

Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica

Dissertação de Mestrado

Marcelo dos Santos Reis

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada

2023

Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica

Dissertação de Mestrado

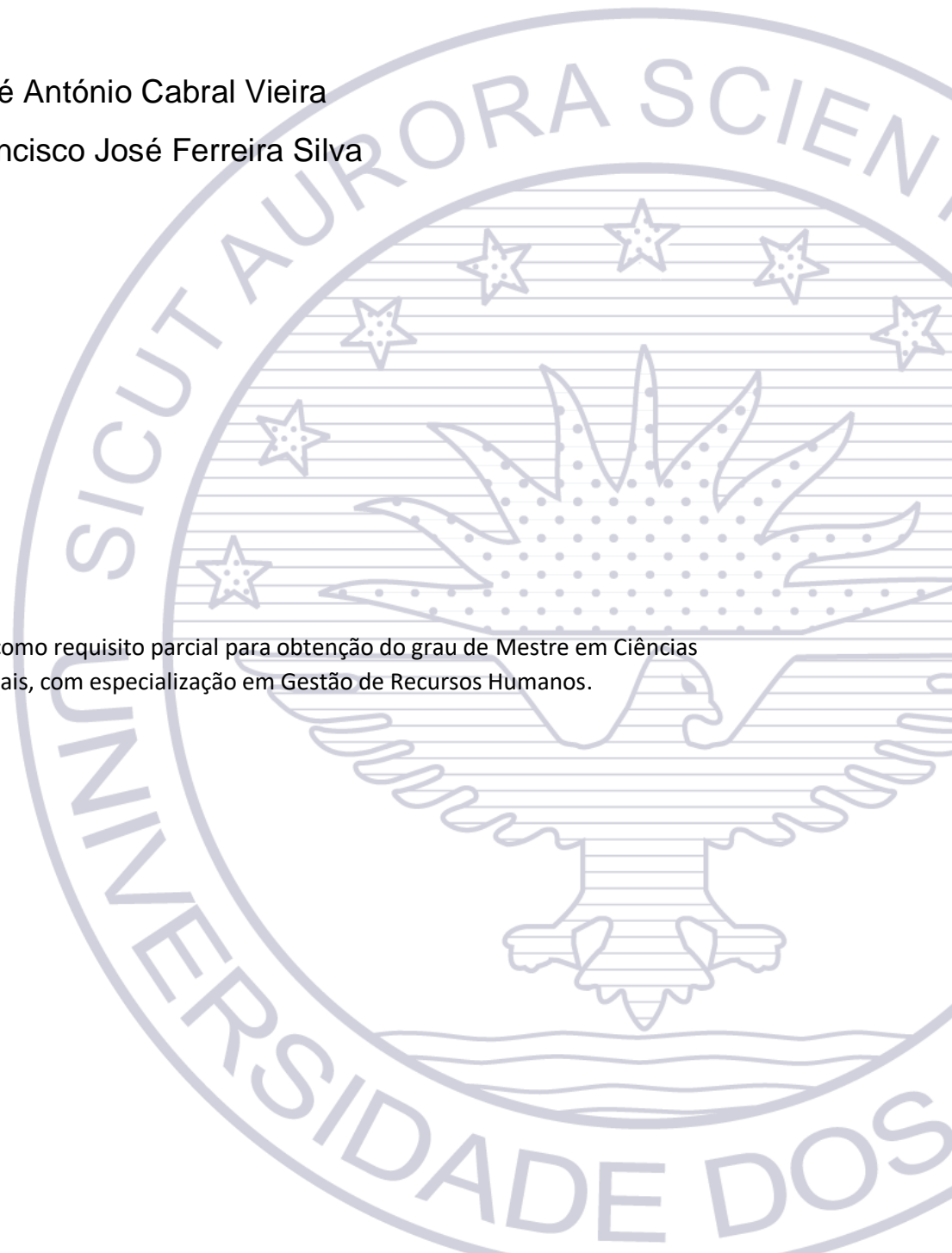
Marcelo dos Santos Reis

Orientadores

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Prof. Doutor Francisco José Ferreira Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A satisfação com o emprego tem vindo a ser um tema de interesse por parte de investigadores inseridos na área de gestão de recursos humanos. O trabalhador procura ao longo da sua vida profissional condições que tragam ao mesmo qualidade de vida, compensação adequada, sentimento de compromisso e motivação. Por esse motivo, as empresas, procuram cada vez mais providenciar aos seus colaboradores condições favoráveis e que lhes permite trabalhar num meio agradável e motivante. Elevar a satisfação com o emprego por parte do colaborador provoca aumento de produtividade dos mesmos, bem como diminuição das taxas de rotatividade e aumento da captação de talento. Tudo isto desenvolve a qualidade da organização. Alinhado com o conceito da satisfação com emprego, surge o conceito de competências. Este conceito pode ser classificado em três formas, nomeadamente, competências inatas, interpessoais e adquiridas, sendo que esta última definição engloba competências adquiridas no âmbito da educação, experiência e formação. As competências interpessoais são um conceito que surge através do interesse pela inteligência emocional. Podem ser adquiridas através da educação, formação e/ou experiência, como também podem ser inatas, sendo desenvolvidas na infância e determinadas pelo meio onde o indivíduo se inseriu na sua infância e juventude. As competências de um indivíduo possuem uma forte influência sobre a sua satisfação com o emprego. Influenciam o clima organizacional da empresa, a sua taxa de absentismo, a sua produtividade, os seus níveis de motivação e a forma como exercita as suas funções e aborda as tarefas e objetivos definidos pela empresa. Na parte empírica deste trabalho, foi possível verificar que, de facto, os níveis de utilização das competências dos indivíduos influenciam diretamente a satisfação com o emprego. Porém, é também de salientar que a utilização das competências adquiridas é apenas um dos fatores que determina isto, sendo que existem outros fatores que também determinam o nível de satisfação com o emprego.

Palavras-chave: Competências inatas e adquiridas; recursos humanos; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Job satisfaction has been a topic of interest from researchers integrated on the area of human resources management. The worker searches throughout his professional life conditions that bring him quality of life, adequate salary, a feeling of commitment, and motivation. Because of this, the companies search to provide their employees favorable conditions that let them work in a pleasant and motivating environment. Elevating their job satisfaction makes the productivity levels to rise as well as reduce turnover and capture more talented workers. All of this develops the organization's quality. Aligned to this concept of job satisfaction is the concept of competencies. This concept can be classified in three forms, namely, innate, interpersonal and acquired, being the latter, an assortment of competencies acquired through education, experience and training. Interpersonal competencies are a concept that arises from the interest for emotional intelligence. They can be acquired through education, training and/or experience, as they can be innate to the individual, being developed in childhood and determined by the environment that the individual has lived in its childhood and teenage years. The competencies of an individual have a strong influence over his job satisfaction. They influence the company's organizational climate, its absenteeism rate, its productivity, its levels of motivation and the way he tackles his functions and approaches tasks and objectives set by the company. In the empirical part of this work, it was possible to observe that, in fact, the levels of individual's utilization of competencies have a direct influence over his job satisfaction. However, it highlights that the use of the acquired competencies is only a factor to this, being that there are several other factors that also determine the level of job satisfaction.

Keywords: Innate and acquired competencies; human resources; job satisfaction.

AGRADECIMENTOS

O busca constante pelo conhecimento é uma característica que mantém o ser humano realmente vivo, conectado e ambicioso. É esta característica que levou a Humanidade a se desenvolver ao ponto a que se encontra atualmente. É essa mesma característica que me coloca a elaborar esta dissertação, procurando perceber mais sobre o que despoleta a satisfação no trabalho por parte de um trabalhador, a qual permite o mesmo dar mais e melhor à organização que presta serviços.

A elaboração deste trabalho foi possível com o apoio de indivíduos que me mantiveram motivado.

Assim, quero agradecer à minha namorada, Ana, pelo apoio incessante que me deu durante a elaboração desta dissertação. O mesmo apoio que me continua a dar e, certamente, continuará por mais anos.

Quero agradecer aos meus pais, Francisco e Genoveva, assim como ao meu irmão, Renato, pelo apoio e incentivo em concluir este trabalho a fim de alcançar novos objetivos.

Quero agradecer, também, aos meus orientadores, pelo auxílio e orientação ao longo da elaboração desta dissertação.

Finalmente, quero agradecer aos meus colegas de gabinete, João Luís, Emanuel e Carolina, assim como ao meu chefe, Dr. Octávio, que, apesar de não terem intervenção direta na elaboração da minha dissertação, trouxeram ânimo e um clima propenso a absorção de novas competências e conhecimentos. Esse mesmo clima, livre de *stress* e preocupações relacionadas com o trabalho, permitiu que a elaboração da dissertação fosse feita de mente clara e limpa.

A todos os mencionados, os meus mais sinceros agradecimentos.

ÍNDICE

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice.....	iv
Lista de Tabelas	v
Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão da literatura.....	4
2.1 Satisfação com o emprego	4
2.2 Competências	14
2.2.1 Competências inatas	15
2.2.2 Competências adquiridas	16
2.2.3 Competências interpessoais	19
2.3 Utilização das competências adquiridas e a satisfação com o emprego	21
Capítulo III – Análise empírica	27
3.1 Breve descrição do problema a analisar.....	27
3.2 Os dados.....	27
3.3 Análise de regressão	35
Capítulo IV - Conclusão.....	43
Referências	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estatística descritiva: média e desvio padrão (total)	29
Tabela 2. Estatística descritiva: média e desvio padrão (homens)	31
Tabela 3. Estatística descritiva: média e desvio padrão (mulheres)	33
Tabela 4. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (total)	36
Tabela 5. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (homens)	39
Tabela 6. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (mulheres) ..	41

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A satisfação com o emprego, bem como o conceito de competências, tem vindo a ser tema de interesse nas áreas de Gestão e Economia, bem como na área de Comportamento Organizacional e nas Ciências Sociais.

O presente estudo pretende entender se as competências adquiridas por parte do colaborador têm uma influência direta e/ou indireta para com o seu nível de satisfação com o emprego. O trabalho, era algo visto como um fardo, com elevado desprezo pelos cidadãos comuns, pois os empregos existentes até então eram mal remunerados, com uma elevada carga laboral e desligado do conceito dos Direitos Humanos que hoje estão vinculados na nossa sociedade. Nos primórdios da religião católica, o trabalho era entendido como algo penoso, utilizado como método de punição para o pecado. Somente a partir da era Renascentista é que o conceito de trabalho começa a ser entendido como algo de autorrealização (Ribeiro e Lêda, 2004).

Assim, trabalho vem a ser algo que todo o ser humano necessita para se sentir coeso enquanto indivíduo. O conceito pode materializar-se em variadas formas, como o trabalho remunerado por conta de outrem ou por conta própria, seja ele fiscalmente declarado ou não. O simples serviço de esculpir algo de uma rolha de garrafa de vinho e trocar a mesma por valores monetários ou outro tipo de bem, incorpora a definição de “trabalho” (Santos, 2001).

O ser humano, assim, entende que o trabalho é um pilar fulcral na vida humana. Deste modo, o indivíduo procura aprofundar os seus conhecimentos em determinadas áreas científicas ou artesanais, desenvolvendo as suas competências e técnicas de modo a, seguidamente, prestar serviços especializados ou generalizados a uma entidade (Segnini, 2000). Em consequência disto, o indivíduo procura o local ideal para utilizar as suas habilidades e partilhar os seus conhecimentos, surgindo assim o conceito de “satisfação com o emprego” (Davis e Newstrom, 1985). Este conceito, ao longo dos anos (principalmente antes da primeira revolução industrial) foi fortemente negligenciado. O que se entendia por “gestão de recursos humanos” era apenas o pagamento do salário, (impróprio), aos colaboradores que trabalhavam incessantemente sobre a tutela das empresas. Apenas a partir do século XIX é que se inicia o desenvolvimento da área da Gestão de Recursos Humanos e a valorização do trabalhador. Ocorre um aumento salarial, coerente com as exigências físicas, emocionais e técnicas da função que exerce o trabalhador, e redução da carga laboral destes. Começa-se a fornecer condições atrativas

aos colaboradores para que possam estes exercer a sua profissão adequadamente e com a devida qualidade. Com o melhoramento das condições laborais dos colaboradores por parte das empresas e com a valorização do trabalho prestado pelos mesmos, as organizações começam a reconhecer índices elevados de felicidade, despoletados pelas boas condições no meio laboral, clima organizacional saudável e remuneração adequada, as quais provocam bens e serviços de igual qualidade, notando o óbvio crescimento económico (O'Reilly, 1991).

Kaliski (2007), verifica que o conceito de satisfação com o emprego leva ao autorreconhecimento, promoção e conquista de metas e objetivos que desenvolvem um sentimento de realização e satisfação por parte dos trabalhadores.

Cada vez mais os trabalhadores apercebem-se do seu próprio valor. Buscam novos conhecimentos, especializam-se nas suas áreas preferenciais para poderem prestar melhores serviços e produzirem bens de maior qualidade, tudo isto para poderem realçar-se no mercado de trabalho, concorrendo para as empresas que oferecerem as melhores condições de trabalho. É por consequência disto que as organizações se desenvolvem e melhoram as suas condições laborais. Estas pretendem atrair colaboradores com mais competências para que possam produzir mais e melhor. Este conceito de competências é subdividido em competências inatas, interpessoais e adquiridas, sendo que esta última modalidade de competências pode entender-se em competências adquiridas no âmbito da educação, da formação e da experiência. Em variadas áreas, acredita-se que aquilo que é inato ao indivíduo, ou as suas competências inatas, ditam a facilidade que este tem em abordar certas tarefas ou entender certas matérias. A probabilidade de um indivíduo ser excepcionalmente competente em certas áreas depende da presença ou ausência de certos atributos inerentes ao mesmo, denominados como “talentos”, “dons” ou “aptidões naturais” (Howe e Martin, 1998). Deste modo, as competências inatas são uma tipologia de competências cujo ser humano nasce e, por consequência, não consegue retirar de si, apenas atenuar ou intensificar os seus efeitos. Competências adquiridas, por outro lado, são aquelas que o indivíduo obtém ao longo da sua vida pessoal, académica ou profissional, por vias externas a ele como o emprego ou instituições de ensino. São obtidas, assim, por via da educação, formação e/ou experiência (Nakabayashi, 2015). As competências interpessoais ou *soft-skills*, são um outro tipo de competências. Podem ser inatas ao indivíduo, devido à sua genética e meio onde este esteve inserido nos seus anos de infância e juventude, como também podem ser adquiridas, através de formações direcionadas às áreas de Liderança de Equipas, Comunicação e afins (Hogg, 2008).

Neste estudo, surge o interesse de analisar se o nível de utilização das competências adquiridas pelo trabalhador tem uma influência sobre a sua satisfação com o emprego. A satisfação que o mesmo tem para com o seu trabalho influencia os resultados a produtividade pessoal e da empresa (Spector, 1997). O desenvolvimento das competências adquiridas do colaborador pode significar a intensificação da produtividade do colaborador e, assim, melhorar a lucratividade da empresa.

O trabalho está organizado da forma que se segue. O Capítulo II apresenta uma revisão da literatura relevante. O Capítulo III descreve os dados e apresenta uma análise empírica com vista a averiguar até que ponto é que o nível de utilização das competências por parte do trabalhador influencia a sua satisfação com o emprego. Finalmente, o Capítulo IV inclui as principais conclusões.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Satisfação com o emprego

Os trabalhadores utilizam um terço da sua vida no local de trabalho (Eurofound, 2010). É fundamental que as organizações criem um clima organizacional amistoso e motivador, o qual torna o trabalho do colaborador em algo agradável. Locke (1976) verifica que satisfação com o emprego é um estado de espírito emocional e agradável, correlacionado com a avaliação que o indivíduo faz ao seu próprio trabalho. Rain, Lane e Steiner (1991) e Silinskas e Zukaiskiene (2004) verificaram que o conceito de satisfação com o emprego tem uma relação direta com satisfação que o indivíduo tem na sua vida pessoal em geral. Outros investigadores como Skalli, Theodossiou e Vasileiou (2007) referem existir uma ligação entre satisfação com o emprego e outros fatores como a segurança, o horário laboral, a higiene, os colegas, as chefias, entre outros. A satisfação de um trabalhador é um dos fatores críticos de sucesso para a eficiência de uma organização. Quanto mais satisfeito estiver um trabalhador com o seu trabalho, quer no exercício do mesmo, quer no clima e meio organizacional, menos a organização sofrerá aumentos na taxa de *turnover* nas equipas de trabalho. Além disto, estas condições agradáveis contribuem para a boa imagem da organização (Spector, 1997).

O conceito de satisfação com o emprego é um tópico de interesse para os trabalhadores, empregadores e investigadores, os quais tentam determinar as variáveis que influenciam este mesmo conceito de satisfação com o emprego. A satisfação do colaborador é extremamente fulcral, pois afeta diretamente numerosos fatores no seio da organização. A organização norte-americana “*Conference Board*”, anualmente, analisa os níveis de satisfação nos trabalhadores norte-americanos. No decorrer de uma década, estes níveis decresceram em 16.1% (Baker, 2006).

O conceito de satisfação com o emprego ganhou interesse com o surgir do modelo taylorista. O fator humano foi posto em causa e começou a ser valorizado nas organizações como um pilar que fortemente influencia o negócio e a lucratividade das empresas. Este conceito, é assim considerado uma variável fulcral na medida em que está diretamente correlacionada com o desempenho e produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, das empresas (Lima *et al.*, 1994).

A satisfação com o emprego tem sido explicada como um sentimento, atitude, ou contraponto à insatisfação (Martinez e Paraguay, 2003). Também pode ser definida

através do estado emocional positivo (Brief, 1998; Locke, 1976; Lima *et al.*, 1994), que resulta das vivências sentimentais positivas proporcionadas pelo trabalho ou um conjunto de emoções e crenças que o colaborador desenvolve acerca do seu trabalho (George e Jones, 1999).

As organizações procuram vantagens sobre as suas adversárias que permitem desempenhar de forma mais eficaz as suas funções. No passado, o sucesso no mundo organizacional era definido pelos resultados de produção, pois a oferta era menor que a procura. É aquando do relevo dos direitos humanos e à transformação da área de gestão de recursos humanos consequente disso que o capital humano e social vem a ganhar destaque. Atualmente, os trabalhadores são analisados diariamente, e seus resultados registados tendo como finalidade o melhoramento dos seus resultados (De Ven e Huber, 1990), enquanto se procura a redução de custos (Yoon e Guimarães, 1995).

Assim, a noção de satisfação com o emprego começa a ganhar realce. Porter *et al.* (1974) afirma que as empresas, em geral, procuram colaboradores de desempenho elevado, conhecimentos técnicos elevados e motivados. Deste modo, o papel fulcral do conceito de satisfação com o emprego ganha realce e é percecionado como a atitude dos trabalhadores quando submetidos a diversos cenários de trabalho.

Atualmente, existe uma grande diversidade no meio organizacional. A multiculturalidade, a economia e política social começam a ter ligações cada vez mais fortes. No contexto laboral, essas ligações ocorrem com frequência em variados cenários. Daqui, podem ocorrer dificuldades em relação à comunicação, religião, política e, consequentemente, eventuais desentendimentos decorrentes da multiculturalidade (Lim *et al.*, 2010),

A diversidade cultural também é influenciadora da satisfação que um trabalhador sente no seu meio laboral. Afinal, um indivíduo para se sentir satisfeito e confortável num determinado espaço, necessita sentir, simultaneamente, que as suas crenças e cultura são respeitadas. Contudo, diariamente as empresas lidam com conflitos suscitados por culturas distintas. Esta variável (diversidade cultural) é algo que faz parte da essência de um indivíduo, a qual a empresa deverá gerir adequadamente, a fim de proporcionar um clima organizacional agradável e respeitável, quer por parte da chefia quer dos subordinados (Russo *et al.*, 2005).

A satisfação com o emprego, segundo Lima *et al.* (1994), é definida como uma avaliação cognitiva a que se associa uma componente positiva constante face ao trabalho realizado e às experiências nos vários cenários laborais. A satisfação com o emprego pode, também, ser definida como a apreciação subjetiva que um indivíduo faz em relação à detenção de recursos adequados, apoio e condições fundamentais para melhorar o seu desempenho no local de trabalho e a qualidade do serviço exposto (Davies *et al.*, 2006).

A satisfação com o emprego é proveniente da avaliação sistemática e periódica que um colaborador efetua ao seu próprio trabalho e à empresa que o emprega. Analisa cuidadosamente o nível de realização dos seus objetivos individuais, preferências e expectativas profissionais em correlação à organização numa visão global e particular, como o nível salarial, a segurança existente no local de trabalho, as condições com que exerce a sua função, relação interpessoal com os colegas, autonomia, oportunidades de formação e desenvolvimento das suas competências e oportunidades de progressão na carreira, na perspetiva de compreender se aquilo que é oferecido a ele pela prestação dos seus serviços estão, de facto, de acordo com aquilo que esperava obter (Graça, 1999).

Alcobia (2001) afirma que a noção de satisfação com o emprego pode, também, ser compreendida através de duas dimensões: uni e multidimensional. Na vertente unidimensional, a satisfação com o emprego é uma atitude positiva ou negativa, dos trabalhadores de uma empresa, em relação ao trabalho em geral, abordada através dos seus níveis globais de satisfação (Almeida *et al.*, 2013). Analogamente, na vertente multidimensional, o conceito entende as várias atitudes do colaborador relativamente a cada um dos vários aspetos do trabalho (George e Jones, 1999), que podem ser avaliadas tendo em conta cada caso específico nas organizações.

A forma que o conceito de satisfação com o emprego toma pode ser intrínseca ou extrínseca. A satisfação é intrínseca quando o trabalhador obtém satisfação com o simples cumprimento da sua função e tarefas. Já do ponto de vista extrínseco, a satisfação provém daquilo que o trabalho pode proporcionar (Cunha *et al.*, 2003).

Pode, o conceito, ainda ser definido como um aglomerado de emoções e crenças dos indivíduos acerca do seu atual trabalho. Das várias definições de satisfação no emprego, a mais referida é a de Locke (1976), que caracteriza o conceito como a resposta efetiva ao trabalho. No fundo, a satisfação com o emprego pode ser expressa pelo estado de espírito positivo, ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências

proporcionadas pelo trabalho, resultante da avaliação cognitiva e/ou efetiva do meio laboral que se traduzem na avaliação desses fatores (Brief, 1998).

Em conclusão, a satisfação, enquanto fenómeno humano, é algo dependente e subjetivo, dado que a satisfação de um indivíduo depende da relação das suas características pessoais, como o nível de conhecimento e ambição pessoal, com as características do trabalho, como o cargo exercido, a remuneração e a segurança e estabilidade no emprego, as quais têm um peso variável de indivíduo para indivíduo.

Spector (1997), ainda explica que a satisfação com o emprego pode ser compreendida como uma reação dos colaboradores a um aglomerado de fatores os quais estão correlacionados às suas expectativas. Assim, as causas da satisfação com o emprego podem ser distinguidas em pessoais e organizacionais.

As causas pessoais provêm de fatores relacionados ao colaborador e explicam a satisfação com o emprego (Judge e Bretz, 1992), sendo classificadas em variáveis demográficas e diferenças individuais. As causas organizacionais, resultam de fatores do meio laboral, sendo estas as mais frequentemente consideradas e envolvem as condições e aspetos do emprego.

O capital humano é um dos recursos mais valiosos das organizações. O estado motivacional dos colaboradores dita o clima organizacional que, conseqüentemente, influencia a produtividade da organização. Deste modo, a correlação entre os níveis de produtividade e a satisfação com o emprego têm sido alvo da atenção por parte dos investigadores e gestores. Recentemente, muitos gestores tentam estudar e compreender este conceito, a fim de perceber o que provoca a satisfação no trabalhador e, assim, procurar obter os melhores níveis possíveis (Cunha *et al.*, 2003). Ao longo do tempo, o contributo ao conhecimento da noção de satisfação no emprego tem procurado ajudar, tanto o desempenho organizacional e profissional, como o individual (Ferreira & Mendes, 2001).

O colaborador, ao deparar-se com insatisfação no seu meio laboral, tende a adotar comportamentos voluntários a fim de resolver o foco da insatisfação. Hirschman (1970) estuda, este fenómeno, primeiramente, porém, só através de Farrell (1983), posteriormente, é que este conceito é estudado aprofundadamente. Farrell (1983) teoriza o modelo EVLN para as empresas. Este modelo contém duas dimensões distintas (ativa/passiva e construtiva/destrutiva), e compreende que quando os indivíduos se

deparam com uma redução da sua satisfação com o emprego, tendem a procurar outros empregos, tentar resolver a fonte da sua insatisfação através do exercício de uma voz pró-social (sindicatos), permanecer leais à organização ou simplesmente negligenciar as suas tarefas e a realização das mesmas.

O modelo EVLN é considerado paradigmático no estudo da satisfação com o emprego. No entanto, existem limitações teóricas, conceituais e metodológicas (Dowding *et al.*, 2000; Grima e Glaymann, 2012). O facto de existir características ortogonais através da conciliação das duas dimensões, limitando, assim, o comportamento dos colaboradores a uma das quatro estratégias comportamentais teorizadas (saída, voz, lealdade e negligência), impossibilita os trabalhadores de agirem de forma sequencial, isto é, se uma estratégia comportamental não resolver o foco de insatisfação, então, não é possível optar por outra e assim sucessivamente.

Outra limitação referente ao modelo de Farrell (1983) é o facto de este determinar quatro estratégias comportamentais possíveis, sem considerar, em momento algum, o facto de as estratégias poderem não ser estáticas e, simultaneamente, a possibilidade de existirem outras estratégias comportamentais para além das identificadas pelo autor. É de notar que a voz pró-social é uma estratégia comportamental que poderá não assumir somente um cariz ativo e construtivo como é apresentado no modelo de Farrell (1983). Poderá, por exemplo, ter características agressivas, tornando-se, como consequência, numa estratégia de cariz destrutivo (Hagedoorn *et al.*, 1999). Outros investigadores contemplam a existência de estratégias adicionais, como o silêncio (Dyne *et al.*, 2003) ou mesmo o cinismo organizacional (Naus *et al.*, 2007).

O estudo do conceito da satisfação com o emprego contempla consequências negativas caso se verifique uma diminuição dos níveis de satisfação do colaborador, como a queda de produtividade e desempenho profissional, a ausência de empenho, o aumento do absentismo, o *turnover*, falha de comportamentos de cidadania organizacional, *burnout*, redução do bem-estar físico e psicológico, satisfação dos clientes e satisfação com a vida.

Sampaio (2002) afirma que a vinculação dos trabalhadores na organização é crucial para os mesmos, uma vez que estes, na generalidade, sentem necessidade de pertencer a uma comunidade. Zarifian (2001) haverá sugerido isto ao dizer que o indivíduo ao estar numa empresa significa a existência de um sentimento de pertencer a um ente coletivo.

Existem colaboradores que consideram certos aspectos mais incentivantes e satisfatórios que outros no local de trabalho (Weiss *et al.*, 1967). Porém, é certo que os trabalhadores que sentem realizados e satisfeitos com o seu trabalho são os mais eficientes dentro da organização (Robbins e Judge, 2009). Conforme referem Diener e Seligman (2004) indivíduos com elevada qualidade de vida possuem uma melhor *performance* do que aqueles que verificam uma redução no seu bem-estar. Bello *et al.* (2020), confirma que o comprometimento do trabalhador para com a organização eleva a satisfação no trabalho e a vontade do colaborador continuar na empresa.

É fulcral compreender que os princípios e valores dos trabalhadores nem sempre estão alinhados com os da empresa (Robbins e Judge, 2009). Dejours (2012) verifica desgaste emocional quando as organizações praticam atitudes que não são eticamente corretas e justas, chamando isto de sofrimento ético. Analogamente, os trabalhadores também são emocionalmente influenciados pela imagem e reputação da empresa a qual prestam serviços diminuindo a autoestima destes (Walton, 1973). Assim, conforme verificado no estudo de Wood, Chonko e Hunt (1986), os trabalhadores também visam o sucesso e reconhecimento das empresas para qual trabalham auxiliando a criação de um clima organizacional que conduz o seu serviço em torno de uma missão nobre.

O compromisso que o colaborador sente para com a organização pode ser atingido através do alinhamento que eles sentem com os princípios, objetivos e valores da empresa. Cria-se, assim, um princípio de mutualidade de valores entre a empresa e o trabalhador. Isto possibilita contribuições positivas e originais por parte do indivíduo e o sentimento de fazer parte das mudanças positivas da organização, não apenas cumprindo com ordens das chefias (Armstrong, 2006). Nesse sentido, aspectos como a confiança, a justiça e a inclusão social devem ser considerados na análise do local de trabalho (Pejtersen *et al.*, 2010).

É, assim, recomendado que as chefias façam a sua gestão de equipas e trabalho tomando como fundamento os valores, princípios e missão da organização. Essa iniciativa serve de fator motivacional e que os valores definidos pela direção de topo estejam alinhados com as atitudes tomadas em nome da organização e sejam idênticas para todos os colaboradores.

Miller e Monge (1986) defendem que a satisfação com o emprego está, também, diretamente correlacionada com a produtividade do colaborador e, conseqüentemente, da

empresa. Por outro lado, Iaffaldano e Muchinsky (1985) entendem que a satisfação dos colaboradores com o trabalho não é, necessariamente, sinónimo de maior produção. Porém, em geral, trabalhadores mais produtivos tendem a sentir-se mais satisfeitos (Locke e Latham, 1990). Assim, tanto a satisfação pode levar ao aumento de desempenho como o desempenho pode levar a causar satisfação.

Outros conceitos que podem influenciar a satisfação no trabalho por parte do profissional é a relação que o mesmo tem com as relações interpessoais no trabalho, a vida pessoal, e o trabalho em si. As interações e relações que existem entre colegas de trabalho e entre as chefias têm muita influência na satisfação. Tem sido demonstrado que as atitudes, comportamentos e intenções dos trabalhadores estão relacionados com o seu comprometimento na organização (Saks, 2006). Assim, as atitudes dos indivíduos relativamente ao trabalho estão correlacionadas à satisfação deles no mesmo (Rothe, 1951), bem como as características da sua personalidade (Weiss *et al.*, 1967). Zarifian (2001) afirma que os ambientes para fomentar um maior envolvimento entre os trabalhadores são aqueles que surgem através de relações amistosas entre colegas o que pode levar a um melhor desempenho. Isto explica-se, pois, o trabalho também integra a necessidade individual de interação social (Judge *et al.*, 2013). Assim, uma organização que instiga mais competição entre os colaboradores pode obter resultados por meio da competitividade, porém acabará por criar um ambiente hostil, o qual eleva o desgaste emocional. Mais ainda, Dejours (2015), explica que o trabalho continua com o indivíduo após o período dentro da empresa, assim como o seu pensamento. Ou seja, ainda que o horário de trabalho tenha terminado, permanece na mente deste o trabalho como o falar e agir de acordo com as regras do trabalho.

O salário, é um outro pilar que contribui diretamente para a satisfação no trabalho por parte do colaborador. Hinrichs (1968) confirma na sua investigação que a remuneração é uma variável que influencia a satisfação a qual sobrepõe-se a todas as outras. Walton (1973) afirma que trabalhar em torno do salário é um algo natural para o trabalhador. Deste modo, a organização necessita analisar profundamente a sua estratégia de remuneração a fim de perspetivar como será o vencimento percebido pelos trabalhadores e refletido nas requisições da organização (Armstrong, 2006). Hamel e Prahalad (1989) observam que os melhores sucessos organizacionais despoletados pela estratégia de custo são alcançados com os melhores métodos de trabalho inventados pelos empregados e não pelo tradicional vencimento baixa pelas horas de pagamento.

Mesmo havendo acordo sobre a importância do valor do salário, há uma dificuldade em definir se o vencimento é justo ou não para os diversos cenários. Fatores como o valor médio pago pela mão de obra em determinada região e as altas taxas de desemprego são variáveis que podem diminuir o valor da proposta da empresa. Analogamente, a existência de competências específicas para realizar uma tarefa e a necessidade da empresa em as possuir pode aumentar o valor da remuneração. É difícil para uma empresa influenciar fatores externos, como legislação e demografia, porém, está ao alcance desta oferecer uma remuneração adequada, assim como outros benefícios, aos colaboradores que estão ao alcance dela, proporcionando ganhos nem sempre contemplados pela organização, uma vez que, na generalidade, as mesmas apenas se concentram no custo da mão de obra (Strickland, 2002). Como complemento disto, Kalali (2015) verificou que baixos salários levam a maior rotatividade por parte dos colaboradores. Bello *et al.* (2020), observou que, na maioria dos casos, profissionais com habilitações literárias mais elevadas sentem-se mais confiantes em desistir da empresa para qual trabalham. Existir um plano de carreira para o trabalhador, em junção com a melhoria de posição dentro da empresa, faz com que o trabalhador tenha uma perspectiva de crescimento (Walton, 1973), além de ter uma motivação para desenvolver as suas competências e habilidades que são usadas pelas empresas (Zarifian, 2001). A capacidade da organização de manter um colaborador remunerando-o com um bom salário, pode ser menos dispendioso do que recrutar e treinar novos indivíduos (Thompson, 2002). Adicionalmente, a rotatividade de trabalhadores diminui com o comprometimento organizacional (Robbins e Judge, 2009), o que pode ser alcançado pelo trabalhador se o mesmo sentir reconhecido pela empresa.

Este conceito de comprometimento organizacional engloba fatores como a satisfação, valores pessoais e sociais e o próprio clima organizacional (Lima, 2017). Uma das formas eficientes e significativas de reconhecer o trabalhador é pagar um valor alto pelo trabalho que é efetuado, o que fomenta a elevação moral, mostrando que o trabalho do indivíduo é crucial para o funcionamento da empresa (Zarifian, 2001). Além disso, é fulcral que as organizações proporcionem uma segurança financeira confortável a fim do colaborador pensar além da sua subsistência (Maslow, 1943). O receio de perder trabalho a qualquer momento cria uma esfera de preocupação, *stress* e insegurança para o trabalhador, o que pode implicar um menor comprometimento com o cumprimento de tarefas associadas ao próprio desenvolvimento pessoal, para atingir simultaneamente objetivos organizacionais e individuais.

Além disso, teoriza-se que a taxa de satisfação dos indivíduos em relação ao trabalho pode ser o mesmo, mas distribuído por diferentes dimensões (Weiss *et al.*, 1967). Por exemplo, Vitell e Davis (1990) relataram que a conduta ética dos gerentes seniores despoleta uma maior satisfação do trabalho do que o valor do salário. Silva (2014) verificou que os colaboradores com autoestima fraca e que atribuem menor significado para a vida são os mais propensos ao absentismo no trabalho. Assim, as diversas categorias apresentam relações entre si e podem corresponder a magnitudes diferentes para indivíduos específicos.

O absentismo, representa uma consequência negativa proveniente da fraca satisfação com o emprego por parte do colaborador. Pode ter natureza voluntária ou involuntária. Tendo em conta que o absentismo involuntário ocorre por motivos de força maior ao dos trabalhadores, independentemente do seu nível de satisfação (por exemplo, doença, acidente ou gravidez), este não é considerado para o estudo em causa. O absentismo voluntário, os quais recaem os estudos empíricos, está diretamente relacionado com os níveis de satisfação de um indivíduo (Cunha *et al.*, 2003). Também outros autores, como Scott e Taylor (1985) e Steers e Rhodes (1978), analisaram este tópico, onde compreenderam que há relação entre a insatisfação no emprego e o absentismo.

Semelhante ao que acontece com o absentismo, o *turnover* é influenciado pela satisfação. Indivíduos insatisfeitos, ou pouco satisfeitos, tendem a abandonar a organização (Lee e Mowday, 1987). Porém, outros aspetos podem contribuir para o *turnover* organizacional, como a gestão de recursos humanos, a cultura e clima organizacional e o empenho individual.

No que toca ao fator da cidadania organizacional, colaboradores com maior satisfação no seu local de trabalho tendem a ser mais prestáveis, independentemente de estes comportamentos fazerem parte, ou não, das suas funções e obrigações corporativas (Cunha *et al.*, 2003).

Como já referido, o trabalho ocupa uma parte significativa da vida da maioria dos indivíduos (Grint e Case, 1998). Diversos estudos apontam para a existência de uma relação direta entre a satisfação com o emprego e a satisfação pessoal com a vida em geral (Judge e Watanabe, 1993; Rain *et al.*, 1991), quando considerados características específicas do meio laboral. No entanto, os trabalhadores sofrem, de igual modo,

influências de eventos externos ao local de trabalho, os quais transportam para o seu trabalho (Spector, 1997).

O *burnout* significa um estado extremo de fadiga psicológica e emocional, transpirando, por vezes, para o físico, sendo resultado de uma resposta emocional à situação profissional. Como consequência deste estado emocional, os indivíduos tornam-se menos produtivos (Maslach e Jackson, 1981). A maioria dos estudos realizados sobre o tópico, demonstram existir uma correlação distinta entre o nível de satisfação com o emprego e o *burnout* (Bacharach *et al.*, 1991; Shirom, 1989).

Verifica-se, assim, que a fraca satisfação com o emprego afeta diretamente a saúde física e mental dos indivíduos. Estudos realizados mostram existir correlações elevadas da satisfação com o emprego, tanto a nível da saúde mental (Jex e Gudanowski, 1992; Spector *et al.*, 1988), como a nível da saúde física (Begley e Czajka, 1993; Fox *et al.*, 1993; Li *et al.*, 2015; O’Driscoll e Beehr, 1994).

Como consequência extrema, a fraca satisfação com o emprego por parte do colaborador com a situação laboral do mesmo pode transpirar para o atendimento ao cliente. A satisfação dos clientes, assim como a qualidade dos serviços prestados a estes é diretamente influenciada pelo estado psicológico e emocional do trabalhador. Segundo Cunha *et al.*, (2003), a maior taxa de satisfação com o emprego compreende maior qualidade de serviços prestados e, conseqüentemente, maior satisfação dos clientes.

Relativamente ao trabalho em si, Derbis e Jasiński (2018) verificaram que os trabalhadores têm uma maior facilidade em envolver-se num trabalho com um propósito e que tenham acesso aos recursos necessários para realizar de forma eficiente o que for proposto. Em suma, deve existir o senso de coerência da execução da tarefa. Esse mesmo senso é importante porque o trabalho é central na vida das pessoas (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Deste modo, é importante que o trabalho corresponda às competências do trabalhador e permita que os indivíduos possam crescer, sem *stress* excessivo e proporcionando o desenvolvimento de competências.

Os princípios e valores socioculturais formados pelo meio familiar, religioso e social, assim como as atitudes em relação aos outros os quais são trazidos para a organização (Mensah, 2019). De igual modo, a organização ao determinar políticas e normas sobre os seus trabalhadores, exerce influência na rotina, vida emocional, satisfação e até no sofrimento no local de trabalho. Liu *et al.*, (2019) analisaram que as relações entre o

comprometimento no trabalho, conflito entre trabalho e família e a satisfação com a vida têm sido incertas em questões de análises em investigações científicas. Contudo, a satisfação com a vida de maneira geral é um aspecto essencial pertencente à qualidade de vida, o qual integra a vida profissional e familiar (Liu *et al.*, 2019). Assim, a vida emocional é um tópico relevante na vida empresarial e deve ser abordado dentro das investigações científicas (Grant, 2007).

A organização influencia a vida pessoal do trabalhador, uma vez que a mesma consome as energias do mesmo, as quais poderiam ser gastas em passatempos, atividades lúdicas e familiares (Robbins e Judge, 2009). Além do tempo despendido, também é necessário contemplar as exigências psicológicas que influenciam outras esferas da vida (Dejours, 2012), uma vez que os trabalhadores se esforçam fisicamente, mentalmente e, principalmente, emocionalmente no seu trabalho (Robbins e Judge, 2009). Os indivíduos dotam-se de sentimentos e criatividade, e não há como não contemplar o aspecto humano. As empresas pedem aos trabalhadores que estes suprimam as suas emoções e desenvolvam apenas a criatividade necessária para as inovações nas organizações (Gaulejac, 2007).

2.2 Competências

As competências que os trabalhadores adquirem ao longo da sua vida, assim como aquelas que recebem aquando da sua nascença (genética, hereditariedade), conduzem e determinam a produtividade dos mesmos no seio da organização para qual prestam serviços. As mesmas, poderão ser relacionadas com aspetos de cariz inato ou adquirido. O desenvolvimento das competências começa logo nos primeiros anos de vida do indivíduo, com a família e na escola, estendendo-se até ao local de trabalho (Ferri, 2006). Poderá ser feita uma distinção entre colaboradores que evidenciam competências naturais, muitas vezes denominadas como pessoas sobredotadas e aqueles em que as suas competências e conhecimentos são fruto de aprendizagem e formação. Analogamente, poderá ainda ser defendida outra perspetiva, onde se entende que as pessoas são um misto entre competências inatas e competências adquiridas. Esta distinção não é, por norma, realizada nas organizações (Silzer e Church, 2009).

Analogamente, Hogg (2008) afirma que os profissionais de recursos humanos ergueram uma distinção entre conceitos de competências inatas, adquiridas e interpessoais ou *soft-skills* e estes termos devem ser usados em simultâneo. Estes

conceitos enfatizam que as competências são um estilo de comportamento cujos trabalhadores nascem, naturalmente, com as mesmas, sendo estas consideradas vulgarmente como “dons”, “talentos” ou “aptidões inatas” (competências inatas). Relativamente às competências adquiridas, estas o são através da sua formação académica, experiência pessoal/profissional e nas formações participadas pela entidade patronal que alberga o colaborador. No que toca às *soft-skills* estas podem ser inatas ao colaborador, devido à sua genética ou meio onde se inseriu na sua infância e que dita a sua psique em vida adulta, bem como podem ser competências adquiridas através de formações, experiências ou educação.

Prova-se que compreender as capacidades inatas e as competências adquiridas é fulcral para o bom desenvolvimento de um colaborador e, por consequência, da própria organização. As capacidades determinam a velocidade e a profundidade da futura aquisição de competências. Deste modo, as organizações ao iniciarem processos de recrutamento necessitam estar interessados nas competências inatas dos candidatos, bem como as competências que já adquiriram (Nakabayashi, 2015).

2.2.1 Competências inatas

As competências inatas do trabalhador são, de um modo geral, informações privadas quando entram no mercado de trabalho. Contudo, os empregadores utilizam estratégias para identificar ou prever essas competências. Se as competências inatas afetarem a aquisição de competências na escola, bem como a produtividade e a aquisição de competências no local de trabalho, os antecedentes educacionais podem ser usados como um substituto para as competências inatas. Assim, os empregadores usam frequentemente a educação como um sinal de competências inatas, e não apenas como certificados de competências adquiridas (Spence, 1973).

Após a adesão dos trabalhadores na organização, os empregadores aprendem, gradualmente, sobre as verdadeiras competências dos colaboradores no trabalho, a partir da sua convivência e exercício das suas funções no seio da empresa (Farber e Gibbons, 1996).

Tanto a atitude, quanto o comportamento dos funcionários estão sob o controle das relações socialmente estabelecidas em dado contexto organizacional, contexto esse que reúne valores e sistemas de comunicação que interferem efetivamente no comportamento

dos membros pertencentes ao mesmo. Os trabalhadores, independentemente da posição hierárquica, mantêm relações que delimitam condições específicas no ambiente organizacional. Estas relações refletem posições e posturas comportamentais que, de um lado, estão associadas às competências inatas dos indivíduos e, de outro, assinalam os efeitos decorrentes da aprendizagem social, que envolve elementos característicos da cultura organizacional – sua origem, seus reflexos – e da sociedade de um modo geral (Mingorance, 2004).

2.2.2 Competências adquiridas

Ao contrário das competências inatas, as competências adquiridas compreendem ser aquelas que o indivíduo aglomera em si ao longo da sua vida, através da educação, experiência e formação. Estas competências moldam o indivíduo e condicionam o sucesso no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas e afins (Costa e Melo, 2007).

Competências técnicas referem-se ao conhecimento académico e profissional que um indivíduo possui. A perícia com que um colaborador aborda um trabalho ou o conhecimento técnico que providencia aos clientes ou colegas.

Assim, é o entendimento de, e proficiência, num tipo de atividade específica, particularmente aquelas que envolvem métodos, processos ou técnicas. Envolve um conhecimento especializado, habilidade analítica desse conhecimento e facilidade de utilizar ferramentas e técnicas (Katz, 1974).

É imprescindível que as empresas estabeleçam um grupo de habilidades exigidas para o bom desempenho no contexto de trabalho, alinhadas com a estratégia organizacional, com foco e a transparência nas funções e maior integração com a Gestão de Recursos Humanos (Chouhan e Srivastava, 2014).

As competências técnicas, são habilidades particularmente obtidas por meio de formação profissional, académica ou da experiência adquirida (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006). É importante ressaltar que a aprendizagem de habilidades técnicas, apesar de necessária, não é garantida que o indivíduo seja um bom funcionário ou um bom líder (Jamison, 2010). São necessárias para excetuar determinada tarefa ou série de tarefas e envolvem habilitações literárias, formação ou experiência adquirida (Wikle e Fagin, 2014). Swiatkiewicz (2014) aprofunda este conceito afirmando que as competências

técnicas são, de facto, habilidades adquiridas, particularmente, por meio de formações profissionais, académicas ou experiências adquiridas.

O indivíduo adquire competências ou conhecimentos aquando da sua ingresso na escola ou universidade. Os conhecimentos que o mesmo obtém ao longo do seu período educativo desenvolvem a sua capacidade de exercer uma determinada função. Pode, também, adquirir competências/conhecimentos/habilidades através das suas experiências, quer profissionais, quer pessoais. No contexto atual, é fundamental atrair colaboradores talentosos para as organizações. As experiências de desenvolvimento vivenciadas pelos colaboradores aquando da sua estadia na organização permitem uma aquisição de conhecimentos e competências que poderão ser preponderantes para a sua progressão na carreira, para o seu crescimento profissional e desempenhos futuros. O desenvolvimento de talentos envolve vários processos, envolve da parte do talento uma total disponibilidade para aprender, e da parte da organização, um incentivo e estímulo ao desenvolvimento e especialização de competências (SSPA, 2008). A formação também serve como um meio de aquisição de competências. São várias as metodologias que podem ser utilizadas e que têm como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores. Entre elas, o *coaching*, *mentoring*, reuniões de desenvolvimento, mobilidade funcional, atribuição provisória ou de emergência, atribuição de uma tarefa (dinâmica), leituras orientadas, realização de apresentações, atividades extra-curriculares e o *e-learning* ou *b-learning* (Krewson, 2003).

O *coaching* consiste num processo de acompanhamento de desempenho contínuo que visa melhorar resultados e comportamentos recorrendo a um processo formativo um-a-um individualizado e cujo objetivo é minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes do indivíduo (Wallis, Underhill e McNamara, 2010). O *coaching* não pretende ser nenhuma aprendizagem técnica, nem um conselho sobre o saber-fazer, mas sim um meio de descobrir aspetos inutilizados do seu próprio potencial, visando desta forma aumentar a produtividade da pessoa a quem esta prática se destina (Devillard, cit. por Barosa-Pereira, 2007).

O *mentoring*, por sua vez, é um processo de relacionamento interpessoal entre o trabalhador e aquele que ele ou a empresa selecionou como seu mentor (Câmara *et al.*, 2007). O mentor atua como conselheiro, dando apoio e suporte no desenvolvimento do talento na organização. Este processo visa desenvolver as competências do indivíduo,

facilitar o seu desenvolvimento de carreira, facilitar o processo de socialização, abrir canais de comunicação não hierárquica, entre outros aspetos.

As reuniões de desenvolvimento podem passar a fazer parte da rotina de trabalho, e podem facilitar a discussão de ideias, a resolução de conflitos, permitir uma maior familiarização com os líderes organizacionais (Wallis *et al.*, 2010). São práticas comuns nas organizações a partilha de conhecimentos entre membros de equipas a nível internacional, através de videoconferências ou conferências por telefone (Krewson, 2003).

A mobilidade funcional é uma prática organizacional que permite uma troca de conhecimentos e de experiências que permitem um conhecimento mais abrangente acerca dos segmentos de negócio. Esta estratégia pode ser entendida como um forte investimento no futuro, retirando os colaboradores das suas áreas de conforto e possibilitando-lhes conhecimentos e competências noutras áreas. Algumas organizações, por motivos de *turnover*, de mudança ou mesmo crise já tiveram experiências em que tiveram que fazer atribuições provisórias ou de emergência, e estas situações apesar de imprevisíveis permitem identificar as competências, e perfis desses colaboradores no desempenho de outras funções (Krewson, 2003).

As leituras orientadas são também uma prática comum em algumas organizações, que desta forma incluem as leituras periódicas de artigos e livros relacionados com a área de negócio como fazendo parte do plano de desenvolvimento.

Muitas organizações estimulam também a realização de apresentações constantes por parte dos seus colaboradores, pretendendo melhorar desta forma a comunicação oral, promover a aprendizagem de técnicas de ensino e desenvolvendo por outro lado a vertente mais criativa dos colaboradores (Krewson, 2003).

As atividades extracurriculares representam também outra forma para promover o desenvolvimento dos colaboradores. Neste caso, pode facilitar-se aos trabalhadores a participação em atividades que não estejam necessariamente relacionadas com a atividade da organização, mas que representem gostos pessoais dos colaboradores (Krewson, 2003). As organizações que dispõem de *e-learning* e *b-learning* devem também estimular a sua utilização como fonte de conhecimento.

Os planos de progressão na carreira assumem também um papel relevante na estratégia da gestão do capital humano. Os planos de progressão na carreira consistem

num processo estruturado que envolve a identificação e preparação de um potencial sucessor para assumir um novo papel, isto é, consiste no esforço para investir em melhores e maiores desempenhos, e nos talentos de maior potencial de uma empresa, ou uma determinada função (Barnett e Davis, 2008).

Ao contrário das habilidades associadas ao conceito de inteligência emocional, as quais, segundo Robles (2012) são intangíveis e não técnicas, acrescentando que estas determinam as características dos participantes da organização como líderes, facilitadores, mediadores e negociadores e que tem mais relação com quem nós somos, em termos de personalidade e identidade, as habilidades técnicas são pessoais e um conjunto que auxilia o desempenho de um tipo de tarefa ou atividade (Hendarman e Tjakraatmadja, 2012).

Hoje, imensas companhias concordam que as competências, são cruciais para a competitividade entre organizações. Prahalad e Hamel (1990) em jornal *Harvard Business Review*, escreveram sobre habilidades e estratégias baseadas em competências e a sua devida importância. Prahalad (1993), posteriormente no seu artigo demonstrou um exemplo acerca da empresa de tecnologia musical *Sony*, a qual a competência chave da mesma é criar produtos em miniatura. Este tópico tornou-se tão infame que após uma década, empresários começaram a organizar conferências internacionais e a estabelecer organizações baseadas em estratégias que revolvem no conceito de aquisição de competências e desenvolvimento das mesmas (Drejer, 2000).

2.2.3 Competências interpessoais

O colaborador de uma organização, para além de dispor de uma panóplia competências adquiridas, necessita, também, de reunir um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e interpessoal (Neves *et al.*, 2015). Características essas que, segundo Neves *et al.*, (2015), passam por deter capacidades de adaptação, reflexão, flexibilidade, autonomia, iniciativa, liderança, comunicação, atuação em equipa, controlo emocional, capacidade organizativa, decisão, resolução de problemas, inovação e criatividade, gestão de conflitos e negociação, entre outros (Gore, 2013). Ter uma boa capacidade para resolver problemas e saber trabalhar em equipa é uma grande vantagem competitiva, uma vez que o indivíduo traz por acréscimo talento, criatividade e inovação (Ryan, 2014).

Segundo Cunha *et al.*, (2014), indivíduos com elevada inteligência e habilitações podem ser malsucedidos se não forem perseverantes, apaixonados e resilientes. Isto retrata que as competências adquiridas, isoladas, não são suficientes para alcançar o sucesso. Cunha *et al.*, (2008) chegam à conclusão que, por vezes, é necessária uma certa dose de irreverência produtiva, assente em competências muito transversais como a intuição, o autoconhecimento e autorregulação emocional, o espírito de aposta e apetência pelo risco. Tudo isto são características que vão para além das competências adquiridas e enquadram-se em posturas proativas, específicas da personalidade e da maneira de ser.

Ryan (2014), refere que os mais jovens poderiam ser mais assertivos no sentido de não terem medo de falar e de dizer as suas opiniões quando existe oportunidade para tal. Um pouco de irreverência demonstra vontade de crescer e confiança nas suas linhas de pensamento.

Segundo estudo elaborado por Robles (2012), a integridade, comunicação, a cortesia, a responsabilidade, o brio profissional, a flexibilidade, o trabalho em equipa, a ética e a atitude positiva no trabalho são tudo mais-valias que os executivos valorizam como competências interpessoais ou *soft-skills*.

Ramos e Bento (2010), no âmbito das competências humanas, cita que a gestão de competências, através das mesmas, afigura-se um caminho interessante e desejável que as organizações devem percorrer no sentido de aumentarem a sua competitividade. O mesmo autor defende ainda que as competências são o *modus operandi* para a realização de tarefas e atividades, com vista a gerar elevados níveis de *performance*. No entanto, não nos podemos esquecer que as *soft-skills* estão sempre presentes, uma vez que, em qualquer situação, os seres humanos interagem com as pessoas ao redor, e estas são essenciais para o desenvolvimento pessoal e social (Sharma, 2018).

Compreender emoções implica as suas associações com outras experiências sensoriais, também como compreender e analisar o significado de condição emocional diversificada. Para formar emoções mais complexas dentro de um indivíduo, primeiramente temos de perceber as próprias emoções e isso envolve o reconhecimento de como reunir as emoções mais básicas.

Carroll e Tosi (1982) referiu que Dalton identificava a inteligência emocional como “o reflexo de habilidades sensoriais e perceptivas transmitidas geneticamente”. De igual modo a Dalton, Cattell (1965) acreditava que testes baseados em habilidades mentais

simples (como tempos de reação, discriminação sensorial e associação de palavras) poderiam constituir importantes preditores do desempenho acadêmico. Estudos posteriores mostraram que escalas que se baseiam em habilidades simples não preveem sucesso acadêmico e não são adequadas para medir a inteligência.

Desde a muitos anos atrás que o conceito de inteligência emocional é usado para muitas investigações e teorizações. A inteligência emocional, como novo campo de investigação traz como proposta ampliar o conceito tradicional do que é aceito como inteligente abordando aspetos relacionados às emoções e sentimentos. Ao longo da história, centenas de investigadores definiram o que é ser inteligente através dos conceitos atuais sobre a inteligência que constituem o produto do pensamento, trabalho e investigações dos mesmos (Woyciekoski e Hutz, 2009).

É possível perceber que o desenvolvimento do pensamento em muitas áreas, fez com que se repensasse o que se entende por inteligência e por conseguinte o comportamento inteligente. A relação entre cognição e emoção de forma inteligente e compatível com os seus objetivos de vida (Woyciekoski e Hutz, 2009).

Segundo Roazzi *et al.* (2011), as pessoas desde o seu nascimento usam a emoção para manifestar a sua atitude íntima, que se mantém clara ao longo da sua vida. Para Goleman (2004), a emoção refere-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque para a ação. Dado que cada ser humano é único, a capacidade de gerir emoções também difere entre indivíduos. Uns apresentam melhor aptidão que outros. Mas, com um programa de educação emocional adequado, todos podem melhorar a própria gestão emocional e dos outros.

2.3 Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego

O meio laboral exige do colaborador competências específicas quer do ponto de vista técnico quer do emocional. A inteligência emocional, por conseguinte, fornece ao indivíduo ferramentas necessárias para interagir corretamente e eticamente com os clientes, colegas e chefias. As competências que advêm da inteligência emocional podem diretamente influenciar as relações de trabalho, de forma positiva ou negativa, o qual tem um forte peso no nível de satisfação do trabalhador relativamente ao seu trabalho (Hatta *et al.*, 2018). A satisfação no trabalho é diretamente influenciada por variados fatores que estão relacionados com as suas competências e as competências dos seus colegas, chefias

e subordinados. A relação com a chefia, por exemplo, é um dos maiores influenciadores do nível de satisfação do trabalhador. Aquele que lidera, necessita possuir competências quer técnicas quer emocionais para que o seu trabalho enquanto gestor tenha legitimidade. Outros aspetos que permitem uma maior satisfação no local de trabalho por parte do colaborador é, precisamente, o seu nível de autoestima e conforto no meio organizacional. A ausência de preconceito, equidade de na estrutura hierárquica, grupos de apoio emocional e profissional, sentimento de pertence a uma comunidade e relações interpessoais saudáveis são alguns dos fatores que influencia o estado de espírito do trabalhador (Walton, 1973). Essas características estão relacionadas às relações dos indivíduos com os seus colegas e com a chefia.

Em suma, a chefia está encarregue de organizar o trabalho dos seus subordinados e estes têm que executar estas mesmas tarefas a fim de atingir uma determinada meta coletiva final. É, precisamente, a forma como a chefia gere as suas equipas que influencia a satisfação do trabalhador em relação ao seu trabalho (Ariyawan, 2018), como também o maneirismo de como a chefia aborda os seus subordinados (Meng, 2019), uma vez que quem lidera é a personalidade com maior poder dentro da organização. As atitudes de quem lidera tem uma influência na manutenção do clima e cultura organizacional (Schein, 1988).

Kalali (2015), aprofunda o conceito de satisfação no trabalho e analisa que os trabalhadores sobre a liderança de um chefe extremamente exigente e austero, sentem uma forte vontade e necessidade de abandonar a empresa para qual trabalham. Porém, somente se houver procura de trabalho é que estes seguem em frente com a demissão. Brito (2017) verifica que o desempenho do colaborador é melhorado quando o mesmo se sente satisfeito com o seu trabalho. Esta satisfação pode ser resultante da adaptação que as chefias fazem nos seus métodos de liderança à preferência dos liderados. Assim, é fundamental que haja uma gestão boa e eficiente dos colaboradores e das equipas de trabalho que integram a fim de estes se sentirem constantemente motivados. Isto é possível através da capacidade técnica e emocional da chefia em realizar a sua função na posição de liderança.

Para além das competências interpessoais que os trabalhadores e as chefias necessitam de possuir, Brito (2017) observou que trabalhar numa ocupação compatível com as suas competências adquiridas e interesses faz com que os trabalhadores se sintam mais satisfeitos. Entretanto, Brito (2017) também afirma que os profissionais que

atribuem menor importância à progressão na carreira conseguem realizar-se profissionalmente mesmo em profissões que não estão diretamente relacionados com os seus interesses.

Quanto à relação trabalho – vida privada, os aspetos individuais dos trabalhadores, assim como as suas competências, são utilizadas conforme as ações deles dentro da empresa (Zarifian, 2001).

Zarifian (2001) também explica que o trabalho deve fazer sentido para o trabalhador e que a tarefa a ser executada traga uma sensação de cumprimento ao mesmo. Arendt (2007) classifica os trabalhadores em duas esferas, no que toca ao cumprimento do trabalho – o artesão e o operário. O artesão é definido como um indivíduo que vê a realização de uma tarefa como uma necessidade humana, com a ambição de se esmerar na mesma ou simplesmente visando o desenvolvimento da sociedade. O operário, por outro lado, aborda o seu trabalho num sentido obrigatório. Produz aquilo que é solicitado, sem tentar compreender o porquê da sua produção ou o como. Limita-se a produzir conforme as instruções dadas em prol da manutenção da espécie humana, como alguém que reproduz mercadorias a serem inevitavelmente consumidas. O artesão apresenta maior possibilidade em se sentir autorrealizado e completo como indivíduo pertencente à espécie humana ao invés do operário que, na realização da sua tarefa, dificilmente verifica uma causa nobre para o ato laboral, simplesmente abordando a tarefa como uma obrigação repetitiva. Como Dejours (2012) afirma, a noção de “trabalho vivo” é alcançada quando um trabalhador canaliza a sua inteligência técnica e criatividade para atingir as metas delineadas no trabalho. Deste modo, a satisfação no trabalho é atingida pela abordagem eficiente da tarefa. Como consequência disto, o trabalho pode despertar um sentimento de prazer ao colaborador (Dashtipour e Vidaillet, 2017).

No âmbito do desempenho das tarefas, o trabalhador aquando da realização de tarefas com sentido e propósito, as quais requerem deste a utilização de variadas habilidades e competências, influencia diretamente a forma como o colaborador se sente relativamente aos obstáculos ultrapassados no trabalho, despertando envolvimento pessoal, emocional e profissional no trabalho e no seu próprio ego (Walton, 1973). A noção de autonomia também é abordada por Robbins e Judge (2009), o qual explica que os novos estilos de gestão de equipas estão mais orientados para a aprendizagem e a delegação de controlo aos colaboradores, de modo que eles próprios tenham a capacidade de tomar decisões e assumir a responsabilidade pelos seus cargos.

A identidade é uma outra característica que é moldada pelo local de trabalho e está diretamente relacionado com a vida pessoal do colaborador. Zarifian (2001) afirma que o trabalhador está ligado a uma rede de trabalho e que incerteza dos variados cenários em determinadas alturas faz com que os trabalhadores desenvolvam as suas competências através das experiências provenientes do trabalho realizado. O sentimento de prazer na realização do trabalho pode ser despertado quando o indivíduo se sente alinhado com as atividades a serem realizadas no trabalho, mantém relações de amizade com os colegas e solidariza-se com os mesmos (Mendes *et al.*, 2009).

Para Rozika *et al.* (2018), os fatores motivacionais de conquista, valorização e progressão pessoal são os que mais se relacionam com a noção de satisfação no trabalho. Do mesmo modo, os trabalhadores comparam sua posição social alcançada ao trabalhar com o trabalho de outros, de acordo com questões observadas na escala de Brayfield e Rothe (1951). Dejours (2012) considera que a valorização ou reconhecimento pessoal é fulcral para os que não se sentem confiantes relativamente à qualidade do seu trabalho, sendo que esses trabalhadores anseiam que o seu trabalho seja confirmado e reconhecido por outros trabalhadores. O sentimento de realização é um sucesso pessoal dos padrões sociais vigentes (Schwartz, 1992). Assim, as opiniões dos colegas e chefias têm uma forte influência no ego do colaborador.

Analogamente, o *status* proveniente do trabalho e a realização pessoal alcançada via profissão ou cargo estão intrinsecamente correlacionados com os salários. Por consequência disto, o sucesso pessoal passa, também, pela importância que o cargo tem no plano coletivo da sociedade e qual a recompensa monetária desse cargo. Ao mesmo tempo, mesmo que os trabalhadores necessitem desta recompensa e essa seja a meta principal pela qual eles trabalham diariamente, outros fatores podem ter uma maior influência do que o vencimento. Conforme afirmado por Diener e Seligman (2004), embora existir um aumento acentuado no crescimento económico nas últimas décadas, isto não representa um aumento na satisfação que um trabalhador sente relativamente à vida pessoal. Pelo contrário, neste período, verifica-se um aumento substancial de depressões e desconfianças.

A importância da qualidade de vida e bem-estar é algo que vem a ganhar relevância nas investigações que têm como tópico o conceito de satisfação no trabalho, uma vez que este bem-estar e esta qualidade de vida estão relacionadas com organizações para as quais os indivíduos oferecem os seus serviços. Confirma-se que os profissionais procuram

organizações que conseguem oferecer maiores vencimentos, condições, regalias e benefícios, assim como oportunidades de progredir dentro da empresa e desenvolver as suas competências, de modo a equilibrar a vida pessoal com a profissional (Park e Park, 2018). Adicionalmente, McCann (2018) compreende que personalidades diferentes impactam de modos diferentes na forma como o trabalhador interpreta a satisfação no trabalho. Simultaneamente, conforme afirmado por Rouziès e Onyemah. (2018), até mesmo as crenças religiosas do trabalhador podem influenciar a forma como este se relaciona e comporta no trabalho, uma vez que os princípios e valores adotados pelos colaboradores, os quais poderão ser provenientes da religião que segue, permeiam as relações interpessoais, as amizades, a relação com os clientes e do próprio trabalho que realiza.

Zarifian (2001), afirma que as organizações sofreram grandes mudanças nos últimos anos. Neste momento, existe uma procura pela apresentação de resultados ao invés da realização de uma tarefa predeterminada. Assim, sugere-se que, ao efetuar análises de funções, características como a autonomia e a liberdade devem ser contempladas, procurando um cenário *win-win* tanto para a organização como para o trabalhador. Desta forma, o trabalhador tem menos restrições para trazer a sua criatividade e consegue inserir inovação no trabalho que realiza, sendo propenso a um sentimento de satisfação.

Espera-se que as competências que os trabalhadores adquiram ascendam aos resultados esperados pela organização. Para Le Boterf (2003), ocorreu um aumento na complexidade dos cenários profissionais, através de aspetos como: internacionalização da economia, alta concorrência, interações entre a empresa e o seu redor, profissões cada vez mais fluídas e que se adaptam com a conjuntura da época.

Fleury e Fleury (2000) definem competência como um saber agir de forma responsável e reconhecível, o que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que fomentam o valor económico à organização e valor social ao indivíduo. Dessa forma, a competência é uma vida dual que pode providenciar regalias tanto para a organização quanto para o trabalhador. Isto porque a oportunidade de utilizar e desenvolver as competências individuais melhora a percepção do indivíduo no que toca à qualidade no trabalho (Walton, 1973). Mais ainda, a integração das várias competências da organização na conceção e produção dos bens e serviços que oferece é o que permite o fornecimento do que o mercado exige (Fleury e Fleury, 2000).

Os acadêmicos estudaram a relação entre satisfação com o emprego e as competências que cada indivíduo possui, no passado. Estes, revelam resultados contraditórios. Alguns investigadores analisaram que indivíduos com maiores habilitações literárias têm um maior índice de satisfação com o seu emprego, estando assim estes dois fatores diretamente correlacionados (Ross & Van Willigen, 1997). No entanto, outros cientistas relataram que a sob qualificação tem um impacto negativo na satisfação laboral de um indivíduo (Johnson & Johnson, 2000), dependendo da valorização que as chefias têm pelos seus colaboradores sob qualificados e/ou da função que exercem tendo em conta o investimento feito na sua educação.

Podemos, assim, assumir que não só a educação superior providencia melhor satisfação no trabalho, mas também as competências gerais de um trabalhador, as quais são adquiridas, parcialmente, na universidade. Um dos autores atribui as habilidades cognitivas (i.e., pensamento sistemático) ou emocional (i.e., autocontrolo) às competências e *soft-skills* (Boyatzis, 2008).

Portanto, a descoberta que as competências chave são as mais associadas com a satisfação no trabalho, faz com que os empregadores sejam capazes de prestar atenção às competências específicas dos seus futuros trabalhadores ou apoiar funcionários existentes no desenvolvimento das suas competências, as quais têm uma afetação direta na satisfação com o emprego. De acordo com Brain (2002), as consequências de um baixo nível de satisfação com o emprego, são severas: a fraca qualidade de trabalho, absentismo e aumento da rotatividade dos colaboradores. Não só as competências adquiridas, mas também o nível de utilização das mesmas pelo trabalhador no âmbito do seu emprego, tem um efeito no nível de satisfação no trabalho (Vieira, 2005).

CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Breve descrição do problema a analisar

Este capítulo tem como objetivo analisar empiricamente se o nível de utilização das competências do trabalhador por parte do emprego, influencia o nível de satisfação com o emprego. Embora já exista alguma literatura sobre este assunto como é o caso de Vieira (2005), o qual conclui que a desalinhamento entre as qualificações possuídas pelo trabalhador e as exigidas pelo emprego (*skill mismatches*) explicam o nível de satisfação dos trabalhadores, a investigação nesta área é ainda incipiente. Refira-se ainda que este é o tema importante de analisar e aprofundar na medida em que as competências adquiridas pelo trabalhador podem influenciar a sua produtividade não somente de forma direta, mas de forma indireta através do seu impacto da satisfação com o emprego. O presente trabalho pretende assim contribuir para esta temática, através de uma análise do nível de satisfação com o emprego reportado pelos trabalhadores e a sua avaliação subjetiva de nível de utilização das suas competências por parte do emprego que possuem.

3.2 Os dados

Os dados a utilizar neste trabalho foram retirados da base de dados disponibilizada publicamente pelo *International Social Survey Programme* (ISSP). Este é um programa internacional que resulta de uma de uma colaboração concretizada entre vários países, atinente à realização de inquéritos e a consequente investigação sobre diversos tópicos no âmbito das Ciências Sociais. Este programa foi criado em 1984 e teve como países fundadores a Austrália, a Alemanha, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos. Desde então, outros países têm aderido ao mesmo, sendo que atualmente inclui um vasto número de membros que abrangem várias culturas e continentes. A amostra utilizada neste trabalho utilizada foi retirada do módulo *Work Orientations* do ISSP e para o ano de 2015. Esta amostra inclui 14290 observações referentes a trabalhadores por conta de outrem, dos quais 6553 são homens e 7737 são mulheres. Para efeito da análise, as células com valores omissos foram eliminadas.

Os dados incluem um conjunto de variáveis sociodemográficas relativamente aos inquiridos, tais como, o sexo, a idade, os anos de educação completa, o estado civil, entre outras. Incluem ainda algumas variáveis relativamente ao emprego, tais como, o facto de este pertencer ao setor público ou não, supervisionar ou não outros trabalhadores, assim

como a percepção que o trabalhador tem no que concerne a alguns atributos do seu emprego, tais como, ser um emprego gerador de um salário elevado, ser seguro, ter elevadas possibilidades de progressão na carreira, possibilitar formação para obter competências, horas de trabalho semanais, qualidade da relação no local de trabalho entre os colegas, qualidade da relação entre as chefias e os restantes colaboradores e até que ponto o emprego interfere com a vida familiar, entre outros aspetos. Incluem ainda informação sobre o nível de utilização das competências adquiridas ao longo do tempo (*How much of your past work experience and/job skills can you make use in your present job?*), cuja resposta é escolhida entre quatro alternativas “quase nada” (*almost none*), “um pouco” (*a little*), “muito” (*a lot*) e “quase tudo” (*almost all*). Finalmente, inclui informação sobre o nível de satisfação que o trabalhador com o emprego, classificada numa escala ordinal que vai desde “completamente insatisfeito” (nível 1) até “completamente satisfeito” (nível 7).

A Tabela 1 inclui alguma estatística descritiva dos dados para o total da amostra, sendo que ao mesmo tipo de informação para as subamostras de homens e mulheres se encontra nas Tabelas 2 e 3, respetivamente. Uma vez que os valores são de fácil leitura para todas as restantes variáveis incluídas nas tabelas agora referidas, apenas são aqui comentados os referentes ao nível de satisfação, o qual é a nossa variável dependente, isto é, a explicar, e o nível de utilização no emprego das competências adquiridas pelo trabalhador e cujo efeito no nível de satisfação se pretende analisar. De acordo com informação incluída na Tabela 1, a maioria dos trabalhadores estão satisfeitos (38,5%), muito satisfeitos (30,4%) ou completamente satisfeitos (14,1%) com o seu emprego. Os valores mantêm-se semelhantes a estes, quando se considera a divisão entre homens e mulheres. Como se pode verificar pela Tabela 2 e no que concerne aos homens 38,2% estão satisfeitos, 31,0% estão muito satisfeitos e 14,2% estão completamente satisfeitos com o emprego. No que respeita às mulheres, 38,8% estão satisfeitas, 29,9% estão muito satisfeitas e 14,1% estão completamente satisfeitos com o respetivo emprego. Finalmente, e no que que concerne à visão do trabalhador subjetiva por parte do inquirido, o sobre o nível de utilização das competências adquiridas por parte do emprego que possui, cerca de 13,2% respondeu “quase nada”, 23,8% respondeu “um pouco”, 34,0% respondeu “muito” e 29,0% respondeu “quase tudo”. Também aqui não existem diferenças significativas quando a amostra é dividida entre homens e mulheres (Tabela 2 e Tabela 3).

Tabela 1. Estatística descritiva: média e desvio padrão (total)

	Méd.	D.P.
<i>Nível de satisfação do trabalhador:</i>		
Completamente insatisfeito	0,0068	
Muito insatisfeito	0,0136	
Insatisfeito	0,0456	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0,1036	
Satisfeito	0,3850	
Muito satisfeito	0,3042	
Completamente satisfeito	0,1412	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>		
Quase nada (<i>almost none</i>)	0,1319	
Um pouco (<i>a little</i>)	0,2383	
Muito (<i>a lot</i>)	0,3397	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2901	
<i>Características do trabalhador:</i>		
Idade	42,253	11,938
Mulher	0,5414	
Anos de educação	14,614	10,049
Casado ou em união de facto	0,6287	
Sindicalizado	0,2621	
Residente na Austrália	0,0271	
Residente na Áustria	0,0258	
Residente na Bélgica	0,0484	
Residente no Chile	0,0242	
Residente na China	0,0168	
Residente no Taiwan	0,0502	
Residente na Croácia	0,0255	
Residente na República Checa	0,0323	
Residente na Estónia	0,0318	
Residente na Finlândia	0,0283	
Residente na França	0,0275	
Residente na Geórgia	0,0110	
Residente na Alemanha	0,0449	
Residente na Hungria	0,0260	
Residente na Islândia	0,0301	
Residente na Índia	0,0111	
Residente em Israel	0,0268	
Residente no Japão	0,0265	
Residente na Letónia	0,0265	
Residente na Lituânia	0,0183	
Residente no México	0,0173	
Residente na Nova Zelândia	0,0111	
Residente na Noruega	0,0435	
Residente nas Filipinas	0,0242	

Residente na Polónia	0,0191	
Residente na Rússia	0,0288	
Residente na República Eslovaca	0,0268	
Residente na Eslovénia	0,0232	
Residente na África do Sul	0,0325	
Residente na Espanha	0,0358	
Residente no Suriname	0,0178	
Residente na Suécia	0,0356	
Residente na Suíça	0,0388	
Residente no Reino Unido	0,0293	
Residente na Venezuela	0,0174	
Residente nos Estados Unidos	0,0452	
<i>Características do emprego:</i>		
Trabalha no setor público	0,3289	
Supervisiona outros trabalhadores	0,2512	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,2844	
Emprego considerado seguro	0,7195	
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,2933	
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,4775	
Emprego considerado interessante	0,7247	
Emprego considerado útil para a sociedade	0,9201	
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,8913	
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,9550	
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,7156	
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,6113	
Emprego não stressante	0,2193	
Horas de trabalho semanal	37,076	8,942
Emprego com boas relações entre colegas	0,8635	
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,7316	
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,5858	
N	14290	

Observações: O desvio padrão só é calculado para as variáveis contínuas. Para as variáveis binárias (as quais assumem um valor igual a 0 ou igual a 1), a média corresponde à proporção da respetiva variável na amostra.

Tabela 2. Estatística descritiva: média e desvio padrão (homens)

	Méd.	D.P.
<i>Nível de satisfação do trabalhador:</i>		
Completamente insatisfeito	0,0060	
Muito insatisfeito	0,0134	
Insatisfeito	0,0429	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0,1038	
Satisfeito	0,3818	
Muito satisfeito	0,3102	
Completamente satisfeito	0,1419	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>		
Quase nada (<i>almost none</i>)	0,1291	
Um pouco (<i>a little</i>)	0,2452	
Muito (<i>a lot</i>)	0,3449	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2808	
<i>Características do trabalhador:</i>		
Idade	42,043	12,196
Anos de educação	14,203	9,896
Casado ou em união de facto	0,6461	
Sindicalizado	0,2556	
Residente na Austrália	0,0233	
Residente na Áustria	0,0249	
Residente na Bélgica	0,0502	
Residente no Chile	0,0253	
Residente na China	0,0171	
Residente no Taiwan	0,0562	
Residente na Croácia	0,0267	
Residente na República Checa	0,0311	
Residente na Estónia	0,0290	
Residente na Finlândia	0,0284	
Residente na França	0,0252	
Residente na Geórgia	0,0061	
Residente na Alemanha	0,0470	
Residente na Hungria	0,0235	
Residente na Islândia	0,0240	
Residente na Índia	0,0197	
Residente em Israel	0,0238	
Residente no Japão	0,2720	
Residente na Letónia	0,0246	
Residente na Lituânia	0,0165	
Residente no México	0,0204	
Residente na Nova Zelândia	0,0108	
Residente na Noruega	0,0314	
Residente nas Filipinas	0,0165	
Residente na Polónia	0,0308	

Residente na Rússia	0,0233	
Residente na República Eslovaca	0,0244	
Residente na Eslovénia	0,0340	
Residente na África do Sul	0,0371	
Residente na Espanha	0,0215	
Residente no Suriname	0,0333	
Residente na Suécia	0,0386	
Residente na Suíça	0,0249	
Residente no Reino Unido	0,0223	
Residente na Venezuela	0,1811	
Residente nos Estados Unidos	0,0471	
<i>Características do emprego:</i>		
Trabalha no setor público	0,2602	
Supervisiona outros trabalhadores	0,2951	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,3286	
Emprego considerado seguro	0,7088	
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,3183	
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,4602	
Emprego considerado interessante	0,7194	
Emprego considerado útil para a sociedade	0,9115	
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,8749	
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,9522	
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,7265	
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,6515	
Emprego não stressante	0,2249	
Horas de trabalho semanal	38,977	7,845
Emprego com boas relações entre colegas	0,8723	
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,7374	
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,5997	
N	6553	

Observações: Ver Tabela 1.

Tabela 3. Estatística descritiva: média e desvio padrão (mulheres)

	Méd.	D.P.
<i>Nível de satisfação do trabalhador:</i>		
Completamente insatisfeito	0,0075	
Muito insatisfeito	0,0138	
Insatisfeito	0,0480	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0,1034	
Satisfeito	0,3876	
Muito satisfeito	0,2991	
Completamente satisfeito	0,1406	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>		
Quase nada (<i>almost none</i>)	0,1343	
Um pouco (<i>a little</i>)	0,2325	
Muito (<i>a lot</i>)	0,3353	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2979	
<i>Características do trabalhador:</i>		
Idade	42,431	11,713
Anos de educação	14,963	10,165
Casado ou em união de facto	0,6139	
Sindicalizado	0,2675	
Residente na Austrália	0,0302	
Residente na Áustria	0,0265	
Residente na Bélgica	0,0468	
Residente no Chile	0,0233	
Residente na China	0,0165	
Residente no Taiwan	0,0452	
Residente na Croácia	0,0244	
Residente na República Checa	0,0333	
Residente na Estónia	0,0343	
Residente na Finlândia	0,0282	
Residente na França	0,0295	
Residente na Geórgia	0,0151	
Residente na Alemanha	0,0430	
Residente na Hungria	0,0282	
Residente na Islândia	0,0353	
Residente na Índia	0,0037	
Residente em Israel	0,0293	
Residente no Japão	0,0266	
Residente na Letónia	0,0282	
Residente na Lituânia	0,0198	
Residente no México	0,0146	
Residente na Nova Zelândia	0,0112	
Residente na Noruega	0,0437	
Residente nas Filipinas	0,0181	
Residente na Polónia	0,0213	

Residente na Rússia	0,0270	
Residente na República Eslovaca	0,0297	
Residente na Eslovénia	0,0221	
Residente na África do Sul	0,0311	
Residente na Espanha	0,0348	
Residente no Suriname	0,0147	
Residente na Suécia	0,0376	
Residente na Suíça	0,0390	
Residente no Reino Unido	0,0330	
Residente na Venezuela	0,0132	
Residente nos Estados Unidos	0,0412	
<i>Características do emprego:</i>		
Trabalha no setor público	0,3871	
Supervisiona outros trabalhadores	0,2139	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,2470	
Emprego considerado seguro	0,7284	
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,2721	
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,4921	
Emprego considerado interessante	0,7292	
Emprego considerado útil para a sociedade	0,9274	
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,9053	
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,9573	
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,7063	
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,5774	
Emprego não stressante	0,2146	9,482
Horas de trabalho semanal	35,466	
Emprego com boas relações entre colegas	0,8560	
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,7266	
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,5740	
N	7737	

Observações: Ver Tabela 1.

3.3 Análise regressão

Na análise de regressão que se segue, pretende-se avaliar até que ponto é que o nível de utilização das competências pelo emprego determina o seu nível de satisfação com o mesmo. Para essa finalidade utilizou-se o modelo *probit* ordenado. Tal escolha resulta do facto de a variável a explicar estar numa escala ordinal organizada em sete níveis. Entre as variáveis explicativas, além do indicador relativamente ao nível de utilização das competências do trabalhador foram ainda incluídas variáveis sociodemográficas caracterizadoras do trabalhador e variáveis caracterizadoras do emprego, algumas das quais com base numa avaliação subjetiva feita pelo próprio trabalhador relativamente ao seu emprego.

De acordo com os resultados incluídos na Tabela 4, verifica-se que ter um emprego que utiliza a quase totalidade das competências do trabalhador aumenta a probabilidade de este estar completamente satisfeito e reduz a probabilidade de o mesmo estar completamente insatisfeito. Tal resultado é válido para o total da amostra (Tabela 4), mas também para os homens (Tabela 5) e para as mulheres (Tabela 6), quando analisados em separado. Os resultados sugerem ainda os coeficientes relativos a utilizar “quase nada”, “um pouco” ou “muito” dessas competências podem não ser estatisticamente e significativamente diferentes uns dos outros.

Os resultados mostram, no entanto, que utilizar a quase totalidade das competências adquiridas pelo trabalhador é apenas um dos determinantes da satisfação com o emprego, a qual depende, uma vez mais, a partir dos resultados estimados, de variáveis como a idade, país de residência ser trabalhador do setor público, ter um emprego gerador de um elevado salário, seguro, com possibilidades de progressão na carreira e que não interfere com a vida familiar, entre outras.

Tabela 4. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (total)

	Méd.	D.P.	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>			
Um pouco (<i>a little</i>)	-0,0306	0,0313	
Muito (<i>a lot</i>)	0,0230	0,0304	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2323	0,0318	***
<i>Características do trabalhador:</i>			
Idade	0,0053	0,0008	***
Mulher	0,0148	0,0190	
Anos de educação	-0,0027	0,0009	***
Casado ou em união de facto	0,0493	0,0202	**
Sindicalizado	-0,0394	0,0245	
Residente na Austrália	-0,2053	0,0712	***
Residente na Áustria	0,3072	0,0735	***
Residente na Bélgica	0,0415	0,0620	
Residente no Chile	0,2480	0,0744	***
Residente na China	-0,3218	0,0837	***
Residente no Taiwan	-0,2301	0,0613	***
Residente na Croácia	0,3366	0,0737	***
Residente na República Checa	0,1493	0,0684	
Residente na Estónia	-0,0108	0,0685	
Residente na Finlândia	0,1299	0,0721	*
Residente na França	-0,0022	0,0711	
Residente na Geórgia	-0,4220	0,0988	***
Residente na Alemanha	-0,1438	0,0627	**
Residente na Hungria	0,0067	0,0729	
Residente na Islândia	0,1020	0,0725	
Residente na Índia	0,7046	0,0996	***
Residente em Israel	0,1284	0,0722	*
Residente no Japão	-0,2138	0,0732	***
Residente na Letónia	0,0207	0,0725	
Residente na Lituânia	-0,1263	0,0807	
Residente no México	0,6132	0,0845	***
Residente na Nova Zelândia	-0,1484	0,0972	
Residente na Noruega	0,0131	0,0641	
Residente nas Filipinas	0,1353	0,0747	*
Residente na Polónia	0,0909	0,0808	
Residente na Rússia	0,3657	0,0715	***
Residente na República Eslovaca	0,0942	0,0722	
Residente na Eslovénia	-0,0933	0,0748	
Residente na África do Sul	0,0283	0,0682	
Residente na Espanha	0,3094	0,0663	***
Residente no Suriname	-0,1923	0,0819	**
Residente na Suécia	-0,2105	0,0680	***
Residente na Suíça	0,0908	0,0646	

Residente no Reino Unido	-0,0106	0,0707	
Residente na Venezuela	0,4827	0,0858	***
<i>Características do emprego:</i>			
Trabalha no setor público	0,0758	0,0212	***
Supervisiona outros trabalhadores	0,0300	0,0223	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,2487	0,0225	***
Emprego considerado seguro	0,2476	0,0216	***
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,2313	0,0231	***
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,0732	0,0195	***
Emprego considerado interessante	0,7335	0,0239	***
Emprego considerado útil para a sociedade	0,1787	0,0365	***
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,1374	0,0329	***
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,1082	0,0453	**
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,1366	0,0229	***
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,1182	0,0199	***
Emprego não stressante	0,2695	0,0235	***
Horas de trabalho semanal	-0,0015	0,0011	
Emprego com boas relações entre colegas	0,2218	0,0292	***
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,6152	0,0240	***
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,3212	0,0198	***
Residente na Austrália	-0,2053	0,0712	***
Residente na Áustria	0,3072	0,0735	***
Residente na Bélgica	0,0415	0,0620	
Residente no Chile	0,2480	0,0744	***
Residente na China	-0,3218	0,0837	***
Residente no Taiwan	-0,2301	0,0613	***
Residente na Croácia	0,3366	0,0737	***
Residente na República Checa	0,1493	0,0684	
Residente na Estónia	-0,0108	0,0685	
Residente na Finlândia	0,1299	0,0721	*
Residente na França	-0,0022	0,0711	
Residente na Geórgia	-0,4220	0,0988	***
Residente na Alemanha	-0,1438	0,0627	**
Residente na Hungria	0,0067	0,0729	
Residente na Islândia	0,1020	0,0725	
Residente na Índia	0,7046	0,0996	***
Residente em Israel	0,1284	0,0722	*
Residente no Japão	-0,2138	0,0732	***
Residente na Letónia	0,0207	0,0725	
Residente na Lituânia	-0,1263	0,0807	
Residente no México	0,6132	0,0845	***
Residente na Nova Zelândia	-0,1484	0,0972	
Residente na Noruega	0,0131	0,0641	
Residente nas Filipinas	0,1353	0,0747	*
Residente na Polónia	0,0909	0,0808	

Residente na Rússia	0,3657	0,0715	***
Residente na República Eslovaca	0,0942	0,0722	
Residente na Eslovénia	-0,0933	0,0748	
Residente na África do Sul	0,0283	0,0682	
Residente na Espanha	0,3094	0,0663	***
Residente no Suriname	-0,1923	0,0819	**
Residente na Suécia	-0,2105	0,0680	***
Residente na Suíça	0,0908	0,0646	
Residente no Reino Unido	-0,0106	0,0707	
Residente na Venezuela	0,4827	0,0858	***
μ_1	-0,5654	0,0967	***
μ_2	-0,0449	0,0925	
μ_3	0,6452	0,0914	***
μ_4	1,3859	0,0918	***
μ_5	2,8482	0,0935	***
μ_6	4,0128	0,0949	***
Log-L	-17873		
N	14290		

*** significativo a 1% ** significativo a 5% * significativo a 10%

Tabela 5. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (homens)

	Méd.	D.P.	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>			
Um pouco (<i>a little</i>)	-0,0234	0,0466	
Muito (<i>a lot</i>)	-0,0214	0,0457	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2189	0,0482	***
<i>Características do trabalhador:</i>			
Idade	0,0054	0,0012	***
Anos de educação	-0,0042	0,0014	***
Casado ou em união de facto	0,0078	0,0313	
Sindicalizado	-0,0147	0,0354	
Residente na Austrália	-0,2701	0,1107	**
Residente na Áustria	0,3139	0,1112	***
Residente na Bélgica	0,0607	0,0918	
Residente no Chile	0,1655	0,1091	
Residente na China	-0,2724	0,1238	**
Residente no Taiwan	-0,2214	0,0892	**
Residente na Croácia	0,2756	0,1079	**
Residente na República Checa	0,1747	0,1028	*
Residente na Estónia	-0,1056	0,1046	
Residente na Finlândia	0,1279	0,1065	
Residente na França	0,0080	0,1086	
Residente na Geórgia	-0,7868	0,1835	***
Residente na Alemanha	-0,1202	0,0925	
Residente na Hungria	-0,0145	0,1118	
Residente na Islândia	0,1312	0,1144	
Residente na Índia	0,6249	0,1211	***
Residente em Israel	0,3009	0,1118	***
Residente no Japão	-0,3081	0,1093	***
Residente na Letónia	-0,0045	0,1102	
Residente na Lituânia	-0,2448	0,1240	**
Residente no México	0,6556	0,1189	***
Residente na Nova Zelândia	-0,1170	0,1460	
Residente na Noruega	0,0463	0,0951	
Residente nas Filipinas	0,1514	0,1035	
Residente na Polónia	0,1098	0,1261	
Residente na Rússia	0,4031	0,1049	***
Residente na República Eslovaca	0,0291	0,1121	
Residente na Eslovénia	-0,1951	0,1095	*
Residente na África do Sul	0,0691	0,1003	
Residente na Espanha	0,3426	0,0982	***
Residente no Suriname	-0,2297	0,1146	**
Residente na Suécia	-0,2228	0,1027	**
Residente na Suíça	0,0771	0,0966	
Residente no Reino Unido	-0,0681	0,1105	
Residente na Venezuela	0,5644	0,1190	***

Características do emprego:

Trabalha no setor público	0,0677	0,0328	**
Supervisiona outros trabalhadores	0,0230	0,0317	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,2604	0,0319	***
Emprego considerado seguro	0,2230	0,0317	***
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,2725	0,0335	***
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,0619	0,0286	**
Emprego considerado interessante	0,6771	0,0351	***
Emprego considerado útil para a sociedade	0,1965	0,0513	***
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,1123	0,0459	**
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,2059	0,0656	***
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,1561	0,0349	***
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,1665	0,0306	***
Emprego não stressante	0,2163	0,0340	***
Horas de trabalho semanal	-0,0018	0,0018	
Emprego com boas relações entre colegas	0,1373	0,0445	***
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,6126	0,0358	***
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,2846	0,0294	***
μ_1	-0,6736	0,1448	***
μ_2	-0,1277	0,1378	
μ_3	0,5481	0,1359	***
μ_4	1,2946	0,1365	***
μ_5	2,7375	0,1390	***
μ_6	3,9276	0,1409	***
Log-L	-8164		
N	6553		

*** significativo a 1% ** significativo a 5% *significativo a 10%

Tabela 6. Determinantes da satisfação com o emprego: Probit Ordenado (mulheres)

	Méd.	D.P.	
<i>Nível de utilização das competências do trabalhador:</i>			
Um pouco (<i>a little</i>)	-0,0428	0,0425	
Muito (<i>a lot</i>)	0,0594	0,0411	
Quase tudo (<i>almost all</i>)	0,2419	0,0428	***
<i>Características do trabalhador:</i>			
Idade	0,0054	0,0011	***
Anos de educação	-0,0015	0,0012	
Casado ou em união de facto	0,0816	0,0270	***
Sindicalizado	-0,0626	0,0344	*
Residente na Austrália	-0,1645	0,0934	**
Residente na Áustria	0,3048	0,0982	***
Residente na Bélgica	0,0177	0,0843	
Residente no Chile	0,3322	0,1022	***
Residente na China	-0,3689	0,1139	***
Residente no Taiwan	-0,2479	0,0850	***
Residente na Croácia	0,3862	0,1013	***
Residente na República Checa	0,1292	0,0919	
Residente na Estónia	0,0516	0,0909	
Residente na Finlândia	0,1267	0,0983	
Residente na França	-0,0183	0,0944	
Residente na Geórgia	-0,3482	0,1202	***
Residente na Alemanha	-0,1744	0,0856	**
Residente na Hungria	0,0233	0,0966	
Residente na Islândia	0,0820	0,0947	
Residente na Índia	0,8939	0,2128	***
Residente em Israel	0,0082	0,0952	
Residente no Japão	-0,1396	0,0991	
Residente na Letónia	0,0396	0,0967	
Residente na Lituânia	-0,0443	0,1067	
Residente no México	0,5730	0,1214	***
Residente na Nova Zelândia	-0,1871	0,1308	
Residente na Noruega	-0,0192	0,0872	
Residente nas Filipinas	0,1021	0,1111	
Residente na Polónia	0,0688	0,1057	
Residente na Rússia	0,3356	0,0985	***
Residente na República Eslovaca	0,1374	0,0950	
Residente na Eslovénia	-0,0073	0,1029	
Residente na África do Sul	-0,0104	0,0934	
Residente na Espanha	0,2799	0,0902	***
Residente no Suriname	-0,1571	0,1186	
Residente na Suécia	-0,2109	0,0912	**
Residente na Suíça	0,0964	0,0872	
Residente no Reino Unido	0,0190	0,0927	
Residente na Venezuela	0,3744	0,1268	***

Características do emprego:

Trabalha no setor público	0,0850	0,0281	***
Supervisiona outros trabalhadores	0,0418	0,0319	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0,2388	0,0320	***
Emprego considerado seguro	0,2668	0,0296	***
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0,2014	0,0322	***
Emprego que possibilita formação para obter competências	0,0764	0,0268	***
Emprego considerado interessante	0,7841	0,0328	***
Emprego considerado útil para a sociedade	0,1562	0,0524	***
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0,1585	0,0475	***
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0,0114	0,0633	
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0,1197	0,0306	***
Emprego onde é fácil de tirar folga durante o horário de trabalho	0,0820	0,0266	***
Emprego não stressante	0,3148	0,0328	***
Horas de trabalho semanal	-0,0009	0,0014	
Emprego com boas relações entre colegas	0,2832	0,0389	***
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0,6226	0,0326	***
As exigências do emprego não interferem com a vida familiar	0,3532	0,0270	***
μ_1	-0,5136	0,1289	***
μ_2	-0,0083	0,1235	
μ_3	0,6970	0,1222	***
μ_4	1,4376	0,1229	***
μ_5	2,9264	0,1253	***
μ_6	4,0763	0,1272	***
Log-L	-9665		
N	7737		

*** significativo a 1% ** significativo a 5% * significativo a 10%

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

A literatura tem mostrado que as competências adquiridas e a satisfação com o emprego têm uma forte e direta relação com a produtividade dos trabalhadores e o desempenho das organizações. Individualmente, a satisfação com o emprego por parte dos colaboradores é fulcral. Quanto maior forem os níveis de satisfação com o emprego por parte dos trabalhadores, maior será o seu comprometimento com a organização, maior será sua motivação e menor serão os níveis de rotatividade (Valentine *et al.*, 2011). Este trabalho pretendeu contribuir para esta literatura ao avaliar até que ponto é que o nível de utilização das competências do trabalhador por parte do emprego contribui para a sua satisfação com o mesmo.

A aposta na aquisição de novas competências, através de formações, experiências ou educação, leva com que as empresas possuem colaboradores mais qualificados e desempenhem as suas funções de uma forma mais eficiente e motivada. Ao contribuir para uma maior satisfação e estabilidade profissional, os trabalhadores que desenvolvem competências são mais comprometidos para com o seu trabalho, dispostos a crescer na carreira e desempenhar melhor as suas funções. Portanto, investir na aquisição de competências pode levar a um aumento da satisfação com o emprego e aumento da produtividade dos colaboradores. Contudo tal como conclui Vieira (2005), não basta ter trabalhadores qualificados ou com competências para que estes se sintam satisfeitos. Para tal, é necessário que os mesmos sintam que o emprego faz uso dessas mesmas competências ou qualificações (Vieira, 2005).

Da análise empírica realizada a partir de uma base de dados para um conjunto significativo de países, é possível concluir, a partir do presente estudo, que um emprego que utiliza a quase totalidade das competências do colaborador aumenta a probabilidade de o mesmo se sentir completamente satisfeito para com o seu serviço e trabalho. Consequentemente, as entidades devem nortear as suas decisões no sentido de garantir máxima utilização das competências adquiridas do colaborador, com vista a aumentar a probabilidade de o mesmo estar satisfeito com o seu trabalho, sendo que tal estado, aumenta a motivação e reduz o *turnover* dentro da empresa e custos adicionais de formar e integrar um colaborador do início.

Os resultados também mostram que a utilização das competências adquiridas pelo trabalhador constitui apenas um fator para a sua satisfação com emprego. Outros fatores como a qualidade das relações interpessoais no trabalho, o bom relacionamento com o

chefe, a remuneração adequada e a flexibilidade no horário de trabalho também contribuem para elevar os níveis de satisfação no trabalho. Além disso, alguns estudos evidenciam que fatores culturais, sociais e ambientais impactam a satisfação dos trabalhadores. Deste modo, será preciso que uma organização considere todas estas variáveis para que possa oferecer um ambiente propício à satisfação no trabalho e a motivação dos seus empregados.

Estes fatores são necessários tanto para a satisfação com o emprego por parte dos colaboradores quanto para o êxito da organização. Deste modo, o aprimoramento das condições de trabalho, a busca de harmonia entre as relações interpessoais e a clara definição dos objetivos e recompensas, aliada a um bom relacionamento com o líder são fatores importantes para a produção de um ambiente que fomenta a satisfação com o emprego.

Este conceito de satisfação com o emprego engloba as experiências relativas às tarefas, à liderança, aos próprios recursos e à relação com a comunidade (Mason e Brown, 2014). O aumento nos níveis deste conceito pode trazer consigo benefícios a longo prazo para as organizações e para os seus trabalhadores, pois melhora a qualidade de vida, a motivação, a produtividade, a criatividade e oferece possibilidades de autonomia e autorrealização. Por isso, é importante que os colaboradores tenham autonomia, reconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional para que sejam estimulados a trabalhar com entusiasmo (Shin *et al.*, 2016) e sintam que a suas competências estão a ser utilizadas pelo emprego na sua quase totalidade, sendo, assim, úteis para a organização.

REFERÊNCIAS

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (ccord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill
- Almeida, R. S., Nogueira, L. A., & Bourliataux-Lajoine, S. (2013). Analysis of the user satisfaction level in a public physical therapy service. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 17, 328-335.
- Arendt, H. (2007). *A Condição Humana* (10.^a ed.). São Paulo: Editora Forense-Universitária
- Ariyawan, Y. W., & Rivai, A. (2018). Influence of leadership style and organizational culture on organizational performance through job satisfaction in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 17(10), 21-37.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of rose stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 39-53.
- Baker, D., Greenberg, C. & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. Pearson Education. Nova Jérσία, USA.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 721-739.
- Barosa-Pereira, A. (2007). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993) Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Bello, S., Adewole, D. A., & Afolabi, R. F. (2020). Work facets predicting overall job satisfaction among resident doctors in selected teaching hospitals in Southern Nigeria: A Minnesota Satisfaction Questionnaire Survey. *Journal of Occupational Health Epidemiology*, 9 (1), 52-60.

- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Brain, C. (2002). *Advanced psychology: Applications, issues and perspectives*. Cheltenham: Nelson Thornes,
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307-311.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brito, F. S. (2017). Avaliação da congruência pessoa-ambiente e suas relações com Satisfação no Trabalho e preferência por estilos de liderança. *Tese (Tese em Psicologia) – UFBA*. Salvador, p. 130.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior*. Guimarães: TecMinho.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carroll, S. J., & Tosi, H. L. (1982). *Management*. (2.^a ed.). New York: Wiley
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Penguin Books.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (1), 14-22
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (2007). *Dicionário de Língua Portuguesa (6.^a ed)*. Porto: Porto Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas – manual de trabalho e formação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours “psychodynamics of work. *Organization*, 24 (1), 18-35.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour (7.^a ed)*. McGraw Hill, Inc., New York.

- Davies, J., Finlay, M., McLenaghan, T., & Wilson, D. (2006). *Key Risk Indicators – Their Role in Operational Risk Management and Measurement*. Sydney: Risk Business International Limited.
- De Ven, A., & Huber, G. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organizational Science*, 1, 213-219
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Revista Psicologia em Estudo-UEM*, 17 (3), 20-32.
- Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicologia do trabalho*. 6ª edição. São Paulo: Cortez.
- Derbis, R., & Jasiński, A. M. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, 5 (1), Article 1451610.
- Diener, E., & Seligman, M. E., (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*. 5 (1), 1-31
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & Van Vugt, M. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytical and empirical developments. *European Journal of Political Research*. 37 (4), 469-495.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Eurofound. (2010). Comparative analysis of working time in the European Union. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=en&intPageId=205>
- Farber, H. S., & Gibbons, R. (1996). Learning and wage dynamics. *The Quarterly Journal of Economics*, 111 (4), 1007-1047.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction. A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 26 (4), 596-607.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”. Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*. 6, 93-104.

- Ferri, M. (2006). *Atracção e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na empresa pantanal – município de Corumbá/MS*. Dissertação de Mestrado, Campo Grande: Universidade para o desenvolvimento do estado e região do pantanal – Uniderp.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2000). Em busca da competência. *Encontro de Estudos Organizacionais*. 1
- Fox, M. S., Chionglo, J. F., & Barbuceanu, M. (1993). *The integrated study supply chain management system*. Technical report, Department of Industrial Engineering. University of Toronto.
- Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 1ª edição. *São Paulo: Ideias & Letras*.
- George, J., & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour*. (2.ª ed). Reading, MA: Addison-Wesley
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82 (1), 82-91.
- Gore, V. (2013). 21st century skills and prospective job challenges. *The IUP Journal of Soft Skills*. 7 (4), 7-15.
- Graça, L. (1999). *A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos Centros de Saúde*. In *instrumentos para a melhoria contínua da qualidade*. Lisboa: Direção Geral de Saúde, Subdireção Geral para Qualidade, Ministério da Saúde.
- Grant, A. M.; Christianson, M. K.; Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, August, 51-63.
- Grima, F., & Glaymann, D. (2012). Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie. *Management*, (1), 2-41.
- Grint, K., & Case, P. (1998). The violent rhetoric of reengineering management consultancy on the offensive. *Journal of Management Studies*, 35 (5), 557-577.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Villert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events. A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 20 (3), 309-321.

- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hatta, I., Rachbini, W., Riskarini, D., Mandagie, Y. (2018). The analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction and good governance. *Jurnal Manajemen*, 22 (3,) 395-408.
- Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 52, 35-44.
- Hinrichs, J. (1968). Replicated study of job satisfaction dimensions. *Personel Psychology*, 21(1), 479-503.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hogg, C. (2008). Competency and competency frameworks factsheet. Chartered Institute for Personnel and Development, Wimbledon.
- Howe, W. S., & Martin, G. (1998). Internationalization strategies for management education. *Journal of Management Development* 17 (6), 447-462.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251
- Jamison, D. (2010). Leadership and Professional Development. An Integral Part of the Business Curriculum. *Business Education Innovation Journal*, 2 (2).
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress. An exploratory study. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (5), 509-517
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 261.
- Judge, T., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology* 78 (6), 939 – 948.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 875.

- Kalali, N. (2015). A fuzzy inference system for supporting the retentions strategies of human capital. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 344-353.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Katz, R. (1974). Skills of effective administrators. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102
- Krewson, H. (2003). Integration Coaching, Training, and Development with Talent Management. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifyingm Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Le Boterf, G. (2003). *Construire les compétences individuelles et collectives: la competence n'est plus ce qu'elle était*. Éditions d'Organisation.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of stress and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 721-743.
- Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., Wang, J., Wang, L., & Wu, H. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 12 (3), 2984-3001.
- Lim, N., Kim, E., Kim., H., Yang, E., & Lee, S. M. (2010). Individual and work-related factors influencing burnout of mental health professionals: A meta-analysis. *Journal of Employment Counseling*, 47 (2), 86-96.
- Lima, C. (2017). *Comprometimento organizacional: correlatos valorativos e organizacionais*. Tese (Tese em Psicologia Social) – UFPB. João Pessoa, p. 151.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). *Psicologia Social das Organizações– estudos em Empresas Portuguesa*. Oeiras: Celta.
- Liu, T.; Zeng, X.; Chen, M., & Lan, T. (2019). The harder you work, the higher your satisfaction with life? The influence of police work engagement on life satisfaction: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Chicago: Rand McNally*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris*, 30 (1), 77-102.
- McCann, S. J. (2018). US state resident big five personality and work satisfaction: The importance of neuroticism. *Cross-Cultural Research*, 52 (2), 155-191.
- Mendes, A. M. B., Vieira, A. P., & Morrone, C. F. (2009). Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8 (2), 151-158.
- Meng, J.; Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 26, 64-75.
- Mensah, A. (2019). Does culture play a role at work? Examining the relationships among sociocultural values, job satisfaction, and social support as a mediator. *SAGE Open*, 1-10.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.
- Mingorance, A. C. (2004). *Competências comportamentais para profissionais de tecnologia da informação (IT)*. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná.
- Nakabayashi, M. (2015). *Acquired skills and learned abilities: wage dynamics of blue-collar workers in internal labor markets*. Institute of Social Science, University of Tokyo.
- Naus, F., & Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Neves, J. G., Garrido, M. V., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), 141-155.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational Behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42 (1), 427- 458.
- Park, S., & Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*. 21 (3), 276-283.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2018). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38 (3), 8-24.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life. Satisfaction relationship". *Human Relations Review, and Future Considerations*, 44, 287-305.
- Ramos, E., & Bento, S. (2010). As competências: quando e como surgiram. Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Ribeiro, C.; Lêda, D. (2004). O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva, *Estudo e Pesquisa em Psicologia*, 4 (2), ISSN 1808-4281
- Roazzi, A., Dias, M. D. G. B. B., Silva, J. O. D., Santos, L. B. D., & Roazzi, M. M. (2011). O que é a emoção? Em busca da organização estrutural do conceito de emoção em crianças. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24, 51-61.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behaviour*. Pearson South Africa.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453-465.
- Ross, C. E., & Van Willigen, M. (1997). Education and the subjective quality of life. *Journal of Health and Social Behaviour*. 275-297.
- Rothe, H. F. (1951). Outputs rates among chocolate dippers. *Journal of Applied Psychology*, 35 (2), 94.
- Rouziès, D., & Onyemah, V. (2018). Sales force compensation: trends and research opportunities. *Foundations and Trends in Marketing*. 11 (3), 143-214.

- Rozika, W., Dharma, S., & Sitorus, T. (2018). Servant leadership, personnel's job satisfaction: The role of organizational culture and human resources practices. *Academic Journal of Economic Studies*, 4 (2), 120-137.
- Russo, R. D. F. S. M., Ruiz, J. M., & Cunha, R. P. D. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Production*, 15, 362-375.
- Ryan, J. (2014). The Hard Truth About Soft Skills. *Actuary Magazine*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619
- Sampaio, C. A. C. (2002). *Planejamento para o desenvolvimento sustentável: um estudo de caso e comparativo de municípios*. Florianópolis: Bernúcia.
- Santos, N. L. & Faria, L. (2001). *Inteligência Emocional: Adaptação do "Emotional Skills and Competence Questionnaire" (ESCQ) ao Contexto Português*. Consultado em: 29/09/2009: <https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/668/1/275289FCHS2005.pdf>.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the context and structure of values theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology*. 25, 1-65, Orlando: Academic Press.
- Scott, K. D., Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 599-612.
- Segnini, L. R. P. (2000). Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. *São Paulo em Perspetiva*. 14, 72-81.
- Sharma, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. *IUP Journal of Soft Skills*, 12 (2), 25-32.
- Shin, Y., Oh, W. K., Sim, C. H. S., & Lee, J. Y. (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32 (1), 55-70.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 26-48, New York: Wiley

- Silinskas, G., & Zukauskienė, R. (2004). *Subjektyvios gerovės išgyvenimas ir su juo susiję veiksniai vyrų imtyje. Psichologija, 30, 57-58.*
- Silva, W. F., Cavalcanti, V. P. (2014). Design e emoção: uma análise da relação entre usuários e artefactos de design desenvolvidos e lançado no mercado consumidor brasileiro entre os anos de 1990 e 2010. *Blucher Design Proceedings, 1 (4), 3378-3389.*
- Silzer, R., & Church, A. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology, 2, 377-412.*
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics, 37 (5), 1906-1920*
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology, 73 (1), 11-19.*
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* London: Sage.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87 (3), 355-374.*
- SSPA (2008). *Talent management in emerging markets – best practices for attracting, developing and retaining talent in India.* San Diego: SSPA.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology, 63 (4), 391.*
- Strickland, R. (2002). Gender, class and the humanities in the corporate university. *Genders, 35, 1-16.*
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE. BR, 12, 633-687.*
- Thompson, P. (2002). *Total reward.* CIPD Publishing.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics, 98, 353-372.*

- Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economics Letters*, 89 (1), 39-47.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9, 489-494.
- Wallis, S., Underhill, B. O., McNamara, C. (2010). Microsoft Corporation. In M. Goldsmith & L. Carter (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, 15 (1), 11-21.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19 (5), 641-652.
- Wood, V. R., Chonko, L. B., & Hunt, S. D. (1986). Social responsibility and personal success: Are they incompatible? *Journal of Business Research*, 14 (3), 193-212.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: reflexão e crítica*, 22, 1-11.
- Yoon, Y., & Guimaraes, T. (1995). Assessing expert systems impact on users' jobs. *Journal of Management Information Systems*, 12 (1), 225-249.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, 109. Editions Liaisons.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica

Marcelo dos Santos Reis

DM



2023