho Real, Design Gráfico Unipess

- LightBox - Comunicação Audiovisual
- We Are Innov
- WEBCOMUM
- Brand Queen Portugal
- Bastarda, Lda.
- Visitfoods, Lda.
- Go Print
- Ideias Matinais Unipessoal, Lda
- Maurício Vieira Unipessoal Lda
- OSTV. LDA., Canal 180
- Bleam Unipessoal Lda
- DANFIL - Publicidade Artes Gráficas, Lda
- Costa & Carreira Lda.
- NHDesign - Nuno Miguel Torres, Lda
- Rádio AVFM - Antena Vareira, coop. C. Recreativa, CRL
- Tiago José Valério dos Santos
- Click Criativo
- Zero Graus Produções
- Câmara Municipal do Sabugal
- Clube Escape Livre
- ALTICE LABS, S.A
- Metaveiro, Lda
- Movielight - Produções Audiovisuais e Multimédia, Lda
- Critec, Lda
- Multimagem Eventos de José Manuel A
- Plim Produções
- Facestore- Ecommerce Solutions
- Studiobox, Publicidade e Gestão de Unipessoal Lda
- UX INTERACTIVE, LDA
- Dom Texto - Artes Gráficas e Publicidade
- ConceptLine, Lda
- Golfmark - Publicidade e Marketing, Lda
- Hugo Santos & Nuno Melo - M Comunicação e Imagem
- Centro Hospital Cova da Beira
- IRMÃOS LEITE - Comércio de Automóveis, S.A
- LP Visual - Comunicação e Imagem (Coimbra)
- Câmara Municipal de Almeida
- CLUB SPORT MARÍTIMO DA MADRUGADA
- Rádio Objetiva
- Outra. Qual?

1.2. Indique a sua idade.

1.3. Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

1.4. Distrito de residência:

- Viana do Castelo
- Braga
- Porto

- Vila Real
- Bragança
- Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Coimbra
- Castelo Branco
- Leiria
- Santarém
- Portalegre
- Lisboa
- Setúbal
- Évora
- Beja
- Faro
- Açores
- Madeira

II

1.5. Depois do estágio foi convidado para permanecer na empresa?

- Sim
- Não

1.5.1. Que oferta lhe foi feita?

- Novo estágio curricular
- Estágio profissional
- Emprego
- Outra. Qual?

1.5.2. Que função lhe propuseram desempenhar?

1.5.3. Em qual(ais) das seguintes áreas se enquadra a oferta que recebeu?

- Produção e edição audiovisual
 - Agências de marketing e publicidade
 - Animação e divulgação cultural
 - Comunicação Social
 - Design gráfico
 - Design multimédia
 - Webdesign

- Design de publicidade
- Edição de som e imagem
- Edição fotográfica
- Packing design
- Outra. Qual?

2. Competências transversais desenvolvidas

As Competências transversais (vulgarmente conhecidas como "Soft Skills") podem ser aplicadas em diversas situações e em várias áreas do conhecimento.

Ao longo do estágio...

Tabela 2: Questão 2.1. do inquérito por questionário. Fonte: própria:

	Todas as semanas	Pelo menos uma vez por mês	Mais do que uma vez durante o estágio	Uma vez durante o estágio	Nenhuma vez durante o estágio
2.1.1 Fui confrontado/a com situações inesperadas que tive de resolver sozinho					
2.1.2 Desenvolvi a competência de resolução de problemas					
2.1.3 Aprendi a motivar-me a mim próprio/a para conseguir alcançar os objetivos que me foram propostos					
2.1.4 Motivei-me a prosseguir o meu estágio e não desistir perante adversidades					
2.1.5 Tomei decisões por mim próprio de forma consciente e sem consultar outros indivíduos					
2.1.6 Tomei decisões e assumi responsabilidades pelos meus atos					
2.1.7 Sempre que cheguei atrasado/a responsabilizei-me pelo sucedido					

2.1.8 Culpabilizei outras pessoas pelas minhas decisões					
2.1.9 Tive facilidade em expressar-me junto dos trabalhadores da entidade de estágio					
2.1.10 Consegui expressar-me com clareza e precisão na entidade de estágio					
2.1.11 Tive ideias novas					
2.1.12 Pensei em novas soluções para os problemas apresentados pela entidade de estágio					
2.1.13 Comuniquei ao meu supervisor novas soluções para os problemas da entidade acolhedora					
2.1.14 Tive oportunidade de implementar as minhas novas ideias na entidade de estágio					
2.1.15 Apliquei as minhas novas ideias no relatório de estágio apresentado					
2.1.16 Criei conteúdos inovadores para a entidade de estágio					
2.1.17 Tive oportunidade de falar em público/para audiências durante o estágio					
2.1.18 Adaptei-me, sem criar barreiras, a vários contextos diferentes na organização					
2.1.19 Desenvolvi o meu trabalho em diversos locais (ex. escritório e fora do escritório)					
2.1.20 Aceitei trabalhar com diversas pessoas, sem criar barreiras					
2.1.21 Perante situações de conflito, consegui geri-lo por forma a evitar que este escalasse					
2.1.22 Consegui conciliar diversas atividades pessoais e profissionais de forma equilibrada					
2.1.23 Trabalhei diretamente com diversas pessoas da entidade de estágio					
2.1.24 Liderei um grupo de indivíduos					

2.1.25 Trabalhei sob pressão					
2.1.26 Aumentei a minha rede de contactos profissionais e compreendi como esses contactos me podem ser úteis					
2.1.27 Negocieei com o meu orientador e/ou supervisor e consegui persuadi-lo a aceitar a minha proposta					
2.1.28 Consegui persuadir os trabalhadores da entidade de estágio a aceitar as minhas sugestões					
2.1.29 Foquei-me em atingir os objetivos propostos para o estágio					
2.1.30 Consultei diversas fontes de informação confiáveis e consegui selecionar a informação de que necessitava					
2.1.31 Planeei e organizei um evento ou projeto					
2.1.32 Desenvolvi o meu trabalho em contextos adversos e não deixei que isso influenciasse os resultados obtidos (ex. trabalhar num escritório barulhento)					

2.2. Selecione as Competências Transversais que acredita ter desenvolvido ao longo do seu estágio:

- Análise e resolução de problemas
- Auto-motivação
- Autonomia
- Capacidade de decisão
- Comunicação
- Criatividade
- Falar em público
- Flexibilidade
- Gestão de conflitos
- Gestão de tempo
- Inovação
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Trabalho em equipa
- Trabalho sob pressão
- Negociação e persuasão
- Networking
- Orientação para resultados
- Procura de informação/ investigação
- Planeamento e organização
- Resiliência
- Outra. Qual?

3. Competências técnicas desenvolvidas

As competências técnicas são vulgarmente designadas por competências de "saber-fazer" e consistem em habilidades motoras, técnicas e tecnológicas como por exemplo a utilização de programas informáticos (ex. Adobe Première Pro), utilização de equipamentos específicas (ex. utilização da máquina de fotográfica).

3.1. Durante o estágio...

- Aprofundei as competências técnicas adquiridas na licenciatura
- Adquiri uma competência técnica nova
- Não adquiri nenhuma competência técnica nova

VI

3.2 Caso tenha aprofundado competências técnicas adquiridas na licenciatura, selecione quais:

- Argumento e guionismo multimédia
- Captação de Imagem
- Comunicação áudio
- Comunicação infográfica
- Comunicação organizacional
- Comunicação vídeo
- Desenvolvimento Web
- Design gráfico
- Domínio da Língua Inglesa
- Edição de áudio
- Edição de vídeo
- Expressão oral
- Expressão escrita
- Gestão de redes sociais
- Jornalismo Digital
- Modelação e animação 3D
- Expressão e Comunicação Visual
- Marketing digital
- Organização de eventos
- Paginação de documentos
- Pós-produção vídeo
- Pós-produção de áudio
- Produção de texto técnico
- Programação multimédia
- Publicidade multimédia
- Semiótica
- Outra. Qual?

3.3 Caso tenha adquirido novas competências técnicas indique quais.

4. Sugestões de melhoria

- #### 4.1. Tendo em conta as novas competências que desenvolveu em contexto de estágio, apresente as suas sugestões para a melhoria do curso (unidades curriculares, boas práticas de ensino, ferramentas a utilizar, ...)

2. APÊNDICE B. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS AO INQUÉRITO

Para que uma competência seja considerada como desenvolvida durante o período de estágio será necessário analisar a coerência entre as respostas às perguntas 2.1 e 2.2. Assim, apresentamos nas tabelas seguintes os requisitos para que as competências sejam consideradas desenvolvidas ou não desenvolvidas.

- **Pergunta 2.1:**

Tabela 3: Matriz de respostas à questão 2.1 do inquérito por questionário. Fonte: própria.

Afirmação	Competência desenvolvida	Competência não desenvolvida
1 a 32	Todas as semanas; pelo menos uma vez por mês; mais do que uma vez durante o estágio	Uma vez durante o estágio; Nenhuma vez durante o estágio
8	Nenhuma vez durante o estágio	Todas as semanas; pelo menos uma vez por mês; mais do que uma vez durante o estágio; uma vez durante o estágio

- **Pergunta 2.2:**

Na pergunta 2.1 foram estabelecidas uma ou mais afirmações que permitem verificar a existência ou ausência de uma dada competência. Deste modo, no caso das competências cuja validação depende da resposta a duas ou mais afirmações, deverá adotar-se o seguinte procedimento:

- Caso seja necessária uma resposta para validar a competência: se a resposta dada pelo indivíduo corresponde a competência desenvolvida (como explicado na tabela 3), dá-se o valor de 1 ponto, se for considerada como não desenvolvida atribui-se 0 valores.
- Caso sejam necessárias duas ou mais respostas a afirmações para validar a competência: cada afirmação vale 1 ponto caso a competência seja validada ou 0 ponto caso não seja e deve calcular-se a média das afirmações necessárias para validar a competência.
- Para que a competência seja considerada como adquirida o valor do cálculo da média deve ser igual a 1.

Para que a competência seja considerada como desenvolvida, a par das respostas da tabela da referente à pergunta 2.1 é necessário que, cumulativamente tenha selecionado a competência correspondente na pergunta 2.2, como apresentamos na tabela em seguida. Para tal, deve verificar-se se a competência validada na questão 2.1 foi identificada pelo indivíduo na questão 2.2. As competências que forem consideradas como adquiridas em ambas as perguntas consideram-se como desenvolvidas pelos inquiridos.

Tabela 4: Matriz de respostas à questão 2.2 do inquérito por questionário. Fonte: própria.

Afirmação pergunta 2.1.	Resposta na pergunta 2.1.	Competência a selecionar na pergunta 2.2.
1. Fui confrontado/a com situações inesperadas que tive de resolver sozinho	De acordo com a tabela 3.	Análise e resolução de problemas
2. Desenvolvi a competência de resolução de problemas		

3. Aprendi a motivar-me a mim próprio/a para conseguir alcançar os objetivos que me foram propostos		Auto-motivação
4. Motivei-me a prosseguir o meu estágio e não desistir perante adversidades		
5. Tomei decisões por mim próprio de forma consciente e sem consultar outros indivíduos		Autonomia
6. Tomei decisões e assumi responsabilidades pelos meus atos		Capacidade de decisão
7. Sempre que cheguei atrasado responsabilizei-me pelo sucedido		Autonomia
8. Culpabilizei outras pessoas pelas minhas decisões		Capacidade de decisão
9. Tive facilidade em expressar-me junto dos trabalhadores da entidade de estágio		Comunicação
10. Consegui expressar-me com clareza e precisão na entidade de estágio		
11. Tive ideias novas		Criatividade
12. Pensei em novas soluções para os problemas apresentados pela entidade de estágio		
13. Comuniquei ao meu supervisor novas soluções para os problemas da entidade acolhedora		Comunicação; Inovação; Relacionamento interpessoal
14. Tive oportunidade de implementar as minhas novas ideias na entidade de estágio		Inovação
15. Apliquei as minhas novas ideias no relatório de estágio apresentado		Criatividade

16. Criei conteúdos inovadores para a entidade de estágio		Inovação
17. Tive oportunidade de falar em público/para audiências durante o estágio		Falar em público; Comunicação
18. Adaptei-me, sem criar barreiras, a vários contextos diferentes na organização		Flexibilidade
19. Desenvolvi o meu trabalho em diversos locais (ex. escritório e fora do escritório)		
20. Aceitei trabalhar com diversas pessoas, sem criar barreiras		Relacionamento interpessoal Trabalho em equipa
21. Perante situações de conflito, consegui gerir-lo por forma a evitar que este escalasse		Gestão de conflitos
22. Consegui conciliar diversas atividades pessoais e profissionais de forma equilibrada		Gestão de tempo
23. Trabalhei diretamente com diversas pessoas da entidade de estágio		Relacionamento interpessoal Trabalho em equipa
24. Liderei um grupo de indivíduos		Liderança
25. Trabalhei sob pressão		Trabalho sob pressão
26. Aumentei a minha rede de contactos profissionais e compreendi como esses contactos me podem ser úteis		Networking
27. Negocie com o meu orientador ou supervisor e consegui persuadi-lo aceitar a minha proposta		Negociação e persuasão
28. Consegui persuadir os trabalhadores da entidade de estágio a aceitar as minhas sugestões		
29. Foquei-me em atingir os objetivos propostos para o estágio		Orientação para resultados
30. Consultei diversas fontes de informação confiáveis e consegui selecionar a informação de que necessitava		Procura de informação/investigação
31. Planeei e organizei um evento ou projeto		Planeamento e organização
32. Desenvolvi o meu trabalho em contextos adversos e não deixei que isso influenciasse os resultados obtidos (ex. trabalhar num escritório barulhento)		Resiliência

EMPLOYABILITY OF YOUNG UNIVERSITY STUDENTS UNDERSTOOD THROUGH EMOTIONAL INTELLIGENCE AND DIGITAL COMPETENCIES

A EMPREGABILIDADE DOS JOVENS UNIVERSITÁRIOS ATRAVÉS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DAS COMPETÊNCIAS DIGITAIS

https://doi.org/10.56002/ceos.pp35-003_rcej

A. García-Selva¹ [0000-0002-5545-7767], J. Deltell-Amorós², A. Solanes-Puchol³ [0000-0001-8586-311X], B. Martín-del-Río⁴ [0000-0002-3917-4556]

¹ Department of Behavioral Sciences and Health / Miguel Hernandez University of Elche, adrian.garcias@umh.es (corresponding autor)

² Psychologist, jessica.deltell@goumh.umh.es

³ Department of Behavioral Sciences and Health / Miguel Hernandez University of Elche, angel.solanes@umh.es

⁴ Department of Behavioral Sciences and Health / Miguel Hernandez University of Elche, bmartin@umh.es

ABSTRACT

The Spanish economy represents an unemployment rate of close to 40% in people under 29 years of age with higher education, a fact that has led to investigate what other elements are necessary in this group to find employment. This study analyzes the emotional intelligence and digital competencies that young people possess in relation to the perception of employability. For its analysis, a questionnaire has been distributed among 111 young people that includes the Employability Perception Scale in University Students, the Trait Emotional Meta-cognition Scale (TMMS-24) and the European model of digital competencies. As for the results, emotional intelligence was found to be more relevant in relation to perceived employability, especially in the dimension of clarity and repair. Digital competencies have obtained a significant but slight relationship with perceived employability. With these results, conclusions and teaching implications for universities can be drawn.

Keywords: Employability, University Graduates, Emotional Intelligence, Digital Competences

RESUMO

A economia espanhola regista uma taxa de desemprego de cerca de 40% entre as pessoas com menos de 29 anos com formação superior, facto que levou a que se investigasse que outros elementos são necessários para que este grupo encontre emprego. Este estudo analisa a inteligência emocional e as competências digitais que os jovens possuem em relação à sua perceção de empregabilidade. Para a sua análise, foi distribuído um questionário a 111 jovens, que inclui a Escala de Perceção de Empregabilidade dos Estudantes Universitários, a Escala de Traços de Conhecimento Meta-Emocional (TMMS-24) e o modelo europeu de competências digitais. Em termos de resultados, verificou-se que a inteligência emocional é mais relevante em relação à perceção de empregabilidade, especialmente na dimensão de clareza e reparação. As competências digitais obtiveram uma relação significativa, mas ligeira, com a empregabilidade percebida. Estes resultados conduzem às seguintes conclusões e implicações pedagógicas para as universidades.

Palavras-chave: Empregabilidade, Diplomados Universitários, Inteligência Emocional, Competências Digitais

1. INTRODUCTION

At present, according to the Ministry of Labor and Social Economy of Spain, young people up to 24 years of age with a high level of education have an employment rate of 53.1%, and those up to 29 years of age have an employment rate of 66.7%. Therefore, in general, young people under 29 years of age with a high level of education represent an average of 40% of the unemployment rate in Spain.

The literature shows that there are other employability competencies with a higher level of importance, which today are essential for acquiring a job. As indicated by Lazarus (2013), knowledge, techniques and skills are the minimum requirement to perform in a position. However, along with these "minimum acceptable skills" (hard skills), much importance is now being given to "soft skills". In this order of ideas, the former are the technical expertise and knowledge necessary to perform a job, while the latter are the intrapersonal and relational qualities (Tito Maya & Serrano Orellana, 2016). Among others, there are examples of soft skills such as creativity, persuasion, collaboration, adaptability, emotional intelligence, innovation, cultural awareness and critical thinking. On the other hand, examples of hard skills include data analysis and interpretation, knowledge management, project management, change management, social networking skills, digital skills, programming skills, language skills, writing skills and software skills (Nilufar, 2020).

The current precarious situation of young workers makes it necessary to emphasize the importance of employability. In this sense, among the main barriers for higher education graduates to enter the world of work is the gap between the labor skills they possess and the skills needed or required by the job. It is therefore essential to analyze the perception that young graduates have about entering the labor market, since, as pointed out by Gamboa et al. (2007), it is the individual's perception of the opportunities to obtain a job of their choice or to improve the one they have, bearing in mind that these opportunities will depend on their characteristics and behaviors and on the contextual factors that surround them.

Secondly, it is important to bear in mind that the current labor dynamics have involved a constant modification of working conditions and labor requirements, with digitalization being the factor that has had the greatest impact on the labor market (Azpiazu Arrieta & Bayón Pérez, 2022). Therefore, there is a perceived need to analyze to what extent young university students present sufficient digital skills to be able to cope with the new technological era prevailing in the workplace. Moreover, digital competence is considered an essential element in the Information Society and is directly related to the degree of employability (Lombardero, 2015).

Third, it is noteworthy that emotional intelligence has received increasing attention in different fields in recent years. More specifically, in the context of business management, it has been argued that emotional intelligence can predict job performance, team success, leadership ability and employee satisfaction (Zeidner et al, 2004). Moreover, it is an important and crucial competency that leaders must take into account in today's work context (Ceballos et al, 2017). Continuing in this line, Nikolaou and Tsaousis (2002) found a positive relationship between emotional intelligence and organizational commitment, thus suggesting that emotional intelligence is a determinant factor of employees reflecting loyalty to organizations. In addition, authors such as Formichella and London (2012) highlight the attitude towards one's own job search, pointing out that the higher the motivation, a factor

directly related to emotional intelligence, the greater the possibility of joining and rejoining the labor market.

It should be noted that, in the study of emotional intelligence, one of the models that has received most attention is that of Salovey and Mayer (1990), which evaluates the skills with which a person can be aware of his or her own emotions, as well as his or her ability to regulate them. From this perspective, emotional intelligence is related to the employability of young university students through the definition made in 2005 by the International Labor Organization on employability, conceiving it as "the transferable skills and qualifications that strengthen people's ability to take advantage of the education and training opportunities open to them with a view to finding and keeping a decent job, progressing in the company or changing jobs, and adapting to the evolution of technology and labor market conditions" (International Labor Organization, 2005).

In view of the above, the aim of this paper is to analyze the relationship between the dimensions of emotional intelligence and digital skills and the perception of employability, with the purpose of verifying which factors of each variable are more transcendental for the development of greater employability.

2. METHODOLOGICAL PROCEDURES

Participants

A total of 111 people participated in the study, of whom 33 were men (29.70%) and 78 women (70.30%). The age range ranged from 21 to 30 years, with a mean of 24.68 years ($SD = 2.05$). In addition, among other data of interest collected, there is information regarding degree completion and vocation for the degree. In this regard, 73 participants (65.80%) had already completed their degree when they responded to the survey, while the remaining 38 (34.2%) were still pursuing their degree. As for the vocation for their chosen discipline, 88 people (79.30%) stated that they felt a true vocation for their degree.

On the other hand, information was also collected on the university where the participants studied their degrees (Table 1). As can be seen, most of the people who responded to the questionnaire studied their degree in the Valencian Community. However, students from other communities, such as Murcia, Andalusia, Madrid and Castilla La Mancha, also participated.

Table 1. Number of people per university

University of study of the degree	Frequency	Percentage
University of Alicante	69	62.2
Miguel Hernández University	16	14.4
Polytechnic University of Valencia	8	7.2
University of Murcia	6	5.4
University of Almeria	4	3.6
Complutense University of Madrid	1	0.9
University of Castilla La Mancha	3	2.7
CEU	2	1.8
European University of Madrid	1	0.9
University of Granada	1	0.9

Variables and instruments

Perception of employability: defined by Rothwell et al. (2008) as the perceived ability to obtain a job appropriate to the level of qualification. The questionnaire used to assess this variable is the Employability Perception Scale for University Students (Hernández-Fernaud et al., 2011). It consists of 10 items that collect different propositions about the process of insertion into the labor market. These propositions refer to the probability of finding a job once studies are completed, professional skills and competencies, and job prospects. Participants must indicate their degree of agreement with each statement on a ten-point Likert-type scale, ranging from "I do not agree at all" (0) to "I totally agree" (10). The Cronbach's alpha obtained by Hernández-Fernaud et al. (2011) is .83. In the present work, the value of this index was .84.

Emotional intelligence: is defined as the ability to perceive, appraise and express emotions accurately and to recognize feelings that facilitate thinking (Mayer & Salovey, 1997). The instrument used to assess this variable was the reduced version of the Trait Emotional Meta-Cognition Scale (TMMS-24) questionnaire, developed by Salovey et al. (1995) and adapted by Fernández et al. (2004). The questionnaire assesses the dimensions of emotional attention, emotional clarity and emotional repair, by means of 24 items on a five-point Likert-type scale ("Not at all agree" (1) to "Strongly agree" (5)). Regarding the psychometric properties, in its adaptation to the Spanish population, Fernández et al. (2004) found Cronbach's alpha values of .90 for the emotional attention and emotional clarity dimensions, and .86 for the repair dimension. Similarly, in the present study, the values obtained for Cronbach's alpha were .88 for the emotional attention and emotional clarity dimensions, and .84 for the repair dimension.

Digital competencies: are defined as the set of skills configured around the search, selection, processing and application of information from a number of sources, adding, in addition, the

ability to strategically use this information to improve the position of the units of society (van Dick, 2005). To assess digital competencies, the questionnaire developed by Conde-Jiménez (2017) was used, which is based on the European model of digital competencies DIGCOMP (Ala-Mutka, 2011). Said instrument is composed of 22 items in Likert format, in which the frequency of a series of behaviors related to the digital environment and the use of devices and information on the network must be indicated, with a gradation from 1 ("not at all") to 5 ("very much"). The questionnaire is grouped into seven factors: 1) basic computer and internet knowledge and management skills; 2) participation and collaboration through the network; 3) resource and content creation skills; 4) digital awareness; 5) use of devices as tools and resources; 6) ethics in the digital environment; and 7) access to and use of digital platforms. The Cronbach's alpha obtained for the total scale is .93 (Conde Jiménez, 2017), while, in the present study, the value of this index is .85.

Sociodemographic variables: ad hoc items were established to collect data on gender, age, degree, university of study, degree completion and vocation, etc.

Procedure

The procedure followed for data collection was by inviting participants to fill in a questionnaire created in "Google Form". This procedure allowed the questionnaire to be disseminated electronically in order to reach a representative number of participants for the study.

Data analysis

Descriptive analyses were performed to determine the sociodemographic characteristics of the sample. To meet the objectives of this study, Spearman correlation and ANOVA analyses were performed with post hoc Scheffé contrasts, with a confidence level of 95%. The analyses were performed with SPSS statistical package version 26.

3. ANALYSIS OF RESULTS

Before choosing the statistical tests, the normality of the distribution of the variables was analyzed with the Kolmogórov-Smirnov test with Lilliefors correction. Table 2 shows that the variables perception of employability and digital competencies have a Kolmogórov-Smirnov statistic with an associated probability of .200, so it is assumed that the variables follow a normal distribution. In contrast, for the rest of the variables, in this case the corresponding statistics have an associated probability of less than .05, thus assuming that the variables do not follow a normal distribution.

Table 2. Kolmogórov-Smirnov Test

Variables	K-S statistic	<i>p</i>
Perception of employability	.068	.200
Digital Competencies	.067	.200
Emotional Intelligence - Attention	.130	.000
Emotional Intelligence - Clarity	.102	.006
Emotional Intelligence - Repair	.100	.009
Basic computer and internet knowledge and skills.	.202	.000
Participation and collaboration through the network	.095	.016
Resource and content creation skills	.098	.011
Digital awareness	.206	.000
Computer as a tool	.151	.000
Ethics in digital culture	.154	.000
Access and use of digital platforms	.180	.000

With regard to the study of the relationship between the variables of interest, firstly, the relationship between emotional intelligence and perceived employability is analyzed. Thus, first of all, a Spearman correlation analysis was carried out between both variables (Table 3). As can be seen, only the dimensions of clarity and repair have obtained a significant relationship with the total score of the employability perception variable.

Table 3. Spearman's correlation between perceived employability and EQ.

	1	2	3	4
1. Perception of employability	1			
2. Attention	.14	1		
3. Clarity	.33**	.17	1	
4. Repair	.26**	-.04	.37**	1

†*p* < .001; ***p* < .01; **p* < .05

Thus, for a more in-depth analysis, we proceeded to perform a one-way ANOVA, a robust technique against non-compliance with the normality criterion (Blanca et al., 2017; Schmider et al., 2010). For this purpose, three groups were created according to the cut-off points of the emotional intelligence questionnaire with which the low, medium and high scores for each

dimension are delimited. Table 4 shows the results corresponding to the ANOVA performed.

Table 4. ANOVA of perceived employability as a function of EQ dimensions.

	N	Mean	SD	F	Difference of means (I-J)	ω^2
Low attention	20	6.97	1.08			
Adequate attention	53	6.99	0.89	2.01		
Excellent service	38	7.39	1.12			
	N	Mean	SD	F	Difference of means (I-J)	ω^2
Low clarity	21	6.81	0.62		-0.83*	
Adequate clarity	65	7.03	1.05	4.75**	-0.61*	.06
Excellent clarity	25	7.64	1.04			
	N	Mean	SD	F	Difference of means (I-J)	ω^2
Low repair	19	6.71	1.26		-0.77*	
Adequate repair	64	7.09	0.97	3.48*		.04
Excellent repair	28	7.48	0.83			

†*p* < .001; ***p* < .01; **p* < .05

The ANOVA performed shows that there are significant differences in the perception of employability according to the clarity dimension ($F_{2, 108} = 4.75, p = .011$) and according to the repair dimension ($F_{2, 108} = 3.48, p = .034$). In order to find out between which groups these differences occur, we resorted to Scheffé's post-hoc test. Thus, the comparisons made determined that the significant differences occurred between low and excellent clarity (I-J = -0.83, $p = .021$), and medium and excellent clarity (I-J = -0.61, $p = .036$). As for the repair dimension, in this case, the differences occur between the low repair and excellent repair group (I-J = -0.77, $p = .037$). Likewise, the calculation of the ω^2 index as an effect size estimator yielded a value of .06 for the ANOVA of clarity and perceived employability, indicating a moderate effect. On the other hand, in the ANOVA of repair and perceived employability, the ω^2 index was .04, indicating a slight effect (Cohen, 1977).

Next, the relationship between digital skills and perceived employability was analyzed. Again, a Spearman correlation was calculated (Table 5). As can be seen, only three dimensions of digital competencies are positively and significantly related to perceived employability, which are participation and collaboration through the network, resource and content creation skills, and ethics in digital culture. However, the correlation coefficients are very low.

Table 5. Spearman's correlation between perceived employability and digital competencies.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PE	1							
2. HB	.476	1						
3. PCR	.049*	.087	1					
4. HCC	.029*	.000**	.000**	1				
5. CD	.204	.403	.391	.700	1			
6. O	.125	.000**	.420	.000**	.338	1		
7. ECD	.041*	.018*	.128	.000**	.699	.000**	1	
8. APD	.266	.002**	.049*	.000**	.471	.006**	.001**	1

PE: Perception of employability; HB: Basic computer and internet knowledge and management skills; PCR: Participation and collaboration through the network; HCC: Resource and content creation skills; CD: Digital awareness; O: Computer as a tool; ECD: Ethics in digital culture; APD: Access to and use of digital platforms. † $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Finally, we proceeded to perform an ANOVA corresponding to the perception of employability as a function of the levels of digital skills (Table 6). Although two cut-off points were designated to make three groups, only two were obtained, since there were no participants who scored low in digital skills.

Table 6. ANOVA of Perception of Employability as a function of Digital Competences

	N	Mean	SD	F	Difference in averages	ω^2
Average Digital Competencies	62	6.89	0.96	4.77*	-0.60*	.04
High Digital Competencies	49	7.49	1.01			

† $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

As can be seen, there are significant differences in the perception of employability as a function of digital skills ($F_{1,99} = 4.77, p = .031$). However, the ω^2 value obtained is .04, indicating a small effect size (Cohen, 1977).

4. CONCLUSIONS

This study examined the relationship between emotional intelligence and digital skills and the perceived employability of young graduates or those nearing the end of their university

education.

Based on empirical evidence, it can be anticipated that, if young students and graduates possess emotional intelligence, digital knowledge and a good perception of employability, performance and success in a job position may be higher and they will have more skills to perform professionally, as indicated by the data presented and similar to the results obtained in other research (García Tartera, 2017; Yorke, 2006; Zeidner et al., 2004).

Based on the above, on the one hand, it can be said that the emotional intelligence variable has been shown to exert more influence than digital competencies in explaining its relationship with perceived employability, but only in the dimension of clarity and repair. Specifically, the clarity dimension of emotional intelligence has more power to predict perceived employability, by effect size, by ANOVA measures, and by correlation analysis. These data suggest that those people who know what their feelings are will offer a higher performance in their functions and, even if there is any problem or mismatch, they will be able to solve it because of their optimism and the security and confidence they have in the jobs they perform. However, the data obtained indicate that the attention dimension does not influence the perception of employability. This fact may be due to the fact that this dimension reflects the need to observe one's own feelings and does not affect their behavior in the work environment.

On the other hand, the digital skills variable turned out to be less relevant in terms of its relationship with perceived employability, partly because the data available were not entirely useful in the statistical analyses. In this sense, it would have been very favorable to have a part of the sample that scored low on the digital skills variable. However, this fact may be due to the fact that more and more young people have more and more digital skills and have more integrated the use of these skills in their daily lives. However, it is a fact that digitalization has been imposed in the world of work (Azpiazu Arrieta & Bayón Pérez, 2022), so that those who are familiar with digital competencies acquire a competitive advantage over those who are more rigid in their use and learning.

The analysis of these three variables has led to the conclusion that fostering emotional intelligence and training in digital skills in young people can improve their perception of employability and, consequently, be reflected in their performance and success in the professional field in which they carry out their functions. Therefore, it would be interesting to carry out programs that encourage these skills.

Currently, there is a wide range of intervention programs on education and emotional intelligence in adolescents, highlighting among them the "Intemo Program" by Ruiz-Aranda et al. (2013) of the University of Malaga, which has managed to show great effectiveness, as well as a practical utility for the development of emotional skills among the youngest.

Many of the intervention programs on emotional intelligence have been oriented to seek a particular purpose, beyond the mere fact of promoting personal development based on empathy and different emotional skills, as is the case of the "Dulcinea" program by Pérez-González et al. (2014).

On the other hand, based on the results obtained for the digital competencies variable in relation to the perception of employability, it would be interesting for universities to promote, for example, networking strategies through social networks, since this group makes great use of them. In addition, it would be advisable to include material related to legal and ethical issues

on the use of technology and the Internet, as well as training in data collection.

In future lines of research it would also be interesting to analyze whether those people who have the opportunity to use computer programs in universities related to the subject they are teaching and that are necessary in the working world to perform their duties, have a greater perception of employability than those in which teaching is taught in a theoretical way and without access to programs that can help their professional performance. All this in order to introduce in the classroom more mastery of computer programs and their dual use while training is being provided, to make it more practical, and stop looking so abstract the subject being taught with the reality of today's companies.

5. REFERENCES

- Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*. European Union.
- Azpiazú Arrieta, G., & Bayón Pérez, J. (2022). Tendencias laborales y el futuro del trabajo por medio de la robotización, digitalización e inteligencia artificial en España. *Razón Crítica*, (12). <https://doi.org/10.21789/25007807.1805>
- Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R., & Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*, 29(4), 552–557. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.383>
- Ceballos, J. L. D., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academy Press.
- Conde-Jiménez, J. (2017). *La mediación de las TIC en la creación de ambientes de aprendizaje y el logro de competencias digitales* [Doctoral dissertation, University of Sevilla]. idUS Repository. <https://idus.us.es/handle/11441/55991?show=full>
- Fernández P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94(3), 751–755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- Formichella, M., & London, S. (2012). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 79–91. <http://dx.doi.org/10.7440/res47.2013.06>
- Gamboa, J.P., Gracia, F.J., Ripoll, P. & Peiró, J.M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).
- García Tartera, F. J. (2017). Competencias digitales en la docencia universitaria del siglo XXI [Doctoral dissertation, Complutense University of Madrid]. Docta Complutense. <https://docta.ucm.es/entities/publication/61c3a459-ff4d-415a-b842-0080914f9761>
- Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz-de la Rosa, C. I. & Hernández, B. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 131-142. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a5>
- Lazarus, A. (2013). Soften Up: The Importance of Soft Skills for Job Success. *Physician executive*, 39(5), 40-45.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*. LID Editorial.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- Nilufar, K. (2020) Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5),1916–1925. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080528>
- Organización Internacional del Trabajo (2005). *Educación, formación y aprendizaje permanente. Recomendación No. 195 de los Recursos Humanos*. Organización Internacional del Trabajo.
- Pérez-González, J.C., Cejudo, J., & Benito-Moreno, S. (2014). *Teoría y práctica de la educación emocional*. McGrawHill.
- Rothwell, A., Herbert, I. & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.12.001>
- Ruiz Aranda, D., Cabello González, R., Salguero Noguera, J. M., Palomera Martín, R., Extremera Pacheco, N., & Fernández Berrocal, P. (2013). *Programa Intemo. Guía para mejorar la inteligencia emocional de los adolescentes*. Pirámide.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, & health* (p. 125–154). American Psychological Association.
- Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L., & Bühner, M. (2010). Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(4), 147–151. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000016>
- Tito Maya, M., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills, una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- van Dijk, J. (2005). *The Deepening Divide Inequality in the Information Society*. Sage Publications.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: what it is-what it is not (Vol. 1)*. Higher Education Academy.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371–399.