

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ADAPTABILIDADE, EMPENHAMENTO E
MOTIVAÇÃO: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM UMA
AMOSTRA DE JOVENS E ADULTOS**

Raquel Custódio Caló Simplício

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2014

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ADAPTABILIDADE, EMPENHAMENTO E
MOTIVAÇÃO: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM UMA
AMOSTRA DE JOVENS E ADULTOS**

Raquel Custódio Caló Simplício

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda Duarte

2014

"The first step to getting what you want out of life is this: Decide what you want!"

Ben Stein

"Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende."

Leonardo Da Vinci

"A percepção do desconhecido é a mais fascinante das experiências. O homem que não tem os olhos abertos para o misterioso passará pela vida sem ver nada."

Albert Einstein

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
Capítulo 1 – O trabalho e o desenvolvimento de carreira	2
1.1. Evolução do conceito de trabalho	2
1.2. Outros modelos de carreira	4
1.2.1. Construtivismo de carreira em Mark Savickas	4
1.3. Motivação	8
Capítulo 2 – Carreira e empenhamento organizacional	10
2.1 Empenhamento organizacional	10
2.2 Modelo dos três componentes de empenhamento de Meyer e Allen	11
2.3 Adaptabilidade, motivação e empenhamento	12
PARTE II – ESTUDO EXPERIMENTAL	14
Capítulo 3 – Método	14
3.1 Hipóteses	14
3.2 Participantes	14
3.3 Instrumentos de medida	14
3.3.1 Inventário sobre adaptabilidade	14
3.3.2 Questionário de empenhamento organizacional	15
3.3.3 Questões de motivação	16
3.4 Procedimento	16
Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados	17
4.1 Inventário sobre Adaptabilidade	17
4.2 Questionário de empenhamento organizacional	18
4.3 Questões de motivação	21
4.4 Adaptabilidade, empenhamento e motivação	22
4.5 Discussão de resultados	24
4.5.1 Limitações e investigações futuras	26
BIBLIOGRAFIA	27

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach do IA	17
Quadro 2 – Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade na dimensão Preocupação do IA (Teste de <i>Mann-Whitney</i>)	18
Quadro 3 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach do QEO	18
Quadro 4 - Comparação de grupos etários no QEO (Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>)	19
Quadro 5 - Comparação de grupos com diferente tempo de permanência na organização no QEO (Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>)	20
Quadro 6 - Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade no empenhamento normativo do QEO (Teste de <i>Mann-Whitney</i>)	21
Quadro 7 - Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade no empenhamento de continuidade do QEO (Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>)	21
Quadro 8 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach das questões de motivação.	21
Quadro 9 – Correlações entre as dimensões de adaptabilidade, componentes de empenhamento e motivação (Coeficiente de <i>Spearman</i>)	23

RESUMO

Este estudo investiga a possível relação entre adaptabilidade de carreira, empenhamento organizacional e motivação. São utilizados como modelos teóricos a teoria construtivista de Savickas e a teoria dos três componentes de Meyer e Allen. A amostra é constituída por 239 participantes, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 22 e os 72 anos, (considerando-se jovens os participantes com idade <30 anos) que responderam ao Inventário sobre Adaptabilidade, ao Questionário de Empenhamento Organizacional e a questões de motivação. Verifica-se que os indivíduos mais velhos e que permanecem mais tempo na organização apresentam maior empenhamento afectivo e que os indivíduos com habilitações mais baixas apresentam maior empenhamento de continuidade. Verifica-se uma correlação positiva entre adaptabilidade de carreira e empenhamento afectivo, adaptabilidade de carreira e motivação e entre motivação e empenhamento afectivo.

Palavras-chave: adaptabilidade; empenhamento; motivação

ABSTRACT

This study examines the relationships between Career Adaptability, Organizational Commitment and Motivation. The career construction theory by Savickas and the Meyer and Allen three component theory are used as theoretical background to support the investigation. The sample consists of 239 participants, both female and male, between the ages of 22 and 72 years old (we considerate young people the participants that are <30 years old), that it was applied the Career Adapt-abilities Scale, the Organizational Commitment Questionnaire and motivation questions. The data obtained suggests that older individuals and those who stayed more time in organizations demonstrate more affective commitment, and the individuals with lower habilitations demonstrate more continuance commitment. In addition, results suggest significant relationships between career adaptability and affective commitment, between career adaptability and motivation, and between motivation and affective commitment.

Key-words: *adaptability; commitment; motivation*

INTRODUÇÃO

Até ao séc. XXI, a carreira pode ser definida como o percurso de um indivíduo na vida, sendo vista como a sequência de ocupações ao longo da vida deste (Savickas, 2002).

Com o início do séc. XXI, as trajetórias de carreira passam a caracterizar-se por não apresentar qualquer padrão e com maior imprevisibilidade de mudança, pelo que a flexibilidade e adaptação tomam agora um papel central (Savickas, 2012). A construção da carreira é, assim, gerida pelo indivíduo.

Na sequência do modelo desenvolvimentista preconizado por Super (1957), que atribui grande importância à interacção entre as diferenças individuais e o exercício de uma profissão, surgem novas formas de considerar a carreira. As teorias construtivistas de carreira começaram a ganhar importância neste campo pois foram capazes de responder aos problemas emergentes, uma vez que, para se manterem actualizados, os trabalhadores deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter a empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades (Duarte et al., 2009).

Actualmente, as organizações precisam de apresentar um conjunto de respostas diversificadas que lhes permita responder às rápidas mudanças do meio. Esta flexibilidade de actuação está na adaptabilidade dos recursos humanos, impondo-se que estes tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho e que actuem de forma rápida e eficiente perante o meio (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

É neste contexto que surge a pertinência deste estudo, uma vez que incide no estudo da adaptabilidade de carreira, do empenhamento organizacional e da motivação, conceitos fundamentais para o sucesso dos indivíduos nas organizações.

O estudo do empenhamento torna-se de vital importância uma vez que tem de existir, por parte das organizações, uma flexibilidade e capacidade de adaptação perante novas situações que implica, muitas vezes, perda de locais de trabalho, mas por outro lado, as organizações precisam de manter as pessoas que são a organização.

Neste âmbito, será explorada como fundamento teórico a perspectiva construtivista de carreira de Mark Savickas (Savickas, 1997, 2010, 2011, 2012, 2013), assim como o modelo dos três componentes de empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1991, 1997).

De seguida, é apresentado o método e os resultados obtidos, bem como a sua análise. Por fim, é exposta a discussão que inclui as conclusões, bem como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – O TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

1.1. Evolução do conceito de trabalho

A origem da palavra trabalho advém do latim *tripalium*, que significa três (*tri*) paus (*palus*) e era um objecto de tortura romano. Por volta do séc. XII, o termo já tinha ingressado nas línguas românicas: trabalho (português), *travail* (francês), *trabajo* (espanhol) e *travaglio* (italiano) e significava uma experiência dolorosa. Foi preciso esperar até ao séc. XVI para que a palavra trabalho adquirisse o significado próximo do que hoje lhe atribuímos. Até aqui distinguia-se a obra (*poiesis*) do homem artista e livre, labor (*poneros*) do homem pressionado por outro ou pela natureza, acrescentando-se o trabalho ao ritmo da máquina. Desta forma, o conceito adquiriu o significado implícito de submissão de homens a outros homens e deixou de fazer sentido para a vida (Bonzatto, 2011).

O trabalho adquire novo significado no período da revolução industrial. Antes deste período não existiam grandes cidades industriais, as vilas eram as unidades sociais predominantes e as fontes de energia eram o vento e a água (Chmiel, 2000). O final do séc. XIX e a primeira metade do séc. XX evidenciam um surto de prosperidade e desenvolvimento, derivado do aparecimento das grandes unidades industriais de produção em série, da invenção, por Henry Ford, da linha de montagem móvel e do crescimento do comércio colonial e interatlântico (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Na sequência destes desenvolvimentos, no início do séc. XX, surgem as primeiras ideias da psicologia vocacional pelo pioneiro Frank Parsons, que postula que se os indivíduos se envolverem activamente na escolha da vocação, ficariam mais satisfeitos com as suas carreiras, os empregadores veriam os seus custos reduzidos e a eficiência dos colaboradores seria maior (Brown, 2002). Desta forma, Parsons compreende a escolha vocacional como resultado de um conjunto de variáveis psicológicas em interacção com o ambiente (Duarte, 2009).

Durante o período da Iª Guerra Mundial, dá-se uma alteração da composição da força de trabalho, com as mulheres a deixar de permanecer em casa e a integrarem o funcionamento da estrutura produtiva. A década seguinte à IIª Guerra Mundial foi de reconstrução das infra-estruturas dizimadas durante a guerra, seguida pela descolonização e pela criação do mercado comum (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Com a proliferação das profissões e a diversificação do trabalho registada no séc. XX, tornou-se necessário auxiliar as pessoas a encontrar e negociar um emprego assalariado. A utilização de testes de medida do funcionamento intelectual conheceu uma grande expansão, ao longo da Iª Guerra Mundial, com a introdução de medidas de interesses, aptidões específicas e personalidade, o que conferiu um novo nome ao modelo de Parsons: teorias de traço e factor (Brown, 2002). Estas teorias tentam fazer uma ligação entre as características individuais e as características do trabalho a realizar.

No entanto, ao longo do séc. XX, as normas sociais e as aspirações circunscreveram as carreiras profissionais a um formato em que a ordem social fornecia padrões pré-determinados (Duarte et al, 2009). O desenvolvimento das tecnologias de informação e posteriormente da internet fazem emergir novas formas de relacionamento das empresas com os mercados e obrigam à introdução de novos sistemas de funcionamento das organizações, modificando a relação e os hábitos de trabalho ditos tradicionais (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

É neste contexto que surge a teoria de desenvolvimento de carreira de Super. Super atribui grande importância à interação entre as diferenças individuais e o exercício de uma profissão. Os estágios de desenvolvimento de uma pessoa, os problemas de escolha e adaptação que enfrenta nos diferentes períodos de vida e os métodos que utiliza para enfrentá-los, aliados às actividades e interesses que condicionam a escolha, constituem factores decisivos no desenvolvimento da carreira (Super, 1957). Super (1957) propõe que a escolha profissional consiste na implementação dos auto-conceitos e o trabalho consiste numa manifestação de si próprio. O desenvolvimento vocacional é visto como um processo contínuo de ajustamento entre o self e a situação, através das fases crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio (Teoria *life-span, life space*) (Super, 1957).

A partir da década de sessenta, acentuam-se factores de mudança do trabalho como sejam, a rejeição dos excessos da divisão de trabalho, o que criava empregos monótonos e repetitivos, procuram-se trabalhos estimulantes, que tragam oportunidades de desenvolvimento pessoal e de demonstração das capacidades de cada um. Cada vez há uma maior exigência de qualidade de vida, não só pelo aumento dos tempos de lazer, como por uma preocupação cada vez mais evidente com questões ambientais e ecológicas. Outra das mudanças que ocorreram na vivência dos colaboradores dentro das organizações foi a substituição da lealdade ao empregador pela lealdade à sua própria carreira com o consequente aumento da mobilidade, o que conduz ao descrédito das empresas hierarquizadas e autoritárias (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Os modelos de gestão que asseguravam um emprego para toda a vida e evolução de carreira ao ritmo ditado pela organização, em troca de lealdade, assiduidade, dedicação e obediência à hierarquia, encontram cada vez mais resistência. Por outro lado, a crescente fluidez do mercado de trabalho, o maior grau de educação e preparação profissional das pessoas e a emergência do estado-providência na Europa Ocidental, introduziram novas variáveis na relação de trabalho. Às estruturas fortemente hierarquizadas vão sucedendo as organizações flexíveis, em que a tomada de decisão está a ser substituída pela delegação de competências e a atribuição de poder decisório às equipas que realizam o trabalho e estão próximas dos clientes. Por outro lado, o contributo individual é hoje visto como integrado em equipas pluridisciplinares. No novo pacto social do séc. XXI, o empregador oferece renumeração conforme as competências que o colaborador apresenta e compromete-se à actualização profissional do seu colaborador, enquanto dura a relação laboral. Por outro lado, o que se espera do colaborador é que acrescente valor à empresa com o seu trabalho e que mantenha um genuíno compromisso com a organização, com os seus valores e com os seus objectivos de negócio (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Para se manterem a par das mudanças e dos novos avanços tecnológicos, os trabalhadores do séc. XXI, deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter a empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades (Duarte et al., 2009).

1.2 Outros modelos de carreira

1.2.1 Construtivismo de carreira em Mark Savickas

Como referido anteriormente, as abordagens existentes são insuficientes face às novas exigências do mercado de trabalho, uma vez que assentam em pressupostos de estabilidade das características individuais e empregos seguros em organizações bem delineadas. Os estádios de carreira como definidos nas teorias existentes são delineados pelas exigências da sociedade e deixam de ser funcionais num mercado agitado e em permanente mudança (Super, 1957).

Torna-se então necessária a existência de modelos teóricos que enfatizem a flexibilidade humana, a adaptabilidade e a aprendizagem ao longo da vida. É neste contexto que surgem as teorias construtivistas de carreira, que postulam que a mesma se insere na trajectória de vida de cada indivíduo, que se torna, então, responsável pela sua construção.

Com o eminente abandono de uma perspectiva de progressão de carreira rígida, surge a visão de que a carreira pode ser vista como um processo que envolve o desenvolvimento do

self, um desenvolvimento sustentado pela interacção de variáveis pessoais e situacionais (Super, 1957). O *self* corresponde a uma história *a posteriori* e não a uma substância *a priori* definida a partir de uma lista de propriedades (Savickas, 2012). Este paradigma designa ainda por projecto, ou identidade, a implementação do *self* num papel social (Savickas, 2011). Quando um sistema auto-organizado encontra o seu ambiente, o indivíduo é adaptado, ou seja, a pessoa é congruente com a sua posição. Quando o ambiente muda, requerendo nova adaptação, o indivíduo ajusta-se à mudança mantendo a auto-organização tanto quanto possível. Desta forma, o *self* está em constante reajuste para alcançar um padrão mais ordenado e complexo. A linguagem desempenha um papel central na conceptualização do *self*, uma vez que é através da linguagem que se formam os auto-conceitos sobre quem sou e o que faço. Assim, o indivíduo constrói a história que explica a unidade e continuidade nas experiências do *self* nos diversos papéis sociais e relações (Savickas, 2011). A linguagem constrói e constitui a realidade social, isto é, constrói o *self* e molda o mundo social (Savickas, 2010).

Desta interacção resulta que a carreira deixa de pertencer à organização e passa a pertencer ao indivíduo. Neste novo paradigma, não importa apenas compreender o modo como as pessoas desenvolvem a carreira ao longo do tempo, mas como vão construindo as suas vidas através do trabalho, uma vez que a carreira reflecte o seu percurso de vida. Trata-se, assim, da psicologia da construção da vida (Duarte, 2006).

Mark Savickas (2012), considera que face às frequentes mudanças de trabalho e instabilidade nas carreiras, torna-se necessário que os indivíduos se esforcem mais e desenvolvam mais auto-conhecimento e confiança.

Este autor divide as intervenções de carreira em dois paradigmas: *vocational guidance e career education*. Estes paradigmas assentam em trajectórias estáticas em organizações hierarquizadas (Savickas, 2012). Como tal, o autor defende uma mudança de paradigma que assenta na narrativa sobre o percurso de vida.

Mark Savickas considera que a história de vida de cada indivíduo, deixa de se centrar numa sequência de tarefas, passando para mini-ciclos, que enfatizam a adaptabilidade para as transições e para as mudanças. Ou seja, organizam e tornam compreensível a história da experiência pessoal e do seu significado pessoal para um indivíduo, tanto para si, como para os outros (Savickas, 2010). O novo paradigma proposto pelo autor denomina-se *life designing*, segundo o qual o indivíduo deverá ser capaz de construir o *self*, através da reconstrução do passado, através de novas histórias e experiências, e antecipar o futuro em termos de possíveis *selves* e diferentes cenários. É desta construção que se formula uma auto-

biografia que se estende para o futuro, procurando-se enfatizar qual a importância do papel do trabalho na vida do indivíduo, quando comparado com outros papéis.

Neste contexto, o conceito que, pela sua relevância, merece especial referência é o de adaptabilidade de carreira. Melhores resultados (adaptação) são esperados em indivíduos que estão dispostos (adaptatividade) e são capazes (adaptabilidade) de desempenhar comportamentos que visam condições mutáveis (adaptar-se) (Savickas & Porfeli, 2012).

De acordo com Savickas e Porfeli (2012), a adaptação é motivada e orientada pelo objectivo de colocar em harmonia as necessidades internas com as oportunidades externas e é declarada através do sucesso, da satisfação e do desenvolvimento. A adaptação é uma consequência do adaptar-se que, por sua vez, envolve dominar as tarefas de desenvolvimento vocacional, lidar com as transições profissionais e ajustar-se a traumas e contingências profissionais, através de cinco conjuntos de comportamentos: orientação, exploração, estabelecimento, gestão e descomprometimento. Adaptatividade corresponde ao traço de personalidade de flexibilidade ou de predisposição para a mudança e, como tal, é visto como estável num dado indivíduo.

Savickas (1997) define adaptabilidade de carreira como a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação para e de participação no papel de trabalho, bem como com os ajustamentos imprevisíveis induzidos pelas mudanças no trabalho e nas condições de trabalho. Desta forma, a adaptabilidade de carreira deveria substituir a maturidade de carreira enquanto constructo crítico mais útil (abrangendo crianças, adolescentes e adultos) e referindo-se à qualidade de se ser capaz de mudar, sem grande dificuldade, de modo a se ajustar a circunstâncias novas ou diferentes.

Savickas propõe ainda que a adaptabilidade, seja em adolescentes ou em adultos, envolve planeamento, a exploração de si e do ambiente que o rodeia e a tomada de decisão informada, à semelhança das dimensões utilizadas para descrever a maturidade de carreira. Deste modo, o conselheiro deverá ajudar o indivíduo a olhar para o ambiente que o rodeia e antecipar escolhas e transições, explorar possibilidades e escolher direcções, de forma contínua (Savickas, 1997).

A adaptabilidade de carreira corresponde a um constructo psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas actuais ou antecipadas, transições e traumas nos seus papéis profissionais (Savickas, 1997). Os recursos são capacidades de auto-regulação em que o indivíduo pode basear-se para resolver problemas não familiares, complexos e pobremente definidos que se apresentam devido às tarefas vocacionais, transições profissionais e eventos profissionais difíceis, que não constituem o

centro do indivíduo mas que residem na interação da pessoa com o meio, pelo que são psicossociais (Savickas & Porfeli, 2012).

A teoria da construção da carreira apresenta os recursos de adaptabilidade de carreira como um constructo agregado, isto é, os recursos reflectem a adaptabilidade, que constitui um composto de aspectos psicológicos mais duráveis e de aspectos psicossociais mais instáveis e que são multidimensionais e hierárquicos (Savickas & Porfeli, 2012). Desta forma, o conceito de adaptabilidade de carreira integra quatro dimensões e operacionaliza-se num modelo estruturado em três níveis. No nível mais abstracto situam-se as quatro dimensões da adaptabilidade: preocupação, controlo, curiosidade e confiança. Estas dimensões representam recursos e estratégias de adaptabilidade gerais, que os indivíduos utilizam para gerir tarefas críticas, transições e traumas relacionados com o trabalho. A um nível intermédio o modelo articula um conjunto de três variáveis – atitudes, crenças e competências –, as quais moldam os comportamentos de *coping* concretos que o indivíduo utiliza para dirigir as tarefas desenvolvimentistas, negociar as transições profissionais e resolver os traumas pessoais. No nível mais concreto encontram-se os comportamentos vocacionais, referindo-se, portanto, às respostas que conduzem ao desenvolvimento e construção da carreira do indivíduo (Savickas, 2013).

A preocupação significa a orientação para o futuro, ou seja, o indivíduo sente que é importante preparar o amanhã, desenvolvendo competências de planeamento tomando em consideração as experiências passadas, o momento presente e o futuro (Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). É a atitude favorável ao planeamento e a crença na continuidade (Savickas, 2013).

A dimensão controlo significa que o indivíduo sente e acredita que é responsável por construir a sua própria carreira, mesmo que possa consultar pessoas que lhe são significativas. As atitudes e a crença de decisividade levam o indivíduo a comprometer-se em tarefas de desenvolvimento e a negociar as suas transições profissionais, ou seja, a tomar uma decisão pessoal (Savickas, 2013), os indivíduos moldam-se a si próprios e ao seu ambiente para conhecer o que acontece a seguir, através da auto-disciplina, do esforço e da persistência (Savickas & Porfeli, 2012).

A dimensão curiosidade refere-se à atitude inquisitiva que leva o indivíduo a explorar o ambiente para pensar em si em várias situações e papéis (Savickas & Porfeli, 2012). Possibilita a aquisição de uma base de conhecimento que poderá auxiliá-lo a tomar decisões mais adequadas e realistas para si numa determinada situação (Savickas, 2013).

A dimensão confiança refere-se aos sentimentos de auto-eficácia relativamente à capacidade do indivíduo para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada acção necessária para implementar escolhas de carreira adequadas. Fazer escolhas de carreira requer resolver problemas complexos que se encontram nas actividades diárias, como trabalhos escolares ou *hobbies* (Savickas, 2013).

Desta forma, os indivíduos adaptáveis manifestam preocupação com o seu futuro; aumentam o controlo pessoal sobre o seu futuro vocacional; revelam curiosidade em explorarem-se a si próprios e cenários futuros; e fortalecem a confiança para perseguir as suas aspirações (Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012).

1.3 Motivação

A integração entre a teoria *life-span*, *life-space* e os auto-conceitos foca a adaptação ao contexto ambiental e enfatiza uma fonte de motivação única, propondo que um maior conhecimento sobre adaptabilidade e motivação contribuem para melhorar a mesma (Savickas, 1997).

Pouyand, Vignoli, Dosnon e Lallemand (2012) postulam que a motivação leva a que os indivíduos sejam capazes de se envolver com o presente, comprometer com o futuro e ter confiança nas suas escolhas. Desta forma, os autores consideram que adaptabilidade e motivação são conceitos muito próximos. A adaptabilidade enfatiza uma necessidade contínua de responder a novas circunstâncias e novas situações, pelo que importa ter em consideração a motivação que os indivíduos possam ter.

No contexto da psicologia vocacional, importa ter em consideração a motivação para o trabalho e a motivação de carreira. De acordo com London (1983), a motivação para o trabalho consiste na direcção, amplitude e persistência do comportamento de um indivíduo em relação ao seu actual trabalho. A motivação de carreira engloba esta última mas ultrapassa-a, consistindo no conjunto de características individuais, comportamentos e decisões de carreira associados, que reflectam a identidade de carreira do indivíduo e a resiliência face a condições de carreira desfavoráveis. Desta forma, incluem-se comportamentos como procurar e aceitar um trabalho, decidir ficar numa determinada organização, visitar os próprios planos de carreira, procurar formação e novas experiências de trabalho com a finalidade de atingir os objectivos de carreira.

Este autor postula que a motivação de carreira resulta da relação entre as características individuais, decisões e comportamentos de carreira e condições situacionais, considerando que a motivação de carreira é um constructo multidimensional.

Para Pouyand, Vignoli, Dosnon e Lallemand (2012), o indivíduo motivado está muito próximo do indivíduo adaptável, podendo ser conceptualizado como preocupar-se com o futuro vocacional; ter controlo na tentativa de preparação do futuro vocacional; demonstrar curiosidade na exploração de possíveis *selves* e cenários futuros; ter confiança para perseguir as próprias aspirações.

Neste estudo, os resultados indicam que existe uma relação positiva entre adaptabilidade de carreira e motivação, estando estes constructos fortemente relacionados com o contexto.

Shin e Kelly (2013) propõem que a motivação intrínseca medeia a relação entre o optimismo e a identidade vocacional. Para estes autores, indivíduos intrinsecamente motivados satisfazem a necessidade de autonomia, envolvem-se em actividades para seu próprio benefício e experimentam o prazer e a satisfação derivadas dessas actividades. Desta forma, os indivíduos intrinsecamente motivados mobilizam-se para acções orientadas para objectivos, incluindo actividades de exploração de carreira, que por sua vez conduzem ao desenvolvimento vocacional.

Dadas as relações encontradas em estudos anteriores, torna-se relevante, no contexto deste trabalho, analisar a possível relação entre adaptabilidade de carreira e motivação.

CAPÍTULO 2 – CARREIRA E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Empenhamento organizacional

Actualmente, a ênfase dada pelas organizações à gestão do trabalho assenta na flexibilidade e na eficiência. As organizações têm que estar preparadas para se adaptar a condições de mudança e cortar custos de forma a tornarem-se mais competitivas. Para atingir estes objectivos introduzem novas tecnologias, consolidação de operações e contratação temporária, o que envolve perda de locais de trabalho. Desta forma, os indivíduos olham cada vez mais para o exterior da organização para que possam estar preparados numa situação de *layoff* (Meyer & Allen, 1997).

O estudo do empenhamento torna-se pertinente uma vez que as organizações precisam de manter um conjunto de pessoas que são a organização. As organizações são cada vez mais pequenas e os trabalhos cada vez mais flexíveis, pelo que quem faz parte da organização é de extrema importância, pois representa o coração, o cérebro e os músculos da mesma. Há também que ter em conta que o empenhamento pode assumir diferentes formas, uma vez que pode ser de curta duração, apenas em relação a um contrato ou projecto, em vez de ser com a organização (Meyer & Allen, 1997).

O empenhamento distingue-se em atitudinal e comportamental. O atitudinal refere-se ao processo pelo qual os indivíduos pensam a sua relação com a organização. O comportamental refere-se ao processo pelo qual os indivíduos ficam ligados a uma organização e como lidam com esse problema. Os estudos no âmbito do empenhamento têm-se focado em demonstrar que um forte empenhamento está associado com resultados que são desejados pela organização, como baixo absentismo e *turnover* e alta produtividade; assim como pretendem determinar quais as características pessoais e situacionais que contribuem para o desenvolvimento de um alto empenhamento. Na abordagem comportamental, os colaboradores são vistos como empenhados face a um determinado curso de acção, como manter o emprego numa organização, em vez de com uma entidade (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997).

O empenhamento não reúne consenso no que respeita à sua definição, no entanto, é visto como o reflexo de uma orientação afectiva para com a organização, o reconhecimento de custos associados em deixá-la e uma obrigação moral em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1997). Esta perspectiva é claramente definida no modelo dos três componentes de Meyer e Allen que será apresentado de seguida.

2.2 Modelo dos três componentes de empenhamento de Meyer e Allen

Segundo o modelo de Meyer e Allen (1991), o conceito de empenhamento é definido como um estado psicológico que inclui o desejo, necessidade e obrigação de permanecer na organização. Estes autores defendem que a definição de empenhamento reflecte uma ligação afectiva para com a organização, os custos percebidos associados com deixá-la e a obrigação em permanecer na mesma.

A partir destas ideias formulam o modelo de três componentes que assenta no postulado de que o empenhamento é um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e tem implicações na decisão de continuar ou não na mesma (Meyer & Allen, 1991).

Segundo estes autores, a natureza do estado psicológico do indivíduo difere e varia em três componentes: afectivo, de continuidade e normativo. O empenhamento afectivo refere-se à ligação emocional, à identificação e ao envolvimento para com a organização. Colaboradores com um empenhamento afectivo forte continuam na organização porque querem. O empenhamento de continuidade refere-se à consciência dos custos associados com o sair da organização. Os colaboradores cuja principal ligação com a organização seja de continuidade, permanecem na mesma porque precisam. O empenhamento normativo reflecte um sentimento de obrigação de continuar na organização. Como tal, colaboradores com altos níveis de empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997).

Considera-se que o empenhamento afectivo, de continuidade e normativo são componentes e não tipos de empenhamento, o que implica que os mesmos não são mutuamente exclusivos. Desta forma, pode-se considerar que os colaboradores possam experimentar as três formas de empenhamento em vários graus (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997).

A importância do estudo deste constructo para as organizações deve-se ao facto de o empenhamento desempenhar um papel crucial, uma vez que um indivíduo com altos níveis de empenhamento, assume o compromisso de assumir os comportamentos pertinentes para atingir os objectivos (Meyer, Becker & Dick, 2006).

Meyer e Allen (1991) propõem que cada componente do modelo de empenhamento organizacional tem consequências distintas para os comportamentos organizacionais nomeadamente no que respeita ao *turnover*, ao absentismo, ao elevado nível de desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. Os autores sugerem que as três formas de

empenhamento constituem indicadores negativos de *turnover*, uma vez que os colaboradores mais empenhados serão aqueles que dificilmente abandonam a organização.

No que diz respeito ao desempenho dos colaboradores, os autores defendem que o empenhamento afectivo e normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho, enquanto que o empenhamento de continuidade pode ou não estar negativamente relacionado com indicadores de desempenho, uma vez que o colaborador vê a sua permanência na organização do ponto de vista dos custos associados à saída da mesma. Quanto ao empenhamento normativo, o colaborador sente-se ligado à organização por sentimentos de obrigação e dever, pelo que os colaboradores tendem a fazer o que está certo para a organização, estando positivamente relacionado com elevado nível de desempenho, baixos níveis de absentismo e comportamentos de cidadania organizacional. No entanto, uma vez que os sentimentos de obrigação não envolvem o mesmo entusiasmo e envolvimento associados ao empenhamento afectivo, estas relações são mais modestas (Meyer & Allen, 1997).

2.3 Adaptabilidade, motivação e empenhamento

O objectivo do presente estudo é perceber qual a relação entre adaptabilidade e os três componentes de empenhamento organizacional e qual o papel da motivação na relação com estas variáveis.

No estudo de Ito e Brotheridge (2005), a adaptabilidade é vista como estando positivamente relacionada com o empenhamento afectivo e negativamente relacionada com o empenhamento de continuidade. Segundo estes autores, importa estudar estas relações uma vez que estes conceitos se influenciam mutuamente. Práticas de recursos humanos como o auto desenvolvimento e a aprendizagem contínua, contribuem para a construção do empenhamento afectivo dos colaboradores. O empenhamento afectivo está associado com a redução do *turnover* voluntário, o que permite às organizações reter os colaboradores com os conhecimentos específicos necessários a uma maior vantagem competitiva. No entanto, estas práticas também aumentam a adaptabilidade e empregabilidade o que pode fazer aumentar o *turnover* voluntário. No que diz respeito ao empenhamento de continuidade, os autores defendem que este está associado com conhecimentos específicos daquela organização, como técnicas, redes de trabalho e cultura organizacional, pelo que não podendo necessariamente ser transferidas para outra organização, têm uma relação negativa com o *turnover*.

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) sugerem que o empenhamento seja um componente da motivação e examinaram como é que o empenhamento e a motivação se

combinam de forma a influenciar o comportamento. Estes autores defendem que a motivação é um conceito mais amplo que o empenhamento e que este é um de um conjunto de forças que contribuem para o comportamento motivado. Assim, o empenhamento é visto como reservado para decisões ou acções importantes, com implicações de longo prazo, enquanto que o indivíduo está motivado para fazer algo mesmo em casos triviais ou com implicações de curto prazo. O empenhamento pode servir como uma fonte particular de motivação, que pode persistir ao longo do tempo, mesmo quando surgem forças contrárias. Os autores propõem ainda que o empenhamento organizacional tem um importante papel na motivação. Desta forma, colaboradores com forte empenhamento afectivo experienciam mais motivação intrínseca.

PARTE II – ESTUDO EXPERIMENTAL

CAPÍTULO 3 – MÉTODO

De seguida, apresentam-se as hipóteses do estudo, seguidas da descrição dos procedimentos metodológicos: caracterização dos participantes, dos instrumentos e do procedimento.

3.1 Hipóteses

H1: Adaptabilidade tem uma relação positiva com motivação.

H2: Adaptabilidade tem uma relação positiva com empenhamento afectivo.

H3: Adaptabilidade relaciona-se negativamente com empenhamento de continuidade.

H4: Empenhamento afectivo relaciona-se positivamente com motivação.

3.2 Participantes

A amostra é constituída por um total de 239 indivíduos. A participação dos mesmos foi voluntária, não tendo existido qualquer sistema de recompensa.

Do total de participantes, 140 (58,6%) são do sexo feminino e 99 (41,4%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 72 (média= 43,59). A maior parte dos indivíduos apresenta habilitações académicas ao nível do ensino superior (66,5%) e está empregado (83,3%, dos quais 67,5% está efectivo na organização).

3.3 Instrumentos de medida

3.3.1 Inventário sobre adaptabilidade

O Inventário sobre Adaptabilidade (IA) foi traduzido e adaptado do original CAAS (*Career Adapt-Abilities Scale*) (Duarte et. al, 2012).

A versão portuguesa é constituída por 28 itens que representam um resultado total que indica a adaptabilidade de carreira. Os indivíduos indicam a sua resposta utilizando uma escala de *Likert* de 1 (muito pouco) a 5 (muito). Os 28 itens dividem-se de igual forma pelas quatro subescalas (preocupação, controlo, curiosidade e confiança). A precisão da versão portuguesa é de .90, mais alta que a das subescalas de preocupação (.76), controlo (.69), curiosidade (.78) e confiança (.79). O presente questionário revela boas propriedades psicométricas em países europeus como França (consistência interna corresponde a 0.85 para

a escala completa e variando entre .64 e .78 para as dimensões) (Pouyand, Vignoli, Dosnon & Lallemand, 2012), Bélgica (consistência interna corresponde a 0.88 para a escala completa e variando entre .70 e .80 para as dimensões) (Dries, Van Esbroeck, van Vianen, De Cooman & Pepermans, 2012) ou Itália (consistência interna corresponde a .91 para a escala completa e variando entre .74 e .85 para as dimensões) (Soresi, Nota & Ferrari, 2012), assim como no resto do mundo, como no Brasil (consistência interna corresponde a .91 para a escala completa e variando entre .76 e .82 para as dimensões) (Teixeira, Bardagi, Lassance, Magalhães & Duarte, 2012), China (consistência interna corresponde a .94 para a escala completa e variando entre .75 e .85 para as dimensões) (Hou, Leung, Li, Li & Xu, 2012) ou Coreia (consistência interna corresponde a .93 para a escala completa e variando entre .80 e .85 para as dimensões) (Tak, 2012). Estes dados tornam pertinente a utilização deste questionário no presente estudo.

3.3.2 Questionário de empenhamento organizacional

O Questionário de Empenhamento Organizacional (QEO) deriva do original Organizational Commitment Questionnaire e foi traduzido e adaptado para português por Bruno (2007).

A escala de resposta adoptada é de tipo *Likert* de 5 pontos (1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=não concordo nem discordo; 4=concordo parcialmente; 5=concordo totalmente). A versão portuguesa é composta por 26 itens: do 1 ao 6 pretendem aferir o empenhamento afectivo; do 7 ao 13, o empenhamento de continuidade; do 14 ao 26, o empenhamento normativo.

Todas as escalas apresentam níveis de precisão muito satisfatórios. A escala total apresenta um $\alpha=.89$, a escala de empenhamento afectivo $\alpha=.86$, escala de empenhamento de continuidade $\alpha=.78$ e escala de empenhamento normativo $\alpha=.87$.

No estudo de Yucel (2012), com trabalhadores de uma fábrica na Turquia, revelam níveis de consistência interna semelhantes (consistência interna corresponde a .89 para o empenhamento afectivo, .71 para o empenhamento de continuidade e .78 para o empenhamento normativo). O estudo de Angle e Perry (1981) desenvolvido nos EUA também apresenta um índice de precisão de .90. O estudo de Meyer e Allen (1988) em indivíduos recentemente graduados a trabalhar em diversas empresas revela um índice de precisão de .91. Estes dados tornam pertinente a utilização deste questionário no presente estudo.

3.3.3 Questões de motivação

Como defendido anteriormente, para Pouyand, Vignoli, Dosnon e Lallemand (2012) o indivíduo motivado está muito próximo do indivíduo adaptável.

Desta forma, no presente estudo, optou-se por colocar algumas questões relacionadas com a motivação. Partiu-se do inventário de adaptabilidade e seleccionaram-se as questões que mais se enquadravam no contexto da motivação.

Seleccionaram-se 12 questões, de acordo com a aproximação dos itens à definição de motivação adoptada. A frase inicial é “Estou motivado(a) para...” e os indivíduos escolhem a sua resposta de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos de 1 (muito pouco) a 5 (muito).

3.4 Procedimento

Os questionários foram administrados entre Fevereiro e Março de 2014 via electrónica. Os participantes receberam por e-mail o link onde podem aceder às instruções e responder aos três questionários apresentados anteriormente. Não foram recolhidos dados de identificação pelo que o anonimato foi assegurado a todos os participantes.

Os questionários foram precedidos de perguntas de caracterização sociodemográfica, como idade, sexo, escolaridade, situação profissional e experiência profissional. No que se refere ao tratamento da informação recolhida, os dados foram analisados através do *software* estatístico *SPSS Statistics 21*.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se, de seguida, os resultados do Inventário sobre Adaptabilidade (IA), do Questionário de Empenhamento Organizacional (QEO) e das questões de motivação.

Procede-se, inicialmente, ao cálculo das medidas de tendência central, seguindo-se o cálculo da precisão das variáveis em estudo. Utilizam-se os testes não paramétricos *Kruskal Wallis* e *Mann-Whitney* para verificar possíveis relações entre as variáveis em estudo e as variáveis idade, sexo, escolaridade, situação profissional e antiguidade na organização. Analisam-se, posteriormente, as correlações entre as dimensões da adaptabilidade de carreira, as dimensões do questionário de empenhamento organizacional e a motivação, obtidas através do Coeficiente de Correlação de *Spearman*.

4.1 Inventário sobre Adaptabilidade (IA)

Verifica-se que as quatro dimensões apresentam índices de consistência interna muito satisfatórios, variando entre .807 e .883, sendo o nível global de consistência interna para o IA correspondente a .929 (Quadro 1). Assim, de acordo com o patamar mínimo de .70, sugerido por Nunnally (1994), considera-se que os coeficientes de precisão obtidos são elevados.

Quadro 1 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach do IA

Dimensões	M	DP	α
Preocupação	26,74	4,12	.827
Controlo	29,43	3,52	.807
Curiosidade	27,56	4,15	.883
Confiança	29,95	3,58	.877
Total	113,61	12,46	.929

Verifica-se que o item 7 (“Estar preocupado com a minha carreira.”), da dimensão Preocupação, reduz o coeficiente de precisão, pelo que se fosse eliminado a subescala apresentaria um $\alpha=.831$. No entanto, dado que apresenta uma variação pouco significativa optou-se por manter o item.

Não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre adaptabilidade e sexo, idade, tempo na organização, situação profissional e escolaridade. No entanto, encontrou-se uma diferença estatisticamente significativa na dimensão Preocupação (Quadro

2), entre os indivíduos com escolaridade inferior ao ensino secundário e os indivíduos com habilitações ao nível do ensino superior. Este facto sugere que estes indivíduos apresentam maiores preocupações face ao seu futuro, o que se pode dever à falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Quadro 2 – Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade na dimensão Preocupação do IA (Teste de *Mann-Whitney*)

Dimensão	Escolaridade	N	Teste <i>Mann-Whitney</i>	
			Z	Sig
Preocupação	Inferior Secundário	10	-2,261	,024*
	Ensino Superior	159		

*p < .05

4.2 Questionário de Empenhamento Organizacional (QEO)

Verifica-se que os três tipos de empenhamento apresentam índices de consistência interna muito satisfatórios, variando entre .842 e .912, sendo o nível global de consistência interna para o questionário correspondente a .923 (Quadro 3). Assim, de acordo com o patamar mínimo de .70, sugerido por Nunnally (1994), considera-se que os coeficientes de precisão obtidos são elevados.

Quadro 3 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach do QEO

Componentes de empenhamento	M	DP	α
Empenhamento Afectivo	23,27	5,43	.907
Empenhamento Continuidade	24,75	6,62	.842
Empenhamento Normativo	36,67	11,52	.912
Total	84,71	18,96	.923

Em relação ao questionário de empenhamento organizacional, encontram-se diferenças estatisticamente significativas em relação à idade, tanto para a escala global de empenhamento como para os três componentes de empenhamento (Quadro 4).

Quadro 4 - Comparação de grupos etários no QEO (Teste de *Kruskal-Wallis*)

Dimensão	Idade	N	Teste <i>Kruskal-Wallis</i>	
			X ²	Sig
Empenhamento Afectivo	<30 anos	39	23,76	,000*
	30-40 anos	39		
	41-50 anos	98		
	>50 anos	63		
Empenhamento Continuidade	<30 anos	39	25,58	,000*
	30-40 anos	39		
	41-50 anos	98		
	>50 anos	63		
Empenhamento Normativo	<30 anos	39	11,70	,008*
	30-40 anos	38		
	41-50 anos	98		
	>50 anos	62		
Escala global	<30 anos	39	20,78	,000*
	30-40 anos	38		
	41-50 anos	98		
	>50 anos	62		

*p < .01

Em relação ao tempo na organização encontram-se diferenças significativas entre este e o empenhamento afectivo e de continuidade, assim como no empenhamento global, o que sugere que o empenhamento aumenta conforme aumentam os anos de permanência na organização (Quadro 5). O empenhamento normativo não apresenta uma relação com o tempo na organização.

Quadro 5 - Comparação de grupos com diferente tempo de permanência na organização no QEO (Teste de *Kruskal-Wallis*)

Dimensão	Tempo na organização	N	Teste <i>Kruskal-Wallis</i>	
			X ²	Sig
Empenhamento Afectivo	< 1 ano	34	19,47	,001*
	1 a 5 anos	40		
	6 a 15 anos	40		
	16 a 20 anos	32		
	>20 anos	53		
Empenhamento Continuidade	< 1 ano	34	26,53	,000*
	1 a 5 anos	40		
	6 a 15 anos	40		
	16 a 20 anos	32		
	>20 anos	53		
Escala global	< 1 ano	34	15,46	,004*
	1 a 5 anos	39		
	6 a 15 anos	40		
	16 a 20 anos	32		
	>20 anos	52		

*p < .01

Não se encontram diferenças entre sexos no que se refere ao empenhamento.

No que diz respeito à escolaridade, não se encontram diferenças no empenhamento afectivo nem no normativo. No entanto, o empenhamento normativo, apresenta diferenças significativas quando se compara indivíduos com escolaridade inferior ao ensino secundário e indivíduos com escolaridade ao nível do ensino superior (Quadro 6). Desta forma, indivíduos com escolaridade mais baixa, sentem uma maior obrigação em permanecer nas organizações. O empenhamento de continuidade apresenta diferenças significativas no que diz respeito à escolaridade (Quadro 7), sendo que o empenhamento de continuidade diminui conforme aumenta a escolaridade, ou seja, os indivíduos com habilitações inferiores ao secundário, encaram mais custos na saída da organização.

Quadro 6 - Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade no empenhamento normativo do QEO (Teste de *Mann-Whitney*)

Dimensão	Escolaridade	N	Teste <i>Mann-Whitney</i>	
			Z	Sig
Empenhamento Normativo	Inferior Secundário	10	-1,925	,049*
	Ensino Superior	158		

*p < .01

Quadro 7 - Comparação de grupos com diferentes níveis de escolaridade no empenhamento de continuidade do QEO (Teste de *Kruskal-Wallis*)

Dimensão	Escolaridade	N	Teste <i>Kruskal-Wallis</i>	
			X ²	Sig
Empenhamento Continuidade	Inferior Secundário	10	16,03	,001*
	Secundário Incompleto	12		
	Secundário Completo	58		
	Ensino Superior	159		

*p < .01

4.3 Questões de motivação

Verifica-se que o nível global de consistência interna para o questionário correspondente a .909 (Quadro 3). Assim, de acordo com o patamar mínimo de .70, sugerido por Nunnally (1994), considera-se que os coeficientes de precisão obtidos são elevados.

Quadro 8 – Média, desvio-padrão e Alfa de Cronbach das questões de motivação.

	M	DP	α
Motivação	51,12	5,76	.909

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre motivação e sexo, idade, tempo na organização, situação profissional e escolaridade.

4.3 Adaptabilidade, empenhamento e motivação

Para verificar as relações existentes entre as variáveis em estudo utiliza-se o coeficiente de *Spearman* uma vez que as mesmas não seguem Distribuição Normal.

Os resultados do coeficiente de *Spearman* indicam existir uma relação estatisticamente significativa positiva entre adaptabilidade global e empenhamento afectivo ($p=.009$), revelando que o empenhamento afectivo tem também uma relação positiva estatisticamente significativa com todas as subescalas de adaptabilidade ($p=.008$ controlo, $p=.021$ curiosidade e $p=.023$ confiança) à excepção da Preocupação.

Apesar de não ter sido encontrada uma relação estatisticamente significativa entre adaptabilidade e empenhamento de continuidade importa referir que esta relação é negativa, o que revela que quanto maior a adaptabilidade menor é o empenhamento de continuidade.

Em relação à motivação, esta apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com todas as subescalas da adaptabilidade ($p=.000$), o que indica que indivíduos com elevada adaptabilidade são indivíduos mais motivados em questões de carreira.

É ainda de referir que a motivação apresenta uma relação estatisticamente significativa com o empenhamento afectivo ($p=.000$).

Quadro 9 – Correlações entre as dimensões de adaptabilidade, componentes de empenhamento e motivação (Coeficiente de Spearman)

		Preocupação	Controlo	Curiosidade	Confiança	Adaptabilidade	EmpAfec	EmpCon	EmpNor	Empenhamento	
Spearman's rho	Controlo	Coeficiente Correlação	,343**								
		Sig. (2-tailed)	,000								
	Curiosidade	Coeficiente Correlação	,528**	,592**							
		Sig. (2-tailed)	,000	,000							
	Confiança	Coeficiente Correlação	,378**	,699**	,652**						
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000						
	Adaptabilidade	Coeficiente Correlação	,707**	,797**	,867**	,824**					
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000					
	EmpAfec	Coeficiente Correlação	,089	,173**	,149*	,147*	,169**				
		Sig. (2-tailed)	,168	,008	,021	,023	,009				
	EmpCon	Coeficiente Correlação	-,045	-,089	-,101	-,022	-,082	,452**			
		Sig. (2-tailed)	,490	,172	,119	,741	,208	,000			
	EmpNor	Coeficiente Correlação	,043	,040	,102	,053	,081	,455**	,354**		
		Sig. (2-tailed)	,512	,542	,118	,414	,218	,000	,000		
	Empenhamento	Coeficiente Correlação	,031	,027	,057	,053	,053	,713**	,692**	,873**	
		Sig. (2-tailed)	,637	,676	,385	,412	,419	,000	,000	,000	
	Motivação	Coeficiente Correlação	,525**	,613**	,651**	,688**	,762**	,234**	-,005	,102	,115
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,935	,119	,078

** p < 0.01 (2-tailed)

* p < 0.05 (2-tailed)

4.5 Discussão de resultados

Este estudo centra-se na exploração das relações entre adaptabilidade de carreira, empenhamento organizacional e motivação. Procurou-se ainda perceber como diferentes grupos de indivíduos diferem em relação a estas variáveis.

Assim, é de salientar que a adaptabilidade não apresenta diferenças entre grupos excepto relativamente à escolaridade na subescala de Preocupação. A diferença encontrada é entre os indivíduos com escolaridade inferior ao ensino secundário e os indivíduos com habilitações ao nível do ensino superior. Curiosamente, o empenhamento normativo regista esta mesma diferença, o que pode ser indicador que os indivíduos com baixos níveis de escolaridade sentem que devem permanecer na organização porque esta investiu neles e têm uma maior preocupação em relação ao futuro uma vez que as oportunidades para estes são mais reduzidas. No entanto, a amostra é constituída por 10 indivíduos com habilitações inferiores ao ensino secundário e por 159 com habilitações ao nível do ensino superior pelo que a primeira é pouco representativa desse universo de pessoas.

Em relação ao empenhamento, este aumenta conforme a idade em todos os seus componentes. Assim, os colaboradores mais velhos sentem-se mais ligados emocionalmente à organização, consideram maiores custos associados com a sua saída e têm um sentimento de obrigação para com a mesma. Em relação ao tempo na organização, também se verificou uma relação com o empenhamento global e com o empenhamento afectivo e de continuidade. Ou seja, os colaboradores que se encontram há mais tempo na organização demonstram uma maior ligação afectiva para com a mesma e avaliam como mais elevados os custos de deixar a mesma.

Em relação à escolaridade, verificam-se diferenças estatisticamente significativas em relação ao empenhamento de continuidade, revelando que os indivíduos com uma escolaridade mais baixa percebem maiores custos em sair da organização, permanecendo nela porque precisam.

Em relação às variáveis em estudo e de acordo com o esperado, encontrou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre adaptabilidade e motivação, entre adaptabilidade e empenhamento afectivo e entre empenhamento afectivo e motivação. No entanto, a relação entre adaptabilidade e empenhamento de continuidade apesar de negativa não foi estatisticamente significativa.

De acordo com estudos anteriores (Pouyand, Vignoli, Dosnon & Lallemand, 2012), encontrou-se uma relação positiva entre adaptabilidade e motivação, confirmando-se a hipótese (H1). Segundo os autores, o indivíduo adaptável encontra-se muito próximo do

indivíduo motivado, facto que se verifica no presente estudo e que se torna de grande relevância para as organizações, uma vez que a adaptabilidade enfatiza uma necessidade contínua de responder a novas situações e circunstâncias e para tal, é necessário que o indivíduo se encontre motivado.

No mesmo sentido apontam os resultados que indicam uma relação positiva entre adaptabilidade e empenhamento afectivo, permitindo confirmar a hipótese proposta (H2). Assim, indivíduos com maior adaptabilidade são indivíduos altamente envolvidos afectivamente com a organização em que estão inseridos, tal como proposto por Ito e Brotheridge (2005). Segundo estes autores, as práticas organizacionais que contribuem para o desenvolvimento do empenhamento afectivo são semelhantes às que contribuem para o desenvolvimento da adaptabilidade, o que explica estes resultados.

Ainda de acordo com estes autores, a adaptabilidade relaciona-se negativamente com o empenhamento de continuidade. Esta hipótese (H3) foi parcialmente suportada uma vez que foi encontrada uma relação negativa mas não estatisticamente significativa. O argumento apresentado pelos autores para esta relação prende-se com o empenhamento de continuidade se relacionar com os conhecimentos específicos utilizados na organização, como técnicas e redes de trabalho que não são necessariamente transferíveis para outra organização. Como a adaptabilidade de carreira aumenta a mobilidade e a vantagem perante oportunidades é vista como tendo uma relação negativa com o empenhamento de continuidade. No modelo proposto pelos autores, o aumento da adaptabilidade reduz a dependência que os colaboradores têm face ao empregador, pelo que os colaboradores com maior adaptabilidade percebem menos custos face à eventual saída da organização (Ito & Brotheridge, 2005). A ausência de uma relação estatisticamente significativa no presente estudo pode dever-se ao facto do mesmo ser actual e com uma amostra portuguesa, encontrando-se Portugal a atravessar uma crise económica com elevados níveis de desemprego, o que aumenta a percepção dos custos em sair de uma organização.

Relativamente à última hipótese (H4) em estudo, esta foi suportada. O empenhamento afectivo tem uma relação positiva com a motivação. Assim, e de acordo com estudos anteriores (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004), pode-se afirmar que colaboradores com maior empenhamento afectivo experienciam mais motivação.

Estas conclusões são de grande relevância para as organizações visto que são as práticas de recursos humanos que vão moldar quer a adaptabilidade, quer o empenhamento (Ito & Brotheridge, 2005) e que estes têm um impacto directo nas intenções de turnover.

Ainda de acordo com estes autores, as práticas de recursos humanos que mais contribuem para moldar o empenhamento são a participação na tomada de decisão, o encorajamento da autonomia e as que mais contribuem para moldar a adaptabilidade são a possibilidade de auto desenvolvimento e aprendizagem contínua, pelo que as organizações devem desenvolver modelos de gestão que incluam estas práticas, para que consigam reter colaboradores capazes de responder a mudanças rápidas e repentinas e altamente produtivos.

4.5.1 Limitações e investigações futuras

Apesar da presente investigação contar com uma amostra representativa contribuindo para a validade externa e possibilidade de generalização dos resultados, existem algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, este estudo foi realizado num único momento temporal, sendo correlacional, o que não permite estabelecer relações causais entre as variáveis. No futuro, seria importante o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitissem avaliar a existência de relações causais, entre as variáveis e que permitissem verificar qual o papel da escolaridade na adaptabilidade.

Outra limitação foi o facto de os dados terem sido recolhidos *on-line* o que leva a que não seja possível averiguar quais as condições em que os sujeitos responderam aos questionários. No entanto, é de salientar que esta metodologia de recolha de dados permite que os participantes escolham qual o momento mais oportuno para responder, pelo que assegura maior fiabilidade nas respostas.

Seria interessante, em investigações futuras, replicar este estudo noutras populações de modo a verificar a existência das relações aqui exploradas. A pertinência da investigação com estas variáveis já havia sido notada por Savickas (2001), que defende a integração da psicologia motivacional, da personalidade e social nos estudos do campo da psicologia vocacional.

Um melhor conhecimento destas áreas, permitirá aos psicólogos do campo da psicologia vocacional uma abordagem mais integrada no aconselhamento de indivíduos em transições de vida importantes, ajudando-os na construção da carreira e, como consequência, na construção da vida. Por outro lado, no âmbito da psicologia dos recursos humanos os contributos dados pelos diversos campos da psicologia geram uma visão mais integrada dos colaboradores enquanto pessoas, o que contribui para um melhor conhecimento do que os torna mais satisfeitos, conduzindo à melhor integração nas organizações e ao aumento da produtividade dos mesmos.

BIBLIOGRAFIA

- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Bonzatto, E. (2011). *Tripallium: O trabalho como maldição, como crime e como punição*. Retirado de http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/direito_foco/artigos/ano2011/Direito_em_foco_Tripalium.pdf (16/04/2014).
- Brown, D. (2002). Introduction to theories of career development and choice: origins, evolution and current efforts. In D. Brown (Eds) *Career choice and development* (pp.149-205). São Francisco: Jossey-Bass.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Chmiel, N. (2000). *Introduction to work and organizational psychology: a european perspective*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dries, N., Van Esbroeck, R., van Vianen, A. E. M., De Cooman, R., & Pepermans, R. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Belgium Form: Psychometric characteristics and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 674-679. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.012
- Duarte, M. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras. Prelúdio e fugas (ou a Psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.
- Duarte, M. (2009). The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 259-266. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.009-

- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, *44*(2), 392-406.
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., Agostinho, R., & Djaló, A. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Portugal Form: psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 725-729. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.019
- Hou, Z.-J., Leung, S. A., Li, X., Li, X., & Xu, H. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - China Form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 686-691. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.006
- Ito, J. & Brotheridge, C. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, *44*(1), 5-19. doi: 10.1002/hrm.20037
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, *8*(4), 620-630.
- Meyer, J. & Allen, N. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, *61*, 195-209.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J., Becker, T. & Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 665-683. doi: 10.1002/job.383

- Meyer, J., Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pouyand, Vignoli, Dosnon e Lallemand (2012). Career adapt-abilities scale - France form: Psychometric properties and relationships to anxiety and motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 692-697. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.021
- Savickas, M. & Porfeli, (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Savickas, M. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. (2001). The next decade in vocational psychology: mission and objectives. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 284-290. doi: 10.1006/jvbe.2001.1834
- Savickas, M. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 381-385. doi:10.1006/jvbe.2002.1880
- Savickas, M. (2010). Re-viewing scientific models of career as social construction. *Revista Portuguesa de Psicologia/Psychologica, Número conjunto comemorativo*, 33-43.
- Savickas, M. (2011). The self in vocational psychology: Object, subject, and project. In P. Hartung & L. Subich (Eds.), *Developing self in work and career: Concepts, cases, and contexts* (pp. 17-33). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Savickas, M. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19.
- Savickas, M. (2013). The theory and practice of career construction. In S. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling. Putting theory and research to work* (pp147-183). NJ: Wiley.

- Shin, Y. & Kelly, K. (2013). Cross cultural comparison of the effects of optimism, intrinsic motivation, and family relations on vocational identity. *The Career Development Quarterly*, 61, 141-160. doi: 10.1002/j.2161-0045.2013.00043.x
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 705-711. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.020
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Brothers.
- Tak, J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Korea Form: Psychometric properties and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 712-715. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.018
- Teixeira, M. A. P., Bardagi, M. P., Lassance, M. C. P., Magalhães, M. O., & Duarte, M. E. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Brazilian Form: Psychometric properties and relationships to personality. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 680-685. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.007
- Yucel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58. doi: 10.5539/ijbm.v7n20p44