

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo  
Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel

Carla Ascensão

MESTRADO EM PSICOLOGIA

Área de Especialização em Recursos Humanos

2009

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA E CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo  
Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel

Carla Ascensão

MESTRADO EM PSICOLOGIA

Área de Especialização em Recursos Humanos

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

2009

## ÍNDICE

	<b>PÁG.</b>
Resumo/Abstract	7
Agradecimentos	11
<b>Introdução</b>	<b>15</b>
<b>PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O PAPEL DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA</b>	
<b>CAPÍTULO 1 – O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ACTUAL</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 2 – ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	
2.1. O Conceito de Socialização Organizacional	31
2.2. As práticas de Socialização Organizacional	34
2.3. As fases do processo de socialização	41
2.4. Socialização Organizacional: A influência das variáveis pessoais	44
<b>CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE CARREIRAS</b>	
3.1. O Construto da Gestão de Carreiras	49
3.2. Gestão de Carreira: Uma responsabilidade do indivíduo ou da organização?	50
3.3. As várias práticas de gestão de carreira	53
3.4. O papel das práticas de gestão de carreira no empenhamento organizacional	58
<b>CAPÍTULO 4 – EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
4.1. O papel do empenhamento organizacional no contexto actual	67
4.2. Definição do construto de empenhamento organizacional: As Diferentes Abordagens Teóricas	69
4.3. Modelo dos três componentes de Allen & Meyer	74
4.4. Operacionalização do Modelo dos três componentes de Allen & Meyer	77

4.5. Empenhamento Organizacional: Um Construto Multidimensional	79
4.6. Variáveis antecedentes de empenhamento organizacional	83
4.6.1. Variáveis antecedentes de empenhamento afectivo	83
4.6.2. Variáveis antecedentes de empenhamento continuidade	89
4.6.3. Variáveis antecedentes de empenhamento de normativo	92
4.7. As principais consequências do empenhamento organizacional	93
4.7. 1. Empenhamento Organizacional e Intenção de Permanência	94
4.7.2. Empenhamento Organizacional e Desempenho	101

## **PARTE II – ESTUDO EXPERIMENTAL**

### **CAPÍTULO 5– INSTRUMENTOS DE MEDIDA E ENSAIO EXPERIMENTAL**

5.1. Ficha de Registo de Dados	112
5.2. Questionário das práticas de Integração e Acolhimento	114
5.3. Questionário de Empenhamento Organizacional	116
5.3.1. Questionário de Empenhamento Organizacional (versão original Meyer & Allen, 1990)	116
5.3.2. Questionário de Empenhamento Organizacional (versão revista)	117
5.3.3. Adaptação portuguesa e resultados do estudo piloto	120
5.4. Questionário das práticas de Gestão de Carreiras	128
5.5. Questionário de Intenção de Permanência	130

<b>CAPÍTULO 6– PLANO EXPERIMENTAL E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b>	
6.1. Plano Experimental e Universo de observação	133
6.2. Caracterização da Amostra	136
6.3. Condições de Aplicação e Recolha de Resultados	142
<b>CAPÍTULO 7 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	
7.1. Integração e Acolhimento	149
7.1.1. Características Metrológicas do Questionário de Integração e Acolhimento	149
7.1.2. Intercorrelação entre itens	158
7.2. Gestão de Carreira	161
7.2.1. Características Metrológicas do Questionário de Gestão de Carreiras	161
7.2.2. Intercorrelação entre itens	169
7.3. Intenção de Permanência	
7.3.1. Características Metrológicas do Questionário de Intenção de Permanência	172
7.4. Empenhamento Organizacional	175
7.4.1. Características Metrológicas do Questionário de Empenhamento Organizacional	175
7.5. Diferenças integrupais das variáveis em estudo	191
7.6. Correlação das variáveis em estudo	195
<b>CONCLUSÕES</b>	201
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	217
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	247

## Resumo

A presente investigação apresenta como tema central o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (especificamente a integração e acolhimento e a gestão de carreira) e o empenhamento organizacional, através de um estudo de caso no sector do pós-venda automóvel.

Tendo como ponto de partida o modelo dos Três Componentes de Empenhamento Organizacional (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1991), esta investigação pretende perceber de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem contribuir para a promoção de atitudes e comportamentos tendo em vista a competitividade organizacional.

A metodologia de investigação consiste na aplicação do questionário de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1990a; 1991) adaptado para Portugal por Bruno, (2007), assim como a construção e aplicação dos questionários ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (i.e. Integração e Acolhimento & Gestão de Carreiras) e de intenção de permanência, tendo por base a revisão de literatura realizada e o conhecimento da realidade subjacente à organização estudo de caso. Estes instrumentos foram aplicados a um amostra de 31 adultos trabalhadores no sector do pós-venda automóvel.

O estudo metrológico dos vários instrumentos revelou índices elevados de precisão e validade de medida.

Os resultados revelam uma correlação positiva entre as práticas de gestão de carreira e o empenhamento afectivo e normativo e negativa com a intenção de *turnover*. Revelam ainda uma correlação negativa entre o empenhamento organizacional e afectivo com a intenção de *turnover*. Ao nível das práticas de integração e acolhimento, não se observam correlações significativas.

Finalmente tecem-se algumas considerações sobre as implicações dos resultados ao nível da gestão estratégica de recursos humanos, bem como as limitações do estudo e sugestões futuras de investigação.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Integração e Acolhimento; Gestão de Carreira; Empenhamento Organizacional; Intenção de Permanência; estudo caso; sector pós-venda automóvel.

## ***Abstract***

This research has in its central theme the study of the relationship between the practices of human resource management (specifically socialization and career management) and organizational commitment, through a case study in the car after-market area.

Taking as its starting point the model of the Three Components of Organizational Commitment (Allen & Meyer, 1990a, Meyer & Allen, 1991), this research aims to understand how the practices of human resource management can contribute to the promotion of attitudes and behaviors in order to organizational competitiveness.

The research methodology involves the application of the questionnaire of organizational commitment of Meyer & Allen (1990a, 1991) adapted for Portugal by Bruno (2007), as well as the construction and application of questionnaires to the practices of human resource management (ie Socialization & Career Management) and turnover intention, based on the literature review and knowledge of the underlying reality the organization case study.

These instruments were applied to a sample of 31 adult workers in the automotive after-market area. The metrological study of the various instruments revealed high levels of reliability and accuracy of measurement.

The results show a positive correlation between the practices of career management and affective and normative commitment and negatively with turnover intention. It also shows a negative correlation between affective organizational commitment and intention to turnover.

About the practice of integration and acceptance, there were not significant correlations. Finally we have some considerations about the implications of the results at the strategic management of human resources as well as the limitations of the study and future research suggestions.

**Keywords:** Strategic Management of Human Resources, Integration and Reception, Career Management, Organizational Commitment, Intention to Stay, case study, after-sales sector car.

*“Eles não sabem que o sonho (...) comanda a vida.  
E sempre que o Homem sonha  
o mundo pula e avança (...).”*

*Antonio Gedeão*

Em qualquer viagem existem momentos de calma maresia, momentos em que o sol brilha intensamente, mas também momentos em que as ondas se elevam e o vento sopra vigorosamente, teimando em querer afundar a canoa que tenta chegar a porto seguro. Nessas viagens temos âncoras, faróis, capitães experientes, companheiros de viagem, que nos dão a mão e nos fazem acreditar que é possível chegar a solo firme.

Aos meus pais que desde sempre foram os exemplos que eu quis seguir...obrigada pela mão amiga, por me fazerem perceber que para chegar longe é preciso dar o máximo de nós e fazer da vida um todo e do tudo vida. Muito obrigada por terem sempre acreditado em mim e me proporcionarem os meios para atingir os fins, por estarem comigo nos momentos mais difíceis e por exigirem sempre mais, por me colocarem obstáculos no caminho para eu crescer e me tornar mulher.

À minha irmã, obrigada por me dares força e admirar. Neste trabalho inspirei-me na tua determinação e na garra com que encaras e partes para tudo a que te propões.

Ao Miguel, obrigado por perceberes a minha ausência e os momentos menos bons. Obrigado pela compreensão, motivação, ajuda, por nunca duidares e por compreenderes que para mim a carreira é uma grande prioridade. Ao meu eterno companheiro de viagem muito obrigado!

A todos os meus amigos obrigado por compreenderem as minhas ausências, por estarem sempre a torcer por mim e à minha espera e hoje vejo-vos no cais a acenar e sorrir ao ver-me finalmente chegar. O apoio dos verdadeiros amigos foi o farol imponente que me foi transmitindo a confiança e certeza que o cais estava cada vez mais perto.

Aqui não posso deixar de destacar a minha grande amiga Fernanda, o meu muito obrigado por teres estado sempre...sempre comigo. Pelas horas, noites e fins-de-semana cheios de amizade e sentido crítico. Pelas palavras de esperança, conforto e determinação. Ainda bem que embarcámos juntas e nos mantivemos sempre lado a lado neste longo caminho...

Ao Professor Doutor Manuel Rafael, enquanto meu orientador, agradeço ter sido o Capitão experiente que eu olhei ao longo deste percurso como o modelo a seguir pelo rigor, determinação e sentido crítico. Obrigada não só pelo acompanhamento pedagógico e científico, mas também por ter virado o leme para o lado certo, quando ele parecia desviar...por me ter feito ver que afinal o sol brilhava no horizonte, por me ter desafiado, apoiado, ouvido, acalmado os meus anseios e dúvidas.

À organização que participou no estudo, a todos os seus colaboradores e em especial à sua direcção, agradeço terem tornado este estudo possível e sobretudo a forma aberta, entusiasta e estimulante com que decidiram partir nesta viagem.

A todos o meu muito obrigado e quero que saibam que este projecto encerra muito de vós!

# **INTRODUÇÃO**

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar, por forma a garantirem o seu desenvolvimento no actual contexto socioeconómico.

Este contexto de rápidas e irreversíveis mudanças veio alterar profundamente o quadro de actuação das organizações em geral, tendo traduzindo-se na legitimação e valorização da gestão de recursos humanos como área crítica das organizações (Ceitil, 2000).

O estudo de várias variáveis organizacionais, tais como o empenhamento organizacional, tornou-se um objecto de extrema importância na sobrevivência das organizações e dos mercados em que estas se movem.

Perante a nova “paisagem” competitiva e tendo em vista uma gestão estratégica, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Pina e Cunha *et al.*, 2003). De facto, os resultados empíricos têm revelado que o empenhamento pode ter implicações consideráveis ao nível de variáveis como: o absentismo, intenção de *turnover*, atitude face à mudança, comportamentos de cidadania, desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1990a; 1996; Becker, 1992; Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers & Porter, 1979; O’Reilly & Chatman, 1986; Porter, Steers & Mowday, 1974), entre outros.

Como resultado disto mesmo, nos últimos anos a investigação ao nível das práticas de gestão de recursos humanos tornou-se muito popular (Delaney & Huselid, 1996, cit. por Agarwala, 2003) e pretendeu perceber que práticas de gestão de recursos humanos apresentam uma influência significativamente positiva em variáveis como o

empenhamento organizacional e que conduzem conseqüente a uma eficácia organizacional (Rao, 1990; Yeung & Berman, 1997, cit. por Agarwala, 2003).

Existe um consenso claro face à ideia de que as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a integração organizacional e as práticas de gestão de carreira, apresentam um impacto na vantagem competitiva das organizações, uma vez que dão origem a certas atitudes, comportamentos e percepções, promotoras dessa mesma vantagem competitiva.

O presente estudo, inspirado no mote de investigação do século XX ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, pretende perceber de que forma é que as práticas de gestão de recursos humanos, especificamente a integração e o acolhimento e a gestão de carreira, se relacionam quer com o empenhamento organizacional, quer com a intenção de permanência dos colaboradores de uma organização na área do pós-venda automóvel. Pretende-se assim perceber o seu papel promotor e facilitador do desenvolvimento e sustentação de níveis adequados de empenhamento organizacional.

A dissertação dividir-se-á em duas grandes partes: a) a primeira parte será constituída pelos capítulos I, II e III, sobretudo dedicados à revisão de literatura ao nível das variáveis subjacentes ao presente estudo (especificamente o empenhamento organizacional; práticas de integração organizacional e gestão de carreira); b) a segunda parte dedicada especificamente ao estudo empírico – características, principais resultados e conclusões.

Ao nível do Capítulo I, dá-se uma breve introdução e resenha histórica da importância cada vez mais consensual das práticas de gestão de recursos humanos, tendo em vista a competitividade estratégia das organizações.

No Capítulo II, começa por se estabelecer um enquadramento teórico do empenhamento organizacional, segundo as duas abordagens vigentes na literatura: a

abordagem atitudinal (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1979, O'Reilly & Chatman, 1986) e a abordagem comportamental (Besser, 1993; Oliver, 1990; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Salancick, 1979; Swailes, 2000; Wiener & Gechman, 1977). Segue-se a descrição dos fundamentos teóricos e empíricos do modelo dos três componentes de Allen & Meyer (1990a) e Meyer & Allen (1991), principais contributos para a compreensão do conceito de empenhamento organizacional, bem como as principais críticas apontadas ao modelo. O capítulo estabelece ainda de forma discriminada segundo cada uma das suas sub-categorias, os factores antecedentes e as principais consequências do empenhamento organizacional. Ao nível das consequências e, dado tratar-se de uma das variáveis em estudo, atribui-se particular ênfase à intenção de *turnover* e *turnover* efectivo.

No Capítulo III, efectua-se o enquadramento teórico das práticas de integração e acolhimento organizacional. Numa primeira fase começa por se estabelecer a definição do conceito de socialização organizacional, partindo da definição mais consensual da literatura de Van Maaner (1976). Na revisão de literatura realizada, verificou-se que apesar de existir um vasto leque de literatura associada ao tema, existem algumas lacunas relativamente ao papel do processo de socialização e à forma como os constructos são medidos (Morrison, 2002). Numa outra parte do capítulo, são abordadas as várias práticas de socialização organizacional, nomeadamente a categorização em seis dimensões de Van Maaner & Schein (1979) e das três categorias de Jones (1986). Posteriormente dá-se uma descrição das várias fases do processo de socialização organizacional, tais como: socialização antecipatória; encontro ou confronto; assimilação ou adaptação e o papel crucial dos agentes de socialização no sucesso de cada uma destas fases. Numa fase final do capítulo, dá-se a análise da relação deste tipo

de práticas de gestão de recursos humanos com a promoção do empenhamento organizacional.

A revisão de literatura relativa às práticas de Gestão de Carreira tem lugar no Capítulo IV. A este nível e numa primeira fase dá-se a perceber a ênfase cada vez mais acentuada da importância das práticas de gestão de carreira nas organizações e a evolução de uma visão tradicionalista para novos modelos de gestão de carreira, em que o foco e a responsabilização da carreira se encontra ao nível do próprio indivíduo e não tanto da organização. Em seguida estabelece-se o levantamento e descrição das principais práticas de gestão de carreira, nomeadamente a sistematização de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993), bem como o modelo de Baruch & Peiperl (2000). A segunda parte do capítulo consiste na relação entre as práticas de gestão de carreira e o empenhamento organizacional, no qual são identificadas algumas evidências empíricas sobre as práticas mais promotoras de empenhamento organizacional.

Ao nível da segunda parte, o Capítulo V começa por estabelecer a apresentação dos instrumentos utilizados no presente estudo, nomeadamente a descrição dos instrumentos de empenhamento organizacional, de integração e acolhimento, de gestão de carreira, de intenção de permanência e de dados pessoais. Para cada um destes instrumentos, dá-se a descrição do seu processo de construção, principais objectivos e princípios de aplicação. Ao nível do questionário de empenhamento organizacional, dado ser baseado totalmente do instrumento adaptado por Bruno (2007), estabeleceu-se ainda a sua caracterização psicométrica e a comparação dos resultados do estudo actual com os obtidos no estudo de adaptação para a população portuguesa. Numa última fase do capítulo, dá-se a descrição do plano experimental e universo de observação, dando-se uma caracterização detalhada do sector de actividade da empresa estudo de caso e a descrição detalhada do procedimento de constituição da amostra, caracterização da

amostra em estudo, bem como da caracterização das condições de aplicação dos instrumentos e do procedimento de recolha de dados.

O capítulo VI, consiste na análise e discussão de resultados, tendo-se numa primeira fase estabelecido a análise metrológica de cada um dos instrumentos utilizados no estudo e numa segunda fase dá-se a análise da relação entre o empenhamento organizacional e as práticas de acolhimento e integração e gestão de carreira, bem como a intenção de permanência. Esta análise é ainda realizada, tendo em conta a subdivisão da amostra em antes de 2006 e pós 2006, ponto de viragem ao nível da criação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos na organização em estudo.

Na fase final do trabalho, estabelecem-se as principais conclusões que decorrem da investigação, bem como algumas críticas da autora ao mesmo e sugestões de linhas futuras de investigação ao nível desta temática.

## **Parte I**

**Fundamentação Teórica: O papel das práticas de gestão de recursos humanos no empenhamento organizacional e intenção de permanência**

## **Capítulo 1**

**O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO**

**CONTEXTO ACTUAL**

## **1. O papel da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no contexto actual**

A palavra que melhor caracteriza as sociedades deste início de século é a palavra mudança. O tempo em que vivemos que alguns apelidam de pós-capitalistas ou de pós-industriais (Drucker, 1993; Giddens, 1992; Tofler & Tofler, 1995) é um tempo complexo dada a celeridade das mutações ocorridas. Este contexto de rápidas e irreversíveis mudanças veio alterar profundamente o quadro de actuação das organizações em geral. Ao mesmo tempo, os desenvolvimentos teóricos nas diversas áreas científicas, permitiram valorizar importantes perspectivas organizacionais até então negligenciadas, provocando autênticas revoluções na forma como tradicionalmente se perspectivava a sociedade em geral, as organizações e os indivíduos em particular.

Ao nível de gestão, esta mudança parece traduzir-se na legitimação e valorização da gestão de recursos humanos como área crítica das organizações, na medida em que esta personifica os ingredientes de que é feita a distintividade organizacional (Ceitil, 2000). A importância cada vez mais percebida dos recursos humanos na dinâmica organizacional permitiu emergir novas concepções acerca da contribuição das pessoas para as organizações. Esta importância levanta novos desafios aos departamentos e profissionais, dando-se um esforço claro no sentido de se estabelecer um alinhamento entre recursos humanos, características do trabalho e estratégias organizacionais. Os gestores de multinacionais de sucesso perceberam que para competir efectivamente, teriam de ter uma grande capacidade de adaptação ao nível das suas linhas de produto, oferta de serviços, estratégia de *marketing*, mas sobretudo apostar numa gestão efectiva e estratégica dos seus recursos humanos. O que se verifica ao nível empírico é que as empresas que apresentam práticas de gestão de recursos humanos ajustadas e orientadas com a estratégia que lhe está subjacente são aquelas que se

apresentam como as detentoras de maior sucesso e capacidade competitiva de mercado (Ceitil, 2000).

Contudo esta preocupação das organizações com o indivíduo apenas surge por volta dos anos 60 do século XX, aquando das primeiras teorias económicas sobre o capital humano (Becker, 1964; Scultz, 1971;). O que vigorava até então era uma visão estratégica de gestão, onde o indivíduo era tido como uma peça passível de manipulação por forma a servir os interesses e necessidades da organização (Herr e Cramer, 1992, cit. por Duarte, 1994). É a partir desta data que se ouve falar em Gestão de Estratégica de Recursos Humanos no sentido de se fazer reflectir a ênfase e valorização atribuída aos colaboradores e a consciencialização do seu impacto naquilo que de mais importante a organização apresenta: objectivos e estratégias (Sullivan, 2004).

Tal como acontece noutras áreas, também o tema da gestão de recursos humanos tem sido objecto de tentativas de teorização e análise crítica. Na origem desta orientação da investigação, estão duas razões fundamentais: 1) natureza teórica, que se prende com a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de gestão de recursos humanos e a sua relação com a competitividade; 2) natureza prática, consiste na necessidade de perceber a influência da gestão de recursos humanos na estratégia de negócio, influência essa que esteve na origem e condicionou a evolução do conceito de gestão de recursos humanos nos últimos anos. Por outras palavras, quer a estratégia de negócio, quer a cultura organizacional, são factores referidos na literatura como tendo uma enorme influência na explicitação, formulação e evolução da concepção de gestão de recursos humanos nas organizações.

Autores como Tyson (1995) defendem que a atenção prestada à gestão de recursos humanos resulta de três factores: um é de natureza social e consiste no facto do objecto da gestão de recursos humanos ser a gestão do emprego, algo determinante para o funcionamento

de qualquer sociedade, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista social. Outra razão consiste na natureza política e tem a ver, quer como a forma das relações de poder inerentes ao trabalho e emprego se reflectirem nos problemas sociais, de que as paralisações e as greves são os exemplos mais evidentes. A terceira razão é de natureza cultural, no sentido em que a gestão de recursos humanos consiste em estabelecer uma ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, o exercício da autoridade, a definição de papéis organizacionais e a criação de significado, capaz de partilhar objectivos e missão entre os diferentes membros da organização.

Contudo não basta dizer-se que a organização aposta numa Gestão Estratégica de Recursos Humanos, mas é preciso sobretudo ser-se uma organização capaz de olhar para a gestão de recursos humanos numa perspectiva que vá para além da execução de um conjunto de práticas estandardizadas. Sendo as organizações verdadeiros sistemas vivos, dá-se uma necessidade constante de desenvolver e implementar novas e melhores práticas de gestão de recursos humanos por forma a tornar a organização constantemente competitiva (Stroh & Caliguiri, 1998, cit. por Agarwala, 2003).

Como resultado disto mesmo, nos últimos anos a investigação ao nível das práticas de gestão de recursos humanos tornou-se muito popular (Delaney & Huselid, 1996, cit. por Agarwala, 2003) e pretendeu perceber que práticas de gestão de recursos humanos apresentam uma influência significativamente positiva em variáveis como o empenhamento organizacional, que conduzem a uma conseqüente eficácia organizacional (Rao, 1990; Yeung & Berman, 1997, cit. por Agarwala, 2003).

Existe um consenso claro face à ideia de que as práticas de gestão de recursos humanos apresentam um impacto na vantagem competitiva das organizações, uma vez que dão origem a certas atitudes, comportamentos e percepções, promotoras de vantagem competitiva. Becker & Gerhart (1996) conduziram um estudo entre as práticas de gestão de

recursos humanos e a sua relação com a satisfação, intenção de permanência e desempenho organizacional. Este autor concluiu que as organizações com práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas, conduziam a um maior empenhamento organizacional e conseqüentemente maiores níveis de satisfação, intenção de permanência e níveis superiores de desempenho.

O presente estudo, inspirado no mote de investigação do século anterior ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, pretende perceber de que forma é que as práticas de gestão de recursos humanos como a integração e o acolhimento e a gestão de carreira se relacionam quer com o empenhamento organizacional, quer com a intenção de permanência dos colaboradores de uma organização na área do pós-venda automóvel.

Este trabalho e a revisão de literatura que se segue, incidirá especificamente nas práticas de integração e acolhimento, bem como de gestão de carreira. O objectivo principal da revisão de literatura que se segue é o de conhecer de uma forma objectiva e abrangente ambas as práticas de gestão de recursos humanos e como estas podem contribuir para a promoção de atitudes e comportamentos tendo em vista a competitividade organizacional.

## **Capítulo 2**

### **ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**



## 2.1. O Conceito de Socialização Organizacional

De entre as inúmeras práticas de gestão de recursos humanos, a socialização tem um vasto conjunto de estudos empíricos associados, alimentados sobretudo pelo facto de ser um processo que decorre da natural existência do indivíduo enquanto ser social e parte integrante de uma determinada organização. Associado a este factor, a importância acrescida atribuída ao processo de socialização decorre sobretudo do facto dos indivíduos serem cada vez mais “móveis” e ao longo da sua carreira experimentarem diferentes contextos profissionais.

Como consequência, este processo apresenta um papel crucial nas organizações, tendo o processo da sua análise teórica e prática repercussões críticas nas organizações (Bauer & Elder, 2006).

Nas últimas quatro décadas, verificou-se um grande progresso no estudo da socialização organizacional, sobretudo na sua tentativa de conceptualização (Schein, 1968) através de vários modelos e mais recentemente através da realização de estudos com uma perspectiva longitudinal (Ashforth & Saks, 1996). Apesar de existir um vasto leque de literatura associada ao tema, verificam-se algumas lacunas relativamente ao papel do processo de socialização e à forma como os constructos são medidos (Morrison, 2002).

Ao nível da Psicologia Organizacional e decorrente dos vários estudos levados a cabo nas últimas décadas, parece haver um claro consenso quando à definição de socialização, sendo esta vista como “*o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma organização...*” (Van Maanen, 1976, cit. por Van Maanen & Schein, 1991). Desta feita, o indivíduo aprende valores, competências, normas, comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permite assumir um papel e participar como membro da organização a que pertence (Van Maanen & Schein, 1991; Louis, cit. por Feij, 1998). Como consequência, dá-se uma

clarificação do seu papel/função no contexto organizacional a par da construção de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte.

A definição de Van Maaner (1976) é abrangente, uma vez que se aplica a qualquer movimentação individual no interior de uma organização, ou seja, reporta-se tanto à admissão de novos colaboradores, como a situações de promoção, transferência interna, entre departamentos ou empresas pertencentes a um mesmo grupo e eventuais reclassificações ou reconversões profissionais (Mosquera, 2002). Assim, deve considerar-se a existência e promoção do processo de socialização organizacional sempre que se verificam alterações ao nível funcional, hierárquico e do grau de responsabilidade e implicação no negócio da função exercida pelo indivíduo.

Podemos ainda considerar a socialização organizacional como um processo que ao nível macro permite a adaptação do indivíduo à organização (*Person-Organization Fit*) e ao nível micro, a adaptação à função que irá desempenhar (*Person-Job Fit*). Ao nível macro, através do processo de socialização, a organização assegura a continuidade dos seus valores, normas, permitindo aos novos colaboradores desenvolverem um quadro de referência que conduza ao alinhamento entre as suas características e as da organização e que o levam a responder mais eficazmente aos desafios que o esperam.

Por seu lado, ao nível micro e decorrendo deste alinhamento das características do indivíduo com a organização, este irá conhecer melhor a sua função, dando-se assim uma compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função (Mosquera, 2002).

Aquando a entrada do indivíduo na organização, este pode experienciar uma situação de choque (Hughes, 1958) ou surpresa (Louis, 1980) quando percebe que as expectativas que apresentava não correspondiam em grande medida à realidade que encontrou. Níveis elevados de *stress* e ansiedade são registados em novos colaboradores das organizações, sobretudo

porque não possuem rotinas confortáveis para interagir com os outros elementos da organização e prever respostas, bem como uma falta de identificação com as actividades que se desenvolvem na organização (Van Maaner & Schein, 1979). De facto, todos os indivíduos antes de entrar numa determinada organização revelam expectativas sobre a sua cultura, a função que irão desempenhar, a sua chefia, os seus colegas, entre outros factores. Estas expectativas resultam sobretudo de um nível de ansiedade elevado face à incerteza do que o espera e a necessidade de tentar criar uma imagem que lhe permita reduzir essa percepção de maior vulnerabilidade. Categorizando os níveis de ansiedade sentidos, estes parecem verificar-se a três níveis: 1) a adaptação à função, às suas características e exigências; 2) estabelecimento/construção de uma rede social de suporte; 3) a adaptação a uma nova cultura organizacional.

Como resultado deste facto, os novos indivíduos iniciam-se numa busca insaciável de informação por forma a conhecer o mais possível da organização, das pessoas e da função, tendo em vista a promoção de uma experiência de sucesso no novo desafio profissional (Jones, 1983b; Van Maanen, 1977).

Saks & Ashforth (1997a) defenderam que um dos principais objectivos do processo de socialização consiste claramente na redução da incerteza, ansiedade e ambiguidade vivida nos primeiros momentos na organização.

## 2. 2. As práticas de Socialização Organizacional

As práticas de socialização organizacional acabam por constituir formas de organizar as experiências dos indivíduos, moldando o tipo de informação a que o novo elemento é sujeito, a sua fonte e o menor ou maior grau de dificuldade que esta possa sentir ao aceder a essa mesma informação.

Van Maaner & Schein (1979) defenderam que a organização poderia apresentar diferentes práticas e formas de estabelecer o processo de socialização aos novos colaboradores. Os autores identificaram seis dimensões das práticas de socialização organizacional, sendo elas: Colectivas *vs* Individuais; Formais *vs* Informais; Série *vs* Isoladas; Investidura *vs* Despojamento; Fixas *vs* Variáveis e Sequenciais *vs* Aleatórias. Contudo, os autores não sugeriram que estas seis dimensões caracterizavam todas as formas possíveis de socialização organizacional, levando a que o tema despoletasse ao longo dos anos diversos estudos.

Nas estratégias colectivas as pessoas independentemente da sua função passam por experiências de aprendizagem semelhantes, sendo integradas em grupos de indivíduos que se encontram numa situação em muito semelhante à sua. Este tipo de práticas conduz à produção de respostas estandardizadas face a determinadas situações da organização. Por seu lado, estratégias de socialização individuais levam a que o indivíduo passe por um processo de aprendizagem único e adaptado à especificidade da sua pessoa e função, conduzindo a um leque de respostas mais heterogéneas face ao contexto real. As estratégias colectivas levam a que os novos colaboradores coloquem em prática o que está definido na organização para a sua função. Por seu lado, as técnicas individuais permitem aos novos colaboradores desenvolver perspectivas inovadoras e que vão para além do instituído na organização. Numa análise custo-benefício, as estratégias colectivas revelam-se face às individuais: mais

económicas (em tempo e custo); permitirem a partilha de experiências, facilitando a aprendizagem e criando um suporte afectivo para o recém-admitido; reduzem a dependência das aprendizagens face ao agente de socialização. No entanto, apresentam o risco de promoverem o desenvolvimento de grupos resistentes às práticas de socialização da organização (Mosquera, 2002).

Nas práticas formais, os novos membros são acolhidos através de um programa explícito, bem estruturado e preparado para o efeito ou, por outro lado, nas práticas informais, o indivíduo entra directamente no local de trabalho, sendo recebido informalmente pelos novos colegas e apreendendo o seu novo papel sem qualquer supervisão ou ajuda por parte dos chamados agentes de socialização.

As estratégias formais, embora tenham o mérito de contribuir para reforçar e preservar a cultura organizacional, podem dificultar a transferência das aprendizagens para outros contextos organizacionais. Para além desta clara desvantagem, este tipo de estratégias podem revelar algum perigo da ocorrência de fenómenos de isolamento social, bem como a criação de maiores níveis de tensão no novo colaborador. Este facto pode dever-se á adopção das condutas desejadas para atingir determinado estatuto naquela organização, uma vez que este não apresenta uma clara e perfeita noção de quais os comportamentos adequados tendo em vista determinados objectivos. Relativamente a esta questão, também as estratégias informais apresentam desvantagens na medida em o indivíduo tem que aprender por si próprio qual o seu papel na organização, podendo criar-lhe alguma ansiedade. Neste caso, pelo facto do indivíduo estar muito sujeito à influência do grupo, não há sempre garantias para a organização que este processo esteja a decorrer da melhor forma e a ir de encontro à cultura vigente na organização (Mosquera, 2002).

Estas práticas revelam-se orientadas sobretudo para o conteúdo da informação que é comunicada no processo de socialização. As tácticas sequenciais promovem informação

explícita e sequencial sobre as várias fases do processo de socialização pelas quais o indivíduo irá passar na sua organização, permitindo a promoção de informação ao indivíduo relativa a cada estágio do processo. Como nas práticas aleatórias os estágios de formação não são definidos à partida, verifica-se na maior parte das vezes um grau de incerteza maior no novo colaborador, uma vez que não tem acesso a um conjunto relevante de informação.

Em cada contexto organizacional específico será necessário avaliar previamente se é necessário que o indivíduo realize aprendizagens preparatórias e por níveis de responsabilidade e aprendizagem cada vez mais complexos. Se for este o caso, as estratégias sequenciais são as mais adequadas, na medida em que permitem aprendizagens graduais partindo do mais simples para o mais complexo, apesar de apresentarem o risco do novo colaborador se poder sentir pressionado para avançar para estágios superiores sem estar devidamente preparado (Mosquera, 2002).

Ao nível destas práticas, verificamos que correspondem ao grau de preparação dos recém-chegados pelos membros da organização. As práticas em série permitem que os membros que se encontram à mais tempo na organização preparem os novos elementos para assumir papéis similares aos seus. Ao nível das práticas isoladas, não existe a informação e a presença de um elemento anterior que sirva de modelo na execução de actividades naquela área de intervenção em específico.

As práticas em série permitem assim manter a continuidade e o sentido histórico da organização, proporcionando aos novos elementos modos de conduta previamente estabelecidos que os ajudam a lidar com várias situações. Apresentam, no entanto, o perigo de conduzir à estagnação da organização, contrariamente às práticas isoladas que estimulam a criatividade e o espírito inovador dos novos elementos, aproveitando novas visões e orientações que estes trazem consigo. Estas últimas apresentam a desvantagem de gerar

grande ansiedade ao novo trabalhador na medida em que este desconhece a forma típica e adequada de se comportar na organização (Mosquera, 2002).

Este tipo de práticas constituem um incentivo, um reforço das características e valores do indivíduo caso estas vão de encontro às características da organização.

No que concerne ao despojamento, as características do indivíduo estão em segundo plano, sendo desvalorizado o conhecimento anteriormente colhido. Por seu lado, nas práticas de investidura, as características pessoais do indivíduo são valorizadas e os seus comportamentos anteriores apreciados.

As práticas de investidura são úteis quando o novo elemento traz consigo competências relevantes para determinada organização. Em grupos profissionais específicos, geralmente fechados e em determinados contextos organizacionais as práticas de despojamento revelam-se como as mais indicadas (Mosquera, 2002).

Verifica-se que estas incidem sobretudo no planeamento do processo de socialização. Com respeito às práticas fixas, é dada informação prévia sobre o tempo necessário para completar cada fase do processo de socialização, sendo a informação transmitida assim que o indivíduo entra na organização, verificando-se o oposto nas práticas de socialização variáveis.

As estratégias fixas, por serem mais previsíveis, promovem um índice superior de segurança nos novos elementos. No entanto, por se basearem em concepções rígidas do desenvolvimento, marginalizam aqueles que não seguem esse padrão. Assim as estratégias variáveis dão maior flexibilidade à organização, embora corram o risco de gerar confusão e incerteza no indivíduo (Mosquera, 2002).

Jones (1986) converteu estas seis dimensões em três categorias do processo de socialização: Contexto (abrangendo as práticas colectivas vs individuais; formais vs informais); Aspectos Sociais (Série vs isoladas; Investidura vs Isolamento) e de Conteúdo (Fixas vs variáveis; Sequenciais vs aleatórias).

São várias as fontes de socialização existentes, desde as práticas deliberadas e planeadas, empregues pela organização, até práticas mais informais e mais espontâneas, emergentes nos grupos sociais, pelo que o indivíduo é geralmente exposto a influências durante este processo, os quais tomam a designação de agentes de socialização (Trice & Beyer, 1993).

Existem de facto vários agentes de socialização que poderão contribuir para o processo de aprendizagem dos novos membros, dependendo da natureza da função e da fase do processo socialização. A influência destes agentes pode ocorrer de um modo formal (e.g., instruções, formações e descrições da tarefa) ou informal (e.g., contacto com os colegas, superiores e subordinados) (Feij, 1998).

Muitas vezes as organizações não atribuem importância e valor à dimensão informal do processo de integração e acolhimento, contudo, os processos de integração e acolhimento não se revelam lineares e unicamente garantidos pela via formal. Mesmo nos casos em que esta dimensão é particularmente relevante, a componente informal revela-se extraordinariamente importante.

De facto em todo o processo de acolhimento e integração, existe uma forte componente de informalidade. Esta é construída principalmente em função das interações entre os diferentes actores organizacionais. O processo de interação, ainda que de natureza informal é regulado por regras pré-existentes e exteriores ao indivíduo e são estas que ajudam á construção social da realidade (Berger & Luckman, 1966).

De entre os agentes de socialização, é possível destacar os colegas e orientadores. Estes revelam um papel crítico para que o processo de acolhimento e organização seja conduzido com sucesso.

Os colegas funcionam como um importante agente de socialização para o novo membro, na medida em que ambos partilham perspectivas semelhantes. São estes elementos

que ensinam os aspectos informais relacionados com o trabalho, assumindo um papel fundamental sobretudo quando as tarefas não são claras ou se revelam complexas. Um aspecto crucial para a ocorrência da interacção diz respeito à proximidade física e à interdependência de tarefas. Estas características acabam por promover interacções casuais, informais e frequentes. Efectivamente, o facto de haver uma interacção diária com os colegas e de serem estes os agentes de socialização que se revelam geralmente mais disponíveis, faz com que sejam considerados um dos elementos mais importantes para uma socialização eficaz (Trice & Beyer, 1993).

A integração de um novo colaborador por si só constitui uma mudança na organização, podendo conduzir a alguma instabilidade na mesma e a atitudes de desconfiança por parte de colegas e chefias directas. Estas atitudes decorrem muitas das vezes do receio de que o novo colaborador possa interferir com as expectativas de carreira dos colaboradores já existentes. Porém, é o processo de interacção entre os diversos elementos, especialmente o posicionamento do novo colaborador face aos colegas e chefias, que direcciona a forma como a relação se irá estabelecer. Em alguns ambientes mais hostis, atitudes de antipatia e segregação do novo colaborador podem contribuir para que este se sinta discriminado e opte por sair da organização.

No sentido de evitar os custos que uma situação de *turnover* acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo colaborador e de toda a equipa que vai trabalhar directamente com o mesmo.

Relativamente aos tutores, estes enquanto autoridade formal, são responsáveis pelas avaliações, recompensas e comunicação das suas expectativas relativamente ao indivíduo, o que vai inevitavelmente influenciar o seu comportamento. Neste sentido, funcionam como um modelo e fonte de informação primordial para o novo membro (Feij, 1998).

Estes são normalmente considerados membros organizacionais experientes e seniores, no que diz respeito à sua carreira. Deste modo, ajudam os profissionais mais novos a desenvolver competências técnicas e interpessoais, constituindo agentes importantes no que se refere à transmissão de informação relativa ao domínio organizacional, desempenhando um papel crucial como fonte interpretativa de aspectos relacionados com a própria organização (Louis, 1990, cit. por Feij, 1998). Desta feita, os seus conselhos ajudarão o novo elemento não só a seguir as estratégias mais adequadas para atingir os objectivos organizacionais, como a evitar possíveis erros, cabendo-lhe ainda um papel muito importante enquanto suporte afectivo e emocional: ajudar o novo membro a ultrapassar, mais facilmente, os anseios e inseguranças iniciais e a ter mais confiança nas suas competências.

Este agente de socialização funciona ainda como um elemento facilitador da integração social do novo elemento, apresentando-o aos vários departamentos e colaboradores da organização e facilitando a sua integração no sistema social e de relacionamento interpessoal já existente na organização.

O processo de socialização não pode e nunca é um esforço e intenção de adaptação unidireccional, mas antes um processo inicial de adaptação que se dá nos dois sentidos. Por um lado, o novo membro procura integrar-se num novo contexto e, por outro, a organização deve receber o indivíduo adaptando-se também. Dá-se assim uma procura clara de ajustamento recíproco numa relação de compromissos e cedências mútuas, com vista à integração dos objectivos individuais e organizacionais (Mosquera, 2002).

### 2.3. As fases do processo de socialização

A progressão inerente ao processo de socialização dá-se através de três fases básicas, designadamente: socialização antecipatória, encontro ou confronto e assimilação ou adaptação (Porter et al., 1987). Estas fases devem ser encaradas como um contínuo por vezes extenso no tempo (uma vez que inevitavelmente o processo de socialização acarreta e integra em si um processo de mudança quer para a organização, quer para o colaborador).

Relativamente à fase de socialização antecipatória, esta inicia-se mesmo antes de o indivíduo entrar para a organização e apresentar nesta qualquer tipo de papel institucional (Porter, Lawler & Hackman, 1987), sendo consequência daquilo que as pessoas apresentam como expectativas sobre a nova realidade com a qual irão contactar. Esta fase geralmente inicia-se quando se verifica uma possibilidade real de que a pessoa venha a assumir determinados papéis numa organização (Trice & Beyer, 1993). Fisher (citado por Feij, 1998) designa este momento como *“toda a aprendizagem ou experiência que prepara, funcional ou disfuncionalmente, um indivíduo para a sua entrada numa organização”*.

Funciona assim como um período de preparação psicológica por parte do indivíduo para estabelecer determinada imagem e identidade da organização, que quanto mais próxima do real for, mais fácil será o seu processo de socialização, visto que psicologicamente já se encontra preparado para o que vai encontrar. Por seu lado, se estas se demonstrarem incorrectas ou desajustadas face ao real, poderão interferir com um ajustamento construtivo do indivíduo na organização (Trice & Beyer, 1993).

O meio e as próprias organizações poderão contribuir para a precisão destas percepções antecipadamente criadas pelos indivíduos, mediante o fornecimento de informação que vá ao encontro da realidade que os mesmos irão enfrentar nas suas funções e na própria organização (Porter et al., 1987). Esta última pode dar-se no momento de

recrutamento e selecção (em especial na entrevista de selecção), onde a organização facultava aos candidatos informação sobre a organização, as condições que oferece, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, bem como as limitações ou dificuldades reais que poderá encontrar no cumprimento das suas tarefas (Trice & Beyer, 1993).

Estas informações são fulcrais para o desenrolar de todo o processo e podem determinar o início do tipo de relação que este indivíduo irá ter com a organização que irá fazer parte, ajudando-o a conhecer melhor a organização e a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.

É assim a primeira fase do início de uma relação que prossegue com o acolhimento e integração. Contudo estas informações apesar de muito importantes não são suficientes para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à organização.

Frese (citado por Feij, 1998) distingue ainda os conceitos de antecipação indirecta de antecipação directa. A primeira diz respeito à preparação para o futuro trabalho a partir da família, da escola e de outras instituições sociais que fornecem informação relativamente aos valores e normas da organização em causa. Trata-se de uma “socialização *para* o trabalho”.

A antecipação directa corresponde a uma preparação do próprio indivíduo, através da recolha do maior número de informações acerca da sua futura organização, avaliação de oportunidades pessoais e perspectivas futuras (Porter et al., 1987).

Após o processo de recrutamento e selecção, a maioria das organizações esforça-se por tornar a entrada do novo colaborador eficiente e informativa. O processo de entrada é, deste modo, um processo de correspondência entre as necessidades individuais e a capacidade da organização em satisfazer as mesmas. Ocorre ainda uma correspondência entre as capacidades individuais e as exigências de determinada função. Muitos indivíduos entram nas

organizações com expectativas irrealistas, conduzindo a que as atitudes iniciais favoráveis ao trabalho e à organização vão decrescendo ao longo do tempo (Furnham, 1997).

Wanous (citado por Furnham, 1997) especifica alguns aspectos que facilitam o processo de entrada dos novos colaboradores, tais como: promover informação realista, por forma a esta desenvolver expectativas adequadas; fornecer apoio e segurança, especialmente no início, bem como a promoção de modelos que possam demonstrar ao novo colaborador quais os comportamentos adequados. Tudo isto assume especial relevo numa fase inicial do processo de socialização, designada por encontro ou confronto. Este ocorre através da confirmação ou desconfirmação das expectativas que o indivíduo acalentava, com as características reais da organização, do conflito entre o que se deseja do trabalho e a descoberta dos aspectos pessoais valorizados pela empresa, os não valorizados e os punidos. Assim, o colaborador percebe numa perspectiva realista e de confrontação de ideais, quais as competências necessárias ao exercício da função, colhe ensinamentos acerca da cultura organizacional e compreende o que dele é esperado (Feij, 1998). Da mesma forma, apercebe-se de um conjunto de práticas e políticas de reforço que a organização utiliza com o intuito de aumentar os comportamentos desejáveis e diminuir os indesejáveis, facilitando a integração de novos elementos e conduzindo-os à adopção dos modos de conduta desejados pela organização (Porter et al., 1987).

Desta forma dá-se a clarificação de papéis, bem como o confronto e aceitação da realidade organizacional, tendo que ocorrer um ajustamento por parte do indivíduo relativamente às diferenças existentes entre o que foi antecipado e o que se constata da realidade (Trice & Beyer, 1993).

Num terceiro momento o colaborador evolui para um sentido de assimilação ou adaptação. Esta fase constitui já a ponte entre o processo de socialização e a transição entre o novo colaborador e o chamado colaborador interno, o que por sua vez conduz à construção de

uma nova identidade associada à organização. Esta nova identidade alinhada em muito com a cultura organizacional, conduz à aquisição de comportamentos apropriados face ao grupo de trabalho, ao desenvolvimento de aptidões e competências, adequação às normas e valores e à interiorização das práticas e procedimentos da organização (Furnham, 1997). Neste sentido, o novo membro torna-se claramente um membro da organização, sendo que a responsabilidade e a autonomia no desempenho do seu papel se tornam mais pronunciadas, a informação mais frequentemente partilhada e o seu papel reconhecido e sentido como crítico. De forma progressiva, os sinais de aceitação mútua vão emergindo, bem como as evidências de dependência e reconhecimento. O resultado desejável desta última fase – que se prolonga no tempo durante a permanência da pessoa na organização – é a emergência de uma vinculação emocional profunda entre a pessoa e a organização. Esta vinculação traduz a existência de um sentido de pertença e implicação, tanto com a função, como com a organização, conduzindo a níveis elevados de empenhamento, motivação e satisfação (Trice & Beyer, 1993).

#### **2. 4. Socialização Organizacional: A influência das variáveis pessoais**

Tradicionalmente, a socialização organizacional diz respeito à influência que a organização tem na aprendizagem do indivíduo. Contudo, vários estudos têm mostrado que os colaboradores apresentam um papel crucial e bastante activo em todo o processo, através da acções de procura de informação e o estabelecimento das relações internas para se adaptarem a cultura organizacional (Ashford & Black, 1996; Morrinson, 1993; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Como referido anteriormente, o processo de integração numa organização está associado a sentimentos de insegurança, instabilidade e ansiedade por parte dos indivíduos (Ashford & Black, 1996). Este estado conduz à necessidade do indivíduo reduzir esta

percepção, levando-o a desempenhar um conjunto de acções tendo em vista a superação desta percepção e sentimento de desconforto (Ashford & Black, 1996; Fisher, 1986, White, 1959, cit. por Kim, Cable & Kim, 2005).

À medida que os colaboradores obtêm informação acerca do seu ambiente de trabalho, expectativas sociais e recebem *feedback* relativamente ao seu desempenho, tendem a reduzir o grau de incerteza sentido e identificam o seu lugar na organização (Miller & Jablin, 1991, cit. por Kim, Cable & Kim, 2005). Neste sentido, os indivíduos que respondem ao processo de socialização com o aumento de comportamentos de procura de informação e *feedback*, revelam maiores, melhores e mais rápidos níveis de adaptação à nova realidade organizacional, funcional e social.

Vários estudos demonstraram que as diferenças individuais apresentam importantes implicações nos efeitos das práticas de socialização organizacional.

Uma das variáveis de carácter individual mais presente na literatura é a percepção da auto-eficácia (julgamentos que compreendem a capacidade de desempenhar com sucesso determinada tarefa e comportamento (Saks, 1995)). Jones (1986) realça que os efeitos das práticas de socialização e os efeitos da formação são moderadas pela percepção de auto-eficácia do indivíduo (Bandura, 1986, Miller & Jablin, 1991, cit. por Saks, 1995). Este estudo sugere que a eficácia do processo de socialização pode depender parcialmente da medida em que este consiga reforçar a percepção de auto-eficácia dos novos colaboradores, facto que poderá explicar porque os indivíduos revelam diferentes reacções aos mesmos processos de socialização (Wanous & Colella, 1989, cit. por Saks, 1995).

De facto as tácticas de socialização organizacional permitem ao indivíduo apresentarem percepções de auto-eficácia superiores, uma vez que ao deterem mais informação, conseqüentemente irão adaptar-se mais facilmente ao seu novo papel, percebem claramente as suas obrigações, sentem-se capaz de desempenhar tarefas e de estabelecer uma

relação afectiva com os pares, conduzindo a uma redução do grau de ansiedade e incerteza. Como resultado desse maior sentimento de segurança e auto-eficácia, estes revelam-se mais empenhados com a organização, a função, o que os torna mais satisfeitos e com menor intenção de *turnover* (Fisher, 1985; Louis, Posner & Powell, 1983).

Em suma, a entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional, fase essa que exige do indivíduo e da organização um esforço conjunto enorme, por forma a desempenhar o papel organizacional adequadamente e desenvolver com a organização um sentido de compromisso e orientação para os seus objectivos (Ashford & Taylor, 1990; Hulin, 1991; Nicholson, 1984, cit. por Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

A importância desta prática de gestão de recursos humanos é consensual, uma vez que uma integração inicial efectiva e adequada revela-se um contributo importante para a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações a que pertencem (Taylor, 2002). De facto quando os indivíduos se adaptam com sucesso ao seu papel e ambiente, a probabilidade de abandonarem a organização é substancialmente menor (Wanous, 1980).

Na literatura e na investigação empírica até ao momento, verifica-se que os colaboradores cujas organizações apostam em práticas efectivas e consistentes de socialização aquando a sua entrada na organização, apresentam melhores níveis de desempenho, mais empenhados com a sua organização e a função, mais flexíveis e revelam uma maior consciência da sua identidade pessoal (Chao et al., 1994; Reichers, 1987).

Como resultado desta constatação, poderemos questionarmo-nos do porquê das organizações não apostarem hoje no desenvolvimento e utilização sustentado e abrangente deste tipo de prática de gestão de recursos humanos. Acredita-se que a resposta este no facto dos programas de acolhimento e integração se revelarem simultaneamente dispendiosos e morosos, bem como a necessidade de envolver vários recursos humanos da organização que espera urgentemente pela entrada em funções do novo elemento.

Este conjunto de factores, associados a factores e questões situacionais traduzem-se na indisponibilidade e sub-valorização destas práticas.

## **Capítulo 3**

### **GESTÃO DE CARREIRAS**

### **3.1. O Construto de Gestão de Carreira**

As práticas de gestão de carreira revelam-se um instrumento valioso na promoção do potencial e do valor do capital humano (Bjirquist & Lewis, 1994), conduzindo as organizações a apresentarem uma vantagem competitiva no mercado em que actua (London, 2002). Contudo, esta prática de recursos humanos nem sempre foi aproveitada pelas organizações para reforçar a valorização, satisfação e retenção dos seus colaboradores. Numa altura em que a globalização das empresas é a palavra de ordem, estas revelam-se conscientes da importância da fidelização dos clientes e procuram reunir-se das estratégias, mecanismos e instrumentos que possibilitem detectar e antecipar as expectativas e necessidades dos mesmos. Contudo, ainda não se encontram devidamente consolidadas e integradas as práticas organizacionais orientadas para a “fidelização” do seu cliente interno (colaboradores).

O reconhecimento do poder e repercussões das práticas de gestão de recursos humanos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, suscitou o aparecimento de diversos referenciais teóricos que pretendem explicar o efeito das práticas de carreira no desempenho do papel de trabalhador. Estes referenciais representam ainda uma matriz subjacente à intervenção no âmbito da gestão e desenvolvimento de carreira através de instrumentos psicológicos que procuram operacionalizar e avaliar alguns conceitos relativos ao processo em causa. De facto, verifica-se que o estudo das carreiras no contexto organizacional revela um conjunto muito estreito de abordagens teóricas e sistematizações. Arthur, Hall & Lawrence (1989) defenderam que o conceito de carreira não é propriedade de qualquer quadro teórico ou disciplina, evidenciando a existência de oito pontos de vista diferentes relativamente à sua definição, nenhum dos quais focado especificamente nos aspectos organizacionais.

Com base neste facto, o que verifica é a existência de uma dificuldade considerável em conceber quadros teóricos compreensivos e que conduzam conseqüentemente a estudos empíricos tendo em vista o conceito de carreira. Boerlijst (1984) defendeu que a carreira como um todo começou a receber atenção específica apenas nos anos 70 do século XX, altura em que começaram a surgir estudos mais sistemáticos. Contudo, os aspectos organizacionais nas teorias da carreira não revelam ainda um campo de trabalho compreensivo e sustentado. Parece até ao momento não existir um modelo dos processos de carreira aceite no contexto académico, bem como estudos empíricos claros relativamente a esse modelo.

### **3.2. Gestão de Carreira: Uma responsabilidade do indivíduo ou da organização?**

Com o surgimento da gestão estratégica de recursos humanos, os estudos pretenderam relacionar as práticas de gestão de carreira com a estratégia das organizações e a globalidade das práticas de gestão de recursos humanos. Contudo e como referido anteriormente, os modelos e investigações existentes ao nível da gestão de carreira são bastante reduzidos (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Gunz & Jalland, 1996), demonstrando-se pouco convergentes (Peiperl & Arthur, 2000; Sullivan, 1999).

A par deste facto, verificou-se que a teoria e a investigação na área da carreira mudou o seu foco para modelos de cariz mais individualista e flexível, permitindo assim um maior progresso e investimento da literatura na perspectiva individualista em detrimento da organizacional. Este reviravolta da investigação e da literatura resultou sobretudo do facto de ao longo das últimas décadas, se verificarem mudanças nas características do contexto sócio-económico, mudanças essas que conduziram a uma alteração na forma como os indivíduos encaram as organizações e a sua carreira.

A carreira hoje não é mais sinónimo de um laço com a organização, mas antes algo que é transferível, dependendo o sucesso dos indivíduos da sua capacidade de transferir competências de uma organização para outra (Kanter, 1989). A perspectiva vigente neste momento revela que hoje não existe na organização e no indivíduo a expectativa de uma carreira para a vida (Herriot & Pemberton, 1995), tendo esta alteração do conceito de carreira contribuído para o desenvolvimento de novos modelos. A noção da "nova carreira" difere da tradicional, sobretudo pelo facto da responsabilidade da sua gestão ter mudado o foco do empregador para o empregado (Stickland, 1996; Sullivan, 1999). Neste sentido, o indivíduo assume cada vez mais um papel importantíssimo de responsabilidade na gestão da sua própria carreira (Arnold, 1997).

No novo contexto de carreira, o que se pretende é que o indivíduo perceba a necessidade de desenvolver um papel cada vez proactivo na gestão da sua carreira, que desenvolva as suas oportunidades e opções de carreira, tendo em vista os objectivos que definiu para si. Isto implica que o indivíduo desenvolva um conjunto de actividades e comportamentos, tendo em vista a carreira que deseja e procura alcançar (King, 2004).

No entanto, embora a literatura recente destaque o papel do indivíduo no processo de gestão de carreira, esta continua ainda a ser encarada como uma responsabilidade das organizações. De facto o que se verifica é que a gestão individual e organizacional da carreira não são mutuamente exclusivas, mas processos complementares e interdependentes. Pelo facto do enfoque da carreira ter mudado nos últimos tempos, não significa que a organização deva abandonar o seu papel de grande responsabilidade na gestão de carreira dos indivíduos. Na verdade, a organização assume um novo e crítico papel de suporte e promoção do desenvolvimento dos seus recursos humanos (Baruch, 1999). No entanto, à data existe pouca informação empírica que esclareça a complexa relação entre ambos os processos e o papel de cada um nesse mesmo processo.

Embora a gestão de carreira do ponto de vista organizacional se revele bastante direccionada para o planeamento e gestão das práticas da organização e pela organização, existe associado um facto de auto-gestão da carreira presente na esfera de controlo do indivíduo, que não se pode dissociar e ignorar na dimensão organizacional.

O conceito de auto-gestão da carreira consiste numa atitude proactiva do indivíduo (Kossek *et al.*, 1998), envolvendo por um lado um processo de auto-análise, bem como a promoção de acções concretas que permitam alcançar determinados objectivos (Noe, 1996; Sturges *et al.*, 2000, 2002). Isto significa que os indivíduos que se dedicam mais à auto-gestão da sua carreira acabam por desenvolver uma ideia mais elaborada sobre o que pretendem alcançar e o que deverão fazer para atingir essas mesmas expectativas/objectivos. Como resultado, apresentam uma maior proactividade do ponto de vista da promoção de estratégias individuais de gestão de carreira e um nível de expectativas superior relativamente às práticas organizacionais.

A gestão de carreiras consiste claramente num processo que revela mais valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objectivos, desenvolvimento de competências e empenhamento organizacional. De facto as práticas de gestão de recursos humanos revelam-se um instrumento valioso e nem sempre devidamente aproveitado pelas organizações para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores - os seus mais importantes parceiros de negócio. Esta consciência leva à introdução de acções/mecanismos integrados nas práticas da gestão das pessoas que potenciam a eficácia e aumentam a abrangência desta prática. É o caso da potencialidade, há já vários anos confirmada, de intervenções ao nível dos *Development Centres*, os quais permitem para além de uma avaliação mais objectiva do potencial do indivíduo, a identificação de necessidades de desenvolvimento dos profissionais, possibilitando assim, uma acção mais concertada e ajustada das empresa na gestão e desenvolvimento das

competências dos seus colaboradores e, paralelamente, pelos mecanismos de *feedback* que implicam promovem o auto-conhecimento, envolvimento e a responsabilização dos mesmos no seu próprio desenvolvimento profissional na organização. Estas intervenções assentam na preocupação com o rigor e operacionalização das dimensões comportamentais a observar, na combinação de múltiplas técnicas de avaliação, a par de uma ponderação dos critérios de avaliação por referência aos critérios de sucesso dentro de uma organização em particular.

A complementaridade das práticas de gestão de carreiras existentes numa organização torna-se essencial de forma a potenciar uma gestão de carreiras que efectivamente represente um casamento de interesses entre a organização e o indivíduo.

Uma perspectiva mais equilibrada foca-se na relação entre a gestão de carreira entre o indivíduo e a organização. O modelo de Herriot & Pemberton (1996) focou-se em promover uma ligação entre as contribuições do indivíduo e das organizações na gestão de carreiras. As pessoas geralmente escolhem as organizações que vão de encontro às suas necessidades e motivações de carreira. Por seu lado, as organizações procuram indivíduos que lhes tragam uma vantagem competitiva.

### **3.3. As várias práticas de gestão de carreira**

Como referido, são raros os modelos que reflectem a perspectiva organizacional da gestão de carreiras, sendo a validação empírica dos mesmos mais rara ainda. De facto verifica-se que vários estudos estabeleceram a identificação e exploração das várias práticas de gestão de carreira, contudo estes não se encontram orientados para a construção ou o teste empírico de teorias e modelos. Neste sentido, existe uma clara necessidade de considerar o estado actual das práticas organizacionais de gestão de carreira, tentar procurar padrões e construir teorias e testes empíricos a este nível.

Baruch & Peiperl (2000) em vários estudos relativos às práticas organizacionais de gestão de carreiras, fizeram uma lista que tentava abranger o total das práticas organizacionais de gestão de carreira, entre outras: Assessment Centers; Avaliação de pares; aconselhamento de carreira pela chefia; Aconselhamento de carreira pelo Departamento de Recursos Humanos; Workshops; Planos de sucessão; Disponibilização de livros ou panfletos de gestão de carreiras; Programas de preparação para a reforma, entre outros.

Por seu lado, em 1993, Gutteridge, Leibowitz & Shore, estabeleceram o levantamento e sistematização em diferentes *clusters* (de várias práticas organizacionais de gestão de carreira que haviam identificado).

<p><i>Employment self-assessment tools:</i>            career planning workshops            career workshops (stand alone)            pre-retirement workshops            computer software</p>	<p><i>Individual counselling or career discussion with:</i>            supervisor or line manager            senior career adviser            personnel staff            specialised counsellor: internal/external</p>
<p><i>Organizational potential assessment process:</i>            promotability forecasts            psychological testing            assessment centers            interview process            job assignment</p>	<p><i>Job matching systems:</i>            informal canvassing            job posting            skills inventories or skills audit            replacement or succession planning            staffing committee            internal placement system</p>
<p><i>Internal labor market Active Management:</i>            career information handbooks            career ladders or dual-career ladder            career resource center            other career information format or system</p>	<p><i>Developmental programs:</i>            job enrichment or job design            job rotation            in-house training and development programs            external seminars or workshops            tuition reimbursement            supervisor training in career discussion            dual-career couple programs            mentoring system            employee orientation program</p>

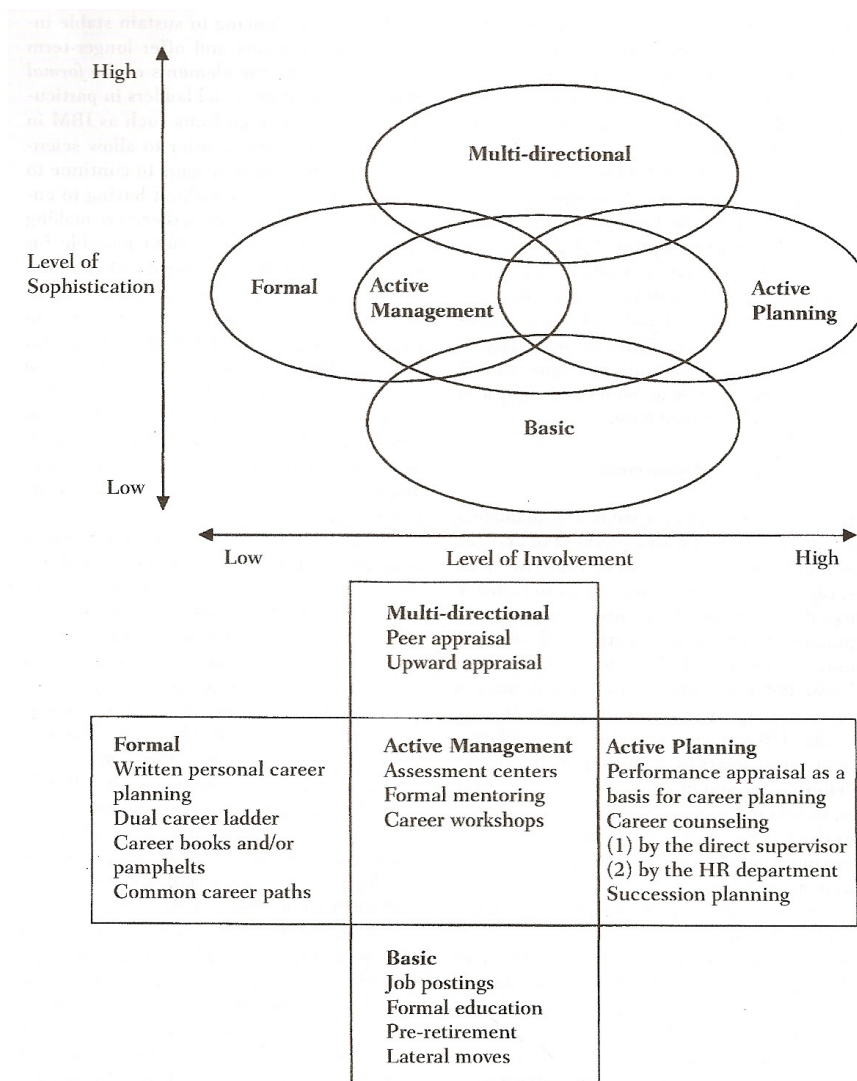
**Figura 1.** Lista de práticas organizacionais de gestão de carreira de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993).

Baruch & Peiperl (2000) ao verificarem a inexistência de uma teoria ao nível das práticas de gestão de carreiras do ponto de vista organizacional, decidiram tentar estabelecer o desenvolvimento de uma teoria.

Numa primeira fase os autores tentaram construir um modelo hierárquico que analisasse as práticas utilizadas desde a mais simples até às mais complexas. Contudo, os

autores ao considerarem as intercorrelações entre as várias práticas, verificaram que não existia uma relação tão linear entre elas.

Nesse sentido e em resposta a esta constatação, conceberam o seguinte modelo:



**Figura 2.** Modelo práticas de gestão de carreira de Baruch & Peiperl (2000).

Nesse sentido e em resposta a esta constatação, os autores conceberam um modelo que compreende duas dimensões: o nível de sofisticação das práticas de gestão de carreira e o nível de empenhamento da organização para as colocar em prática. Ao longo do eixo vertical (aumento da sofisticação), o *cluster Basic* sugere ser uma das práticas mais utilizadas pelas

organizações. Por seu lado as práticas multi-dimensionais são as mais sofisticadas, mas também as menos utilizadas pelas organizações.

Ao nível do eixo horizontal, que revelava o aumento de sofisticação, as práticas formais revelaram-se aqueles que envolviam menos envolvimento, os *Active Manager* um envolvimento moderado e o planeamento activo a que envolvia maior envolvimento da organização.

A mais valia deste estudo passa por fazer perceber como as práticas de gestão de carreira se organizam por *clusters* e como se encontram relacionados com características da organização.

De facto, as organizações deverão ter em atenção na implementação das suas práticas de gestão de gestão de carreiras, do tipo de envolvimento que representa e necessita por parte da organização no seu todo e do departamento de recursos humanos e chefia. Introduzir práticas que envolvem a necessidade de implementar grande número de recursos tais como as *Active Planning*, poderão não ser adequadas quando os gestores não estão dispostos a desenvolver esforços para as implementar e colocar em prática. Terá repercussões menos positivas nos colaboradores se estes souberem que existem as práticas na organização, contudo ninguém as aplica e utiliza.

Para além deste facto, os gestores deverão ter em atenção a relação entre estas práticas e o clima da organização. De facto os gestores não podem cair no exercício do que é desejável, mas antes do que é possível na organização de acordo com o clima e a disponibilidade das pessoas envolvidas, no sentido de não estabelecer objectivos irrealistas.

Em climas que se revelem mais estáveis (menos dinâmicos) e fechados, possivelmente fará algum sentido a aplicação de práticas de gestão de carreira dos clusters Básicos e Formais. Por contraste, climas mais dinâmicos e abertos, apesar de utilizarem este tipo de práticas, revela-se mais adequado e frequente a aposta em práticas como: Planeamento Activo

e Práticas Multi-Direccionadas, onde a informação possível e prestada sobre os indivíduos e atenção prestada às suas carreiras é a maior possível. Em contradição, as organizações que apostam num clima de grupo, consideram que as Práticas Multi-Direccionadas e as Básicas, são as que mais se adequam.

As organizações reactivas em que existe tempo para poucas actividades, podem considerar as práticas formais as únicas que serão capaz de manter. Por seu lado, as organizações com climas proactivos numa fase inicial iriam beneficiar das práticas formais e quando a organização demonstrasse um nível maior de envolvimento com este tipo de práticas, práticas como o Planeamento Activo e a Gestão Activa serão aqueles que a organização poderia beneficiar e que encaixariam no clima vivido.

No que diz respeito às práticas integradas no *cluster* das Práticas Básicas, estas estavam positivamente associados com climas dinâmicos, orientados para actividades em grupo e proactivos. Estas práticas revelaram-se ainda como as mais frequentes, verificando-se sobretudo nas organizações que sentem a responsabilidade de promover nos seus colaboradores práticas de progressão de carreiras.

No domínio das práticas de planeamento activo, verificou-se que estas não se apresentavam correlacionadas com qualquer medida de clima. Contudo, apresentaram dados que faziam antever uma relação com climas proactivos.

As práticas formais não se demonstraram correlacionadas com qualquer medida de clima. Este não foi um dado surpreendente, uma vez que este tipo de práticas revela-se menos activas, sendo também pouco utilizadas. A dimensão da organização revelou também uma correlação com este tipo de práticas, uma vez que as organizações de grande dimensão se revelam mais formais na forma de funcionar.

*Relativamente* às práticas multi-direccionadas, verificou-se que se encontravam sobretudo correlacionadas com climas abertos, uma vez que se tratam de práticas que

requerem receber e dar *feedback* constante e envolvem uma grande intervenção de vários intervenientes (London, 1995).

Guérin & Wils (1992) estabeleceram a categorização de seis grupos de práticas de gestão de carreiras:

1. Apoio ao indivíduo no estabelecimento de planos de carreira, através de workshops, aconselhamento de carreira, informação relativa às oportunidades de carreira na organização;
2. Plano de Desenvolvimento de carreira, que inclui: plano de sucessão; aconselhamento de carreira com uma chefia;
3. Actividades tendo em vista o crescimento de carreira, passando por: promoções, transferência, programas de formação;
4. Apoio ao indivíduo na resolução de problemas relacionados com a sua carreira (ex gestão de stress, desenvolvimento contínuo de carreira);
5. Redefinição do conceito de sucesso de carreira, passando por estabelecer fóruns de discussão, divulgar documentação de programas de formação, programas de formação, entre outros;
6. Actividades de monitorização da carreira, (i.e. sessões de *follow-up*; monitorizar o progresso do indivíduo e avaliar o sucesso da sua carreira).

### **3.4. O Papel das práticas de gestão de carreiras no empenhamento organizacional**

As práticas de gestão de carreiras apresentam um papel bastante relevante na gestão dos recursos humanos nas organizações, uma vez que constituem um instrumento crucial para o desenvolvimento e sustentação da sua vantagem competitiva. De facto, as investigações levadas a cabo nos últimos anos revelam repercussões consideráveis destas práticas nas

atitudes e comportamentos dos indivíduos a vários níveis, nomeadamente na variável em estudo na presente tese (i.e. empenhamento organizacional) (Barte, 2004; Boudreau, 1991; Collins & Clark, 2003; Huselid, 1995; Jones & Escrever, 1992).

As práticas de gestão de carreira permitem a promoção e desenvolvimento de competências no indivíduo, que conduzem à construção de carreiras de sucesso e à promoção de melhores níveis de desempenho organizacional. Esta promoção do desenvolvimento organizacional é sobretudo consequência da promoção de atitudes e comportamentos eficazes no colaborador, que levam à existência de colaboradores qualificados, com elevados níveis de motivação e empenhamento organizacional, bem como a redução dos níveis de absentismo e *turnover* (Greenhaus, et al., 2000).

Em vários estudos empíricos tem-se verificado que os primeiros anos do indivíduo nas organizações são críticos para o desenvolvimento do seu empenhamento organizacional (Louis, 1980), apresentando as experiências organizacionais positivas um impacto bastante considerável na sua promoção. A preocupação demarcada em desenvolver e aplicar consistentemente práticas de gestão de carreira, que se espelhem na formação e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores, são o tipo de experiências positivas que fomentam o empenhamento organizacional nos primeiros anos (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991). De facto, existem evidências de que a percepção da existência de boas oportunidades de carreira numa organização e a preocupação demarcada da organização com os seus colaboradores, espelhada sobretudo na promoção de práticas de gestão de carreira organizacional, revelam-se preditores importantes do empenhamento organizacional do indivíduo (Morris, Lydka & Fenton-O'Creevy, 1983; Arnold & Mackenzie Davey, 1999), satisfação (Kinicki, Carson e Bohlander's, 1992),

comportamentos de cidadania organizacional (Lambert, 2000), menor rotatividade e maior índice de produtividade da organização (Huselid, 1995) e *turnover* (Cappelli, 2004).

Apesar da perspectiva vigente ser aquela em que os indivíduos e as organizações encerram em si a responsabilidade de promover práticas de gestão de carreira, cada vez mais é reconhecido o papel preponderante e activo de cada indivíduo nessa gestão. Uma vez que o empenhamento organizacional consiste num processo de troca, verifica-se que os indivíduos que seguem uma gestão de carreira numa perspectiva mais individual revelam níveis de empenhamento menores com a organização. Este facto decorre em muito dos colaboradores acalentarem uma visão tradicional do conceito de gestão de carreira, em que deposita na organização a grande responsabilidade de gerir a sua própria carreira (Brown & Scase, 1994). Assim, na fase inicial de carreira, as organizações deverão ter uma preocupação demarcada em apoiar os indivíduos no seu processo de gestão de carreiras e na promoção de uma visão menos tradicional da mesma. Caso contrário, poderão fomentar baixos níveis de empenhamento organizacional.

Arnold e Mackenzie Davey, no seu estudo de 1984, defenderam que geralmente os indivíduos licenciados quando integram uma determinada organização apresentam elevadas expectativas acerca da sua carreira e da forma como as organizações os irão ajudar a gerir a mesma. Em última análise, aquilo que esperam da organização é que esta lhes promova a oportunidade de frequentarem formação de elevada qualidade e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Mabey, 1986; Pitcher & Purcell, 1997). De facto, os autores verificaram que o critério mais preponderante na tomada de decisão/opção por determinada organização nesta fase estava muito associada às perspectivas de carreira e formação que estas pareciam promover aos seus colaboradores. Para além deste facto, existem evidências consideráveis que demonstram que as expectativas não satisfeitas podem apresentar um efeito detriorante nos níveis de empenhamento organizacional do indivíduo

(e.g. Wanous, Poland, Premack & Shannon Davis, 1992), conduzindo a uma alteração substancial nas atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Os resultados dos autores vieram confirmar a teoria de Pitcher & Purcell (1997), que defende que os recém-licenciados revelam grandes expectativas relativamente à gestão da carreira nas organizações, atribuindo grande importância ao desenvolvimento de práticas formais de gestão de carreira. Após oito anos de experiência profissional, as práticas informais de gestão de carreira começam a apresentar um maior grau de importância e o indivíduo começa a apresentar uma perspectiva mais clara da importância do seu papel proactivo na gestão da sua carreira. Neste sentido, as organizações têm de estar sensíveis ao tipo de colaborador e especificamente ao estágio de carreira em que este se encontra, no sentido de ir de encontro às suas necessidades e expectativas e fazer com este um trabalho eficaz e que lhe permita desenvolver atitudes e comportamentos que se coadunem com a construção de um plano de carreira de sucesso.

Nesta fase de carreira o indivíduo deixa de ter a visão mais romântica da carreira e das organizações e tem bem presente a consciência de que não existem “empregos para a vida” (Arthur & Rousseau, 1996). Esta clara percepção da mutabilidade do mercado e das carreiras, leva a que o indivíduo seja mais proactivo na gestão da sua carreira, devendo assim gerar as suas opções de carreira e oportunidades por forma a perseguir os objectivos que pretende.

Ao nível das práticas de gestão de carreira, foram identificados dois tipos distintos de práticas: umas focando a carreira do indivíduo dentro da organização e a outro considerando a carreira do indivíduo fora da organização (Sturges et al., 2002). Os indivíduos podem desempenhar uma ou as duas práticas, dependendo do tipo de estratégia que delinearam para a sua carreira. Quando o indivíduo desenvolve a estratégia de procurar desenvolver a sua carreira com a organização, tal como: conhecer pessoas influentes; procurar aconselhamento

de carreira; procurar despertar a atenção para os seus sucessos, claramente que se trata de um colaborador que se encontra empenhado com aquela organização especificamente e que pretendem progredir internamente (Rosenbaum, 1979). Este tipo de colaboradores proactivos e que revelam comportamentos desejáveis para com a organização, revelam assim uma expectativa que a organização investiga na sua carreira e que o apoie, através do desenvolvimento de práticas de gestão de carreira orientadas para si e para o seu desenvolvimento (De Vos, Buyens & Schalk, 2003; Rosseau, 2001b). Por seu lado, quando se verifica a ocorrência desse apoio, o indivíduo sente que a sua dedicação e empenhamento foi retribuído e fica satisfeito por isso.

Contudo mantém-se ainda por explicar como é que a gestão de carreira promovida pelo indivíduo e pela organização apresentam influência nas atitudes e comportamentos do indivíduo para com a organização. O contrato psicológico revela-se uma variável interessante, através da qual se poderá explorar a relação entre as práticas de gestão de carreira e os diversos comportamentos e atitudes do indivíduo. Como representante da relação do indivíduo com a organização, o contrato psicológico reflecte promessas, expectativas e experiências ao nível das carreiras (Cavanaugh & Noe, 1999). Os colaboradores quando integram determinada organização levam consigo um conjunto de expectativas relativamente às suas carreiras, que quando satisfeitas podem promover comportamentos organizacionais desejáveis, tais como empenhamento organizacional, entre outros (Sturges, Guest & Mackenzie Davey, 2000).

Ao nível do contrato psicológico, o que se verifica é que os colaboradores se encontram motivados para retribuir à organização na medida em que esta lhes prestou apoio e o suporte necessário ao desenvolvimento da sua carreira (Coyle-Shapiro, 2002). Esta reciprocidade toma a forma de comportamentos de cidadania (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996), níveis elevados de desempenho

(Bunderson, 2001; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000) e reduzidas taxas de *turnover* (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996) e absentismo (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Contrariamente, ao não perceberem na organização esse tipo de suporte e retribuição, pensarão seriamente em abandonar a organização e procurar desenvolver a sua carreira noutra organização que lhes possibilite a promoção de práticas de gestão de carreira tendo em vista os objectivos que delinearam para si. Neste sentido, espera-se que as práticas de gestão de carreira estejam positivamente associadas a comportamentos de empenhamento organizacional, nível de desempenho elevado e negativamente relacionado com o absentismo e intenção de *turnover*. O contrato psicológico é assim encarado como uma variável mediadora na relação entre as práticas de gestão de carreira e o empenhamento organizacional, desempenho, absentismo e intenção de *turnover*.

Na complexa e pouco conhecida relação entre as práticas de gestão de carreira e as atitudes e comportamentos, sugere-se a existência de duas teorias que explicam o impacto das práticas de gestão de carreira nas atitudes e comportamentos dos indivíduos.

A Teoria da Acção Simbólica de Pfeffer's (1981) sugere que práticas organizacionais podem influenciar as atitudes e comportamentos dos indivíduos através das mensagens subliminares que passam aos seus colaboradores. A segunda teoria, consiste na Teoria da Troca Social (Blau, 1964) defende que os colaboradores que recebem apoio e suporte da organização na gestão da sua carreira, acabam por desenvolver um sentimento de obrigatoriedade recíproca (Eisenberger e tal., 1990). De facto o apoio da organização na gestão de carreira do indivíduo pode ser percebido como uma forma de suporte organizacional. O que se verifica na literatura é que a percepção de suporte organizacional encontra-se positivamente correlacionada com os níveis de desempenho do indivíduo e

negativamente correlacionados com o absentismo e *turnover* (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim será de esperar que as organizações em que se verificam práticas de gestão de carreira os colaboradores revelem melhores desempenhos, mais empenhamento organizacional e menores intenção de *turnover* e *turnover* efectivo.

Neste sentido, as organizações devem revelar uma gestão estratégica dos seus recursos humanos, no sentido de promoverem práticas de gestão de carreira que atraiam os melhores do mercado e que promovam nestes percepções de suporte e apoio ao desenvolvimento da sua carreira e à perseguição dos seus objectivos. Neste sentido, os colaboradores revelarão um desejo claro de permanecer na organização e através de atitudes e comportamentos de empenhamento, satisfação e motivação organizacional constituirão aliados perfeitos na promoção de estratégias competitivas de mercado e consequentemente no sucesso da organização. Contudo, não basta termos departamentos de recursos humanos que tenham uma orientação clara para o desenvolvimento de planos de gestão de carreira, mas sobretudo departamentos orientados para a promoção constante e adaptada às características de cada colaborador e estágio de carreira.

## **Capítulo 4**

**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**

**E**

**INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA**

#### 4.1. O papel do empenhamento organizacional no contexto actual

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar, por forma a garantirem o seu desenvolvimento no actual contexto socioeconómico.

O estudo do empenhamento organizacional tornou-se um imperativo não só científico, como também um objecto de extrema importância na sobrevivência das próprias organizações e da própria gestão do mercado em que estas se movem.

Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, perante a nova “paisagem” competitiva, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Pina e Cunha *et al.*, 2003). De facto, os resultados empíricos têm revelado que o empenhamento pode ter implicações consideráveis ao nível do absentismo, da intenção de *turnover*, do *turnover*, nas atitudes face à mudança, nos comportamentos de cidadania e no nível de desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1990a; 1996; Becker, 1992; Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers & Porter, 1979; O’Reilly & Chatman, 1986; Porter, Steers & Mowday, 1974). Assim não surpreende ser este um dos construtos na literatura das organizações que mais interesse tem despoletado nas últimas décadas (Meyer & Allen, 1984).

Visto do ponto de vista organizacional, ter colaboradores empenhados apresenta-se claramente como uma vantagem. As organizações valorizam o empenhamento dos seus colaboradores na medida em que este reduz comportamentos como o absentismo, *turnover*, baixos níveis de desempenho e motivação, entre outros. Para além disso, os colaboradores

empenhados com a organização envolvem-se com maior frequência com comportamentos extra-papel e em comportamentos criativos e de inovação, fundamentais para manter a competitividade organizacional (Katz & Kahn, 1978).

Randall (1987) defendeu contudo que uma organização onde o empenhamento seja elevado não apresenta só aspectos positivos, podendo de facto conduzir à perda da capacidade de inovar e de se adaptar á mudança.

Promover o empenhamento nos colaboradores não passará pelo facto das organizações proporcionarem uma forma de ocupar o tempo e de constituírem em si mesmo uma fonte de rendimentos. O empenhamento organizacional nos colaboradores passará sobretudo pelo facto das organizações promoverem o desenvolvimento de oportunidades para realizarem tarefas desafiantes e estimulantes, conhecer e interagir com pessoas interessantes e aprender novas competências que conduzam ao desenvolvimento do indivíduo enquanto ser social e peça fundamental das organizações.

Por sua vez, do ponto de vista dos indivíduos, é frequente verificar-se que as organizações tendem a atribuir, directa e indirectamente, maiores recompensas aos colaboradores mais empenhados, levando a que estes se sintam mais satisfeitos e motivados por trabalhar naquela organização em particular (Meyer & Allen, 1984).

Contudo, um colaborador empenhado poderá apresentar aspectos menos positivos, como o facto destes investirem a maior parte do seu tempo no trabalho, não estando tão disponíveis para investir noutros papéis de vida (por exemplo, família; tempos livres). A par deste desafio de gestão e canalização de energias do colaborador face aos seus diferentes papéis de vida, estes poderão ainda sentir menor necessidade de desenvolver competências que os permitam estar adaptados ao mercado de trabalho no caso da organização mudar ou deixar de existir, vinculando-se e estando sobretudo adaptados àquela realidade organizacional.

Finalmente, de um ponto de vista social, quanto maior for o número de colaboradores empenhados nas respectivas organizações, maior será a probabilidade de aumentar a sua produtividade e conseqüentemente, o crescimento económico das organizações e, numa perspectiva mais abrangente, da sociedade em questão (Mowday et al., 1982).

#### **4.2. Definição do construto de empenhamento organizacional: As diferentes abordagens teóricas**

Na literatura sobre comportamento organizacional, o construto do empenhamento tem sido utilizado para conceptualizar a relação entre o indivíduo e a organização de que faz parte.

Desde os anos 70 do século XX que o estudo do tema se tem intensificado, definindo-se o empenhamento organizacional como sendo a crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday, Steers & Porter, 1979). Esta definição envolver o conceito de identificação organizacional que equaciona a partilha de valores entre o indivíduo e a organização, permitindo a percepção de singularidade ou de presença (Ashford & Mael, 1989, Cheney, 1983, Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, Tajfel, 1982, cit. Tavares, 2001). Contudo, a identificação organizacional revela-se insuficiente na compreensão do empenhamento organizacional, uma vez que este se revela como um conceito mais abrangente.

Consequência das várias correntes teóricas e empíricas, pouco é o consenso relativamente ao construto do empenhamento organizacional. Os debates e investigações existentes na literatura científica incidem sobretudo em aspectos como: definição e medição; multidimensionalidade; possibilidade deste ter diferentes alvos ou focalizações na própria

organização; antecedentes e consequências, bem como a sua relação com outras variáveis organizacional (Tavares, 2001).

Ao nível do enquadramento teórico, encontramos duas grandes abordagens: por um lado, o empenhamento conceptualizado como uma atitude (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1979, O'Reilly & Chatman, 1986), por outro, como um comportamento (Besser, 1993; Oliver, 1990; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Salancik, 1979; Swailes, 2000; Wiener & Gechman, 1977, cit. por Meyer & Allen, 1997).

Numa fase inicial da investigação empírica do construto, esta distinção era bastante demarcada, tendo sido bastante importante não só para a definição e medida do empenhamento organizacional, bem como para as abordagens que tentavam descortinar os seus antecedentes e respectivas consequências. Mowday e col (1979) descreveram estas duas abordagens de forma a que o empenhamento atitudinal seja o foco nos processos pelos quais as pessoas pensam acerca da sua relação com as organizações e o empenhamento comportamental a forma como os indivíduos ficam limitados a uma organização e como lidam com esse problema.

De acordo com a perspectiva comportamental, o empenhamento organizacional permite explicar as sequências de comportamento ou cursos de acção percebidas – tanto pelos observadores exteriores como pelos próprios indivíduos – como consistentes relativamente à pertença de um indivíduo a uma organização (Hulin, 1990). Neste sentido, o empenhamento envolve escolhas comportamentais e a rejeição de cursos de acção alternativos. Constituem componentes importantes deste construto, a interpretação que se faz do comportamento, bem como as atitudes e cognições dos indivíduos que estão directamente envolvidos na sequência comportamental.

O modelo de empenhamento comportamental decorre dos modelos de processamento da informação social baseados no trabalho de Festinger (1957, citado por Salancik, 1977)

sobre a teoria da dissonância cognitiva, e de Salancik (1977) sobre o processamento de informação. De acordo com esta abordagem, é a auto-observação dos comportamentos passados e presentes do indivíduo que vai influenciar as suas atitudes presentes e futuras. Esta relação causal é mediada pelo ambiente, o qual determina a saliência diferenciada das informações para o mesmo (Hulin, 1990).

Salancik (1977) identifica alguns factores que podem aumentar o empenhamento comportamental como sejam: o número de comportamentos semelhantes desenvolvidos pelo indivíduo; o seu grau de escolha sobre esses mesmos comportamentos (comportamentos voluntários ou não-voluntários); a revogabilidade dos seus actos, bem como o seu grau de explicitude.

De acordo com Randall et al. (1990) o empenhamento é a expressão dos comportamentos e acções. Alguns comportamentos que exprimem o empenhamento dos colaboradores são a preocupação com a qualidade, o sentido de sacrifício, a prontidão em partilhar conhecimento e a forma como está no local de trabalho.

No âmbito desta conceptualização, Swailes (2000) cria uma escala de empenhamento a escala de empenhamento comportamental (*Behavioral Commitment Scale –BCS*), construída por três dimensões: realização, inovação e congruência entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais. Esta escala tenta representar a realidade, medir o empenhamento tangível e não as razões para se desenvolver o empenhamento.

Em suma, segundo a perspectiva comportamental, os colaboradores são vistos como empenhados com uma determinada acção, ao invés de uma entidade. Por exemplo colaboradores que apresentam um empenhamento para se manterem nas suas organizações podem desenvolver uma visão mais positiva desta mesma organização consistente com o seu comportamento de evitar dissonância cognitiva ou de manter auto-percepções positivas. O objectivo desta corrente de investigação ao invés da atitudinal, consistia em perceber em que

condições o indivíduo se tornam empenhados com determinada acção (Kiesler, 1971; Salancik, 1977<sup>a</sup>).

O estudo do empenhamento atitudinal envolveu geralmente a medida de envolvimento a par de outras variáveis que eram tidas como antecedentes ou consequentes do empenhamento. O objectivo deste tipo de investigação passava sobretudo por demonstrar uma forte correlação entre o empenhamento e resultados desejáveis (segundo uma perspectiva organizacional), tais como baixo absentismo, *turnover* e elevados níveis de produtividade, bem como determinar que características pessoais e situacionais contribuem para o desenvolvimento de elevados níveis de empenhamento. Assim, de forma implícita o objectivo desta corrente teórica e empírica é sobretudo o estabelecimento de relações causais.

Segundo a perspectiva atitudinal, o empenhamento organizacional é conceptualizado como uma ligação psicológica afectiva do indivíduo à organização, que se manifesta através da vontade em permanecer na mesma (Allen & Meyer, 1990a).

Outra forma de perspectivar o empenhamento, e de acordo com Mathieu & Zajac (1990) a mais usual, decorre dos estudos de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) e Mowday et al. (1979), que identificam três componentes do empenhamento organizacional: (a) uma crença e aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e objectivos da organização; (b) uma vontade do indivíduo em desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização; e (c) uma forte intenção, ou desejo, do indivíduo permanecer membro da organização. Trata-se assim, “*da intensidade relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em relação à organização em que trabalha*” (Mowday et al., 1979, p. 226). Esta perspectiva evidencia os sentimentos de pertença, de identificação, de lealdade e a ligação afectiva do indivíduo à organização. O conceito de empenhamento não é concebido como mera lealdade passiva, mas como uma relação activa dos indivíduos com a organização, no sentido de se demonstrarem predispostos a agir em prol da mesma e do bem-estar organizacional.

O facto desta abordagem perspectivar o empenhamento como expressão das crenças e opiniões dos indivíduos, mas também da sua acção, implica que o conceito de empenhamento organizacional de Mowday et al. (1979) envolva quer a definição de empenhamento atitudinal, quer algumas das componentes da definição de empenhamento comportamental. Por esta razão, alguns investigadores consideraram que o empenhamento organizacional, concebido por Mowday et al. (1979) se revela como um construto multidimensional.

Mowday et al. (1979) desenvolveram um instrumento que lhes permitiu operacionalizar o construto de empenhamento organizacional e medi-lo empiricamente: o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, tendo através dos seus estudos comprovado a consistência interna e validade dos resultados obtidos pelo instrumento. Contudo, Allen & Meyer (1990a) afirmam que o OCQ mede apenas uma das componentes do empenhamento, ou seja, o empenhamento afectivo, pelo que o modelo de Mowday et al. (1979) é considerado unidimensional.

Desde os finais dos anos 70/80, que o interesse pelo conceito de empenhamento organizacional, por parte dos investigadores, tem vindo a aumentar (Mowday et al. 1979). O empenhamento começou a ser considerado como uma variável importante para a compreensão do comportamento no trabalho. No entanto, como se referiu anteriormente, permanecem algumas divergências na comunidade científica na conceptualização e medição deste construto.

Na sua génese, o empenhamento organizacional foi conceptualizado e concebido numa perspectiva unidimensional tendo sido enfatizado o vínculo instrumental (Becker, 1960) e afectivo (Mowday et al. 1979). Mais tarde, o conceito evoluiu no sentido da multidimensionalidade, patente, sobretudo, no trabalho de Meyer & Allen (1991), O'Reilly & Chatman (1986) e Penley & Gould, (1988).

Apesar da divergência vivida na comunidade científica ao nível do empenhamento organizacional, a maioria da investigação na área do empenhamento organizacional enveredou pelo estudo do empenhamento atitudinal, tendo este recebido maior atenção na literatura, tanto a nível teórico como empírico. Como consequência deste maior destaque, os desenvolvimentos teóricos mais recentes acerca do empenhamento organizacional centraram-se no empenhamento enquanto atitude.

Decorrente da abordagem atitudinal, surge o modelo de Meyer e Allen (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1991). Este modelo procura compreender qual a componente de empenhamento que se afigura como mais dominante no indivíduo.

#### **4.3. Modelo dos três componentes de Allen & Meyer**

Meyer & Allen (1991) efectivaram um levantamento de várias definições de empenhamento, concluindo que este era visto como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e que apresenta implicações na decisão de permanecer ou não na organização. Os autores percebem nesta análise das várias definições, não só uma panóplia de diferentes perspectivas e linhas teóricas, como a existência de um agrupamento de aspectos que parecem ser transversais às múltiplas definições naquilo que os autores chamam as três componentes de empenhamento: afectivo; contínuo e normativo. Desta forma, as diferenças nas várias definições de empenhamento organizacional situam-se sobretudo na natureza do estado psicológico descrito. Baseado no reconhecimento destas diferenças, Allen & Meyer (1990a) definem uma concepção de empenhamento assente em três componentes, as quais reflectem três estados psicológicos não mutuamente exclusivos.

Mowday *et al.* (1979) definem empenhamento como “*a intensidade relativa da identificação de um indivíduo e o envolvimento em relação a uma organização particular.*”

*Pode ser caracterizada, pelo menos, por três factores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; (2) prontidão em exercer um esforço considerável em prol da organização e (3) um forte desejo de permanecer membro da organização”* (Mowday et al., 1979). Tal definição pressupõe, na perspectiva dos autores, que o empenhamento não seja encarado como uma mera lealdade passiva, mas como uma relação activa dos indivíduos para com a organização, no sentido em que estes estão dispostos a dar algo à organização, a agir em função e/ou para benefício organizacional. O empenhamento pode ser inferido, não só da expressão das crenças e opiniões dos indivíduos, mas também da sua acção, daí que o conceito de empenhamento organizacional de Mowday *et al.* (1979) envolva quer a abordagem atitudinal, quer da abordagem comportamental.

Fundamentando-se nesta definição, Meyer & Allen consideraram a componente do empenhamento afectivo, como o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (Mowday et al. 1979; Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter et al (1974).

Por seu lado Becker (1960) descreveu o empenhamento como *“uma disposição para tomar parte em linhas de actividade consistentes, como resultado da acumulação de “apostas”, que serão perdidas se a actividade for descontínua”* (Becker, 1960). Este autor defende uma perspectiva de empenhamento como estando associado a uma percepção de algo de valor que o indivíduo investiu (por exemplo, tempo, esforço no trabalho, dinheiro, desenvolvimento de amizades no trabalho e competências específicas), que pode ser perdido, ou ter custos adicionais para o indivíduo, se este abandonar a organização (Meyer & Allen, 1984). Meyer & Allen (1984) designaram este tipo de empenhamento de *“empenhamento instrumental ou de continuidade”*. Este constitui no grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da

mesma (Becker, 1960; Farrell & Rubult, 1981; Hrebiniak & Alutto, 1972; Rusbult & Farrell, 1983)

Autores como Wiener (1982) definiram empenhamento como “*a totalidade de pressões normativas internalizadas que levam a agir de encontro aos objectivos e interesses organizacionais*” (Wiener, 1982) e sugeriu que os indivíduos exibem comportamentos somente porque “*acreditam que é a coisa certa a fazer*” (Wiener, 1982). Desta forma temos aquilo a que os autores designam por empenhamento normativo, que diz respeito ao grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação, ou dever moral de permanecer na organização (Scholl, 1981; Wiener & Vardi, 1980; Wiener, 1982). Esta abordagem é a menos abordada na literatura de empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1990a).

O empenhamento normativo seria influenciado pela experiência do indivíduo no que diz respeito à socialização familiar, cultural e posteriormente, pela socialização organizacional (Allen & Meyer, 1990b). Esta forma de empenhamento difere do empenhamento afectivo, uma vez que reflecte um sentido de dever, uma obrigação ou vocação para trabalhar na organização, mas não necessariamente uma ligação emocional. No que diz respeito ao empenhamento instrumental, também apresenta diferenças no sentido em que não se baseia necessariamente numa análise custo-benefício por parte do colaborador.

Meyer & Allen (1984) consideram mais adequado que o empenhamento afectivo, de continuidade e normativo sejam considerados como componentes distintas de empenhamento organizacional e não como tipos, uma vez que a relação de um colaborador com uma organização poderá reflectir vários graus e/ou níveis das três componentes de empenhamento.

Assim, ao nível da investigação poderá chegar-se à compreensão da relação do indivíduo com a organização, considerando-se as três componentes em simultâneo ao invés de serem consideradas de forma isolada e dissociada. Por exemplo, um colaborador pode sentir, simultaneamente, uma forte ligação para com a organização e um sentido de obrigação em

permanecer nela. Um outro colaborador pode gostar de trabalhar na organização, mas também reconhece que será muito difícil deixá-la do ponto de vista económico. Por último, um terceiro colaborador pode experimentar um grau considerável de desejo, necessidade e obrigação em permanecer na actual organização (Allen & Meyer, 1990 a).

Meyer & Allen (1997) defendem e sustentam a natureza multidimensional do empenhamento organizacional, opondo-se aos modelos teóricos que o encaram de forma unidimensional, realçando apenas uma das três componentes. De facto, por forma a obter uma melhor compreensão da relação do indivíduo para com a organização, é desejável que os investigadores considerem a força das três componentes, em detrimento de classificar a relação de um indivíduo com a organização, tendo em linha de conta uma das componentes (Meyer & Allen, 1997).

Nesta perspectiva, o empenhamento organizacional pressupõe três componentes ou dimensões: a dimensão afectiva, a instrumental e a normativa. Esta abordagem defende que a ligação entre o indivíduo e a organização diminui a probabilidade de existir *turnover*, mas a natureza dessa ligação difere consoante a dimensão do envolvimento que é preponderante. Os colaboradores com um forte empenhamento afectivo permanecem na organização porque querem, os com um forte empenhamento instrumental porque necessitam e aqueles que têm um empenhamento normativo elevado, porque sentem que o devem fazer (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1997).

#### **4.4. Operacionalização do modelo dos três componentes de Allen & Meyer**

Allen & Meyer (1990 a) desenvolveram e validaram um instrumento no sentido de validar o seu modelo de empenhamento organizacional, sendo constituído por três dimensões: dimensão de empenhamento afectivo, dimensão de empenhamento de continuidade e

dimensão de empenhamento normativo. O modelo dos três componentes a par dos resultados obtidos através de análises exploratórias (Allen & Meyer, 1990 a; McGee & Ford, 1987; Reilly & Orsak, 1991) e confirmatórias (Dunham et al. 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; 1993; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993) tornou-se um dos modelos mais aceites na literatura da temática, encontrando assim suporte empírico de que as três escalas medem construtos distintos (Meyer & Allen, 1997).

Alguma evidência empírica revela correlações entre as escalas de empenhamento afectivo e de empenhamento normativo, sugerindo que os sentimentos de ligação afectiva e sentido de obrigação para com a organização não são independentes (Hackett et al., 1994). Estas duas escalas tendem a mostrar padrões similares de correlação com as medidas que lhe são antecedentes e consequentes. Contudo, as correlações alcançadas pela escala de empenhamento afectivo tendem a ser mais elevadas do que as alcançadas pela escala de empenhamento normativo. Por seu lado a escala de empenhamento de continuidade apresenta correlações mais baixas (Tavares, 2001).

Embora o desejo de permanecer na organização seja diferente do sentimento de obrigação em fazê-lo, parece haver uma tendência para que estes co-ocorram, uma vez que as componentes afectiva e normativa, embora sejam dimensões distintas, aparecem de algum modo relacionadas. Para Allen & Meyer (1990 a) *“não está ainda claro qual a ordem causal no desenvolvimento destas duas atitudes e, no caso de assim ser, qual a ordem da causalidade. Pode-se especular que, tal como as obrigações morais são internalizadas para formar as normas pessoais, elas influenciam os sentimentos dos indivíduos acerca do que estes querem fazer”*.

#### **4.5. Empenhamento Organizacional: Um construto multidimensional?**

A opinião dos investigadores acerca das dimensões do construto empenhamento organizacional parece não ser unânime. Alguns autores defendem que o empenhamento organizacional é um construto unidimensional (Becker, 1960; Mowday et al, 1979; Wiener, 1982), outros conceptualizam o modelo como tridimensional (O' Reilly e Chatman, 1986; Penley e Gould, 1988; Allen e Meyer, 1990), existindo um outro grupo de investigadores que refere apenas duas dimensões no conceito (Decotiis e Summers, 1987; Mayer e Schoorman, 1998).

A unidimensionalidade do construto de empenhamento organizacional é vista por Meyer e Allen (1984), na conceptualização do modelo de Becker (1960) numa única dimensão semelhante ao empenhamento instrumental. Da mesma forma, o modelo de Wiener (1982) vai de encontro à designação de Allen e Meyer do empenhamento normativo, direccionando o construto para uma única dimensão (Meyer e Allen, 1984). Alguns investigadores defendem que o empenhamento organizacional conceptualizado por Mowday et al (1979) é um construto multidimensional. Porém, Allen e Meyer (1990) defendem que o instrumento concebido pelos autores para operacionalizar o conceito, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), mede somente uma das dimensões do empenhamento, a dimensão afectiva, convertendo-se num modelo unidimensional. Dunham et al (1994) partilham da visão de Allen e Meyer. Após terem comparado as três escalas de Allen e Meyer (1990) com o OCQ de Mowday et al (1979), verificou-se uma forte correlação do OCQ com a escala do empenhamento afectivo. De forma similar, O' Reilly e Chatman (1986) confirmaram a existência de relação entre a dimensão interiorização do seu modelo de empenhamento organizacional e o OCQ.

Para Decotiis e Summers (1987), o empenhamento organizacional é um construto bidimensional sustentado na (1) interiorização dos objectivos e valores da organização e no (2) envolvimento em torno desses objectivos e valores. Mayer e Schoorman (1998), tendo por base os trabalhos de Angle e Perry (1981) diferenciaram duas dimensões do construto de empenhamento organizacional, tendo sugerido um aperfeiçoamento do *Organizational Commitment Questionnaire*. Assim, os autores visam uma dimensão do empenhamento inerente aos valores, que reside na crença e aceitação dos objectivos, valores e prontidão em exercer um esforço em prol da organização. Outra dimensão relacionada com o empenhamento instrumental, consiste no desejo de permanecer como membro da organização. Um elevado empenhamento instrumental significa um trabalhador motivado para participar.

O modelo do empenhamento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen é consensualmente referido na literatura como um construto tridimensional. Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997) defendem a tridimensionalidade do construto, visto ser mais ajustado considerar o empenhamento afectivo, instrumental e normativo como as três dimensões do conceito correspondendo a estados psicológicos distintos, comuns a um único tipo de empenhamento e não como tipos de empenhamento organizacional diferentes. Os autores do modelo argumentam que a relação dos colaboradores com a organização pode reflectir vários graus dos três tipos de empenhamento. Desta forma, Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997) defendem o vector multidimensional do empenhamento organizacional, opondo-se aos modelos teóricos que advogam o empenhamento organizacional como sendo unidimensional, ou seja, destacando o empenhamento afectivo (Mowday et al, 1979), ou o empenhamento instrumental (Becker, 1960) ou ainda o empenhamento normativo (Wiener, 1982).

No que se refere à crítica dos modelos multidimensionais do empenhamento organizacional todos são alvo de análises e interpretações diferentes e diversas. O modelo de empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1990) foi também criticado nas suas três componentes. Mayer e Schoorman (1998) criticam a escala de empenhamento normativo, referindo que o empenhamento normativo é baseado em normas pessoais que guiam as acções. Embora o empenhamento normativo afecte o comportamento, é mais uma constante nas organizações para um determinado indivíduo do que um variável com influência numa organização particular. Acerca da dimensão normativa Mayer e Schoorman (1998) afirmam que não é específica e bem explicitada no modelo. Perante esta crítica Allen e Meyer (1990) assumem que deram pouca atenção ao desenvolvimento desta componente, em virtude da falta de literatura acerca dos antecedentes da dimensão e da dificuldade em medir o construto normativo, o que dificultou a operacionalização do conceito nos seus estudos.

Os estudos realizados como resposta à solicitação de Allen e Meyer (1990, 1996) a fim de compreender melhor a componente normativa do modelo, Chen e Francesco (2003) concluíram sobre a existência do efeito mediador do empenhamento normativo em relação ao empenhamento afectivo e Cheng e Stockdale (2003) realçam o papel interactivo do empenhamento normativo em relação ao empenhamento instrumental.

Quanto à escala de empenhamento instrumental de Meyer e Allen (1984); McGee e Ford (1987) colocaram em dúvida a sua uniformidade e identificaram duas subdimensões, por um lado a percepção da falta de alternativas e os investimentos efectuados na organização e, por outro, o sacrifício pessoal que resultaria da saída da organização. Existe uma correlação positiva entre a subdimensão sacrifício pessoal e o empenhamento afectivo e uma correlação negativa, estatisticamente significativa, entre a subdimensão falta de alternativas e empenhamento afectivo (McGee e Ford, 1987). Cheng e Francesco (2003) obtêm resultados opostos aos de McGee e Ford (1987), comprovando que a componente alternativas percebidas

e a componente elevado sacrifício pessoal estão muito relacionadas e não têm diferentes relações com as suas determinantes e consequências, o que caracteriza o empenhamento instrumental como unidimensional. No parecer de Mathieu e Zajac (1990), a identificação organizacional constitui uma das subdimensões do empenhamento afectivo, tal como ele é definido por Mowday et al (1979). O empenhamento afectivo e o empenhamento instrumental são conceitos em parte semelhantes na medida em que cada um contém elementos do outro. Os autores salientam ainda que não é nitidamente diferenciada a relação entre desejo de permanecer e intenção de permanecer na organização, conjecturando que seja eliminada a componente desejo de permanecer na organização do empenhamento afectivo.

Mayer e Schoorman (1998) censuram o trabalho de Mathieu e Zajac por identificarem duas dimensões do construto empenhamento organizacional e utilizarem o OCQ de Mowday et al (1979) para medir as escalas de empenhamento atitudinal e empenhamento instrumental, quando o instrumento avalia somente o empenhamento afectivo.

Allen e Meyer (1996) concluem que das três componentes do empenhamento, o empenhamento afectivo é o que parece ter consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional. Os autores referem que o seu modelo, entre os modelos de empenhamento organizacional, foi o que obteve maior validação empírica até ao momento (Meyer e Allen, 1997). Esta opinião é reforçada por Hackett, Bycio e Hausdorf (1994), que encontraram suporte para o modelo das três componentes de Allen e Meyer. Por fim, Meyer e Allen (1997) exaltam a superioridade do seu modelo no facto deste modelo incorporar resultados de um alargado número de estudos e usar medidas que outros desenvolveram para testarem os seus modelos.

#### **4.6 . Variáveis antecedentes do empenhamento organizacional**

A literatura do empenhamento organizacional preocupou-se em identificar os antecedentes ou determinantes deste construto, no sentido de permitir a identificação das características individuais e situacionais que contribuem para o desenvolvimento do empenhamento nos colaboradores em relação à organização e determinar em que medida esses antecedentes foram responsáveis pelo desenvolvimento do envolvimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Apesar do grande número de estudos a investigar os determinantes do empenhamento organizacional, há pouca concordância relativamente ao impacto dos factores individuais e organizacionais no mesmo (Mottaz, 1988). A panóplia de diferentes definições e operacionalizações de empenhamento tornam difícil a interpretação, comparação e conciliação dos resultados.

Na literatura existe um conjunto de estudos sobre a temática, podendo este agrupar-se em quatro grandes tipos: 1) factores individuais e organizacionais apresentam impacto significativo no empenhamento, contudo o factor organizacional é o determinante mais poderoso; 2) características individuais são melhor preditivas que as organizacionais; 3) o conjunto de factores prova a importância de ambas as características; 4) características organizacionais são as maiores determinantes e as características individuais não têm impacto no empenhamento (Meyer & Allen, 1997).

##### **4.6.1. Variáveis antecedentes do empenhamento afectivo**

Os antecedentes do empenhamento afectivo englobam, segundo Steers (1977), três categorias: as características pessoais dos trabalhadores (desejo de realização, idade, nível de

habilitações), as características da função (identidade com a função, interacção, *feedback*) e as experiências de trabalho (atitudes de grupo, dependência da organização, importações pessoais).

No que diz respeito às variáveis organizacionais, a literatura apresenta evidências que sustentam a ideia de que a estrutura organizacional influencia o empenhamento afectivo. Por exemplo, a descentralização revelou-se bastante relacionada com um elevado empenhamento afectivo (Bateman & Strass, 1984; Morris & Steers, 1980). Contudo, estas evidências não se demonstram fortes nem consistentes (Mathieu & Zajac, 1990).

O foco da investigação do empenhamento tem-se direccionado sobretudo para a forma como as políticas organizacionais têm sido desenhadas e criadas. Muitos destes estudos focam-se na forma como essas políticas têm em consideração a percepção de justiça dos indivíduos. De facto, foi provada uma correlação positiva entre as percepções de justiça e o envolvimento afectivo, bem como a forma como as políticas organizacionais são comunicadas.

As características das tarefas, principalmente a ambiguidade dos papéis e a variedade de competências, desempenham um papel secundário como antecedentes do empenhamento organizacional. Esta conclusão vem contrariar os trabalhos de Allen & Meyer (1990b; 1996); Meyer & Allen (1997) e Meyer, Irving & Allen (1998), que enfatizaram o papel das experiências de trabalho, nomeadamente o trabalho desafiador, o grau de autonomia e a variedade de competências (factores intrínsecos) no empenhamento afectivo. Sturges & Guest (2001) identificaram três categorias com influência no empenhamento, no que diz respeito ao empregador: a) o modo como as expectativas foram satisfeitas, o apoio dado à gestão de carreira, à formação e ao desenvolvimento, b) a cultura e o clima organizacional e c) a possibilidade de se estabelecer uma relação de equilíbrio e harmonia entre o trabalho e a vida pessoal, o reconhecimento e as recompensas pelos resultados e a progressão na carreira.

Dornstein & Matalon (1989) identificaram oito variáveis responsáveis por cerca de 65% da variância no empenhamento organizacional. Estas variáveis são: o desenvolvimento de um trabalho interessante e desafiador, as atitudes dos colegas para com a organização, a dependência organizacional, a idade, a educação, as alternativas percebidas fora da organização, as atitudes da família e dos amigos em relação às funções desempenhadas e a importância dada à organização. Dutta, Roy & Ghose (1997) introduziram ainda novas variáveis no estudo dos antecedentes do empenhamento organizacional: o ambiente interno e o ambiente externo. O conhecimento destes ambientes varia entre diferentes hierarquias, podendo assim prever-se o empenhamento organizacional de formas distintas.

A investigação ao nível das características pessoais centrou-se em dois tipos de variáveis: as variáveis demográficas (idade, sexo) e as variáveis psicológicas (personalidade; valores). A relação entre variáveis demográficas e o empenhamento afectivo revela-se pouco consistente e forte. Apesar de alguns estudos terem revelado e evidenciado o impacto das diferenças de sexo no empenhamento afectivo, os estudos de meta-análise revelam que as variáveis sexo e empenhamento afectivo não se encontram relacionadas (Aven, Parker & McEvoy, 1993; Mathieu & Zajac, 1990). Os autores têm defendido que os resultados encontrados entre diferenças de sexo e empenhamento são atribuídos às diferenças nas experiências e características de trabalho em algumas amostras, do que propriamente à variável sexo. Contudo, autores como Mowday et al. (1982) indicam que a maior parte dos seus estudos demonstram resultados que sustentam um maior empenhamento feminino. Por outro lado, os estudos empíricos de Aven et al. (1993), Harrison & Hubbard (1998), Mathieu & Zajac (1990) revelam a inexistência de diferenças significativas.

Estudos de meta-análise revelam que a relação entre a idade, a antiguidade e o empenhamento afectivo estão significativamente relacionados, embora esta relação seja mais forte com o empenhamento de continuidade (Mathieu & Zajac, 1990), verificando-se mesmo

quando variáveis que são confundidas com a idade são controladas (Allen & Meyer, 1993). Estes resultados podem dever-se ao facto dos colaboradores poderem necessitar de um grande conjunto de experiências ligadas à organização para se tornarem fortemente ligados e pelo facto de serem já colaboradores de longa data (“*Estou aqui há 20 anos, tenho de gostar disto*”). Poderá ainda decorrer de uma outra explicação: passado algum tempo, apenas aqueles que desenvolvem um empenhamento afectivo permanecem e escolhem permanecer na organização. Todo aquele que não desenvolveu um empenhamento afectivo com a organização acaba por abandoná-la, pelo que será de esperar que colaboradores que estejam há mais tempo na organização tenham sobre esta um empenhamento afectivo. Gaertner & Nollen (1989) sugerem que estas duas variáveis estão mais associadas ao empenhamento de continuidade do que ao empenhamento afectivo, uma vez que elas têm implicações ao nível da empregabilidade potencial dos indivíduos. Contudo, Allen & Meyer (1993) demonstram que quando a variável idade é controlada, a correlação entre o empenhamento afectivo e antiguidade diminui, ou seja, a idade constitui uma variável mediadora desta relação.

O estudo de Mathieu & Zajac (1990) evidencia que o empenhamento afectivo e a idade revelam uma relação significativa ainda que fraca. Para Allen & Meyer (1993) e Harrison & Hubbard (1998) à medida que os indivíduos ficam mais velhos e permanecem na organização, as alternativas tendem a diminuir e os investimentos a aumentar, o que resulta num aumento do empenhamento afectivo em relação à organização que fazem parte.

Ao nível das variáveis educacionais, verifica-se a existência de uma relação negativa com o empenhamento organizacional (Harrison & Hubbard, 1998). O nível de escolaridade mantém uma relação negativa com o empenhamento organizacional, pois os indivíduos com um nível de escolaridade mais elevado percebem mais hipóteses de conseguir outras oportunidades de emprego (Angle & Perry, 1981; Gaertner & Nollen, 1989; Mowday et al., 1982). De acordo com Mathieu & Zajac (1990) o nível de escolaridade correlaciona-se

(negativamente) mais fortemente com a dimensão afectiva do que com a de continuidade. Os autores explicam que este resultado se pode dever ao facto dos indivíduos detentores de um nível de escolaridade mais elevado terem expectativas que a organização pode não conseguir satisfazer.

Nem sempre a relação entre educação e envolvimento tem que ser negativa, desde que a organização tenha em conta as expectativas profissionais dos seus trabalhadores e as procure satisfazer. Mottaz (1986) defendeu que a natureza da relação entre educação e empenhamento organizacional é resultado das experiências de trabalho e não simplesmente das oportunidades alternativas de emprego ou do grau em que o trabalhador está empenhado com a profissão que detém.

Alguns estudos validaram a questão da relação entre envolvimento e características particulares de personalidade como sendo mais ou menos capazes de desenvolver um empenhamento afectivo.

A evidência empírica que comprova a relação entre empenhamento afectivo e variáveis disposicionais é escassa, sendo excepção o estudo de Buchanan (1974) que demonstra que os indivíduos com uma elevada necessidade de realização manifestam um elevado empenhamento afectivo.

Mathieu & Zajac (1990) mostraram uma forte relação entre competência percebida e o empenhamento afectivo. Os indivíduos que revelam uma confiança mais elevada nas suas capacidades, manifestam um empenhamento afectivo mais elevado do que os indivíduos que revelam menores índices de confiança.

Luthans, McCaul & Dodd (1985) propuseram um modelo misto de antecedentes, preocupando-se sobretudo em encontrar variáveis moderadoras da relação entre as características pessoais e as características organizacionais. Uma característica pessoal positivamente correlacionada com o empenhamento é o *locus* de controlo interno. Indivíduos

com um *locus* controlo interno preferem actividades que requeiram maiores competências e conduzam a um maior auto-controlo.

Relativamente aos antecedentes do envolvimento afectivo, Decotiis & Summers (1987) consideraram que as características pessoais, como a idade, o sexo, a raça e, em certo grau, a educação e a profissão são trazidas pelo indivíduo para a organização ou, pelo menos desenvolvidas independentemente da sua pertença a uma organização particular, razão pela qual muitos investigadores têm encarado as características pessoais mais como variáveis descritivas do que como variáveis explicativas (Mathieu & Zajac, 1990).

No que diz respeito às variáveis do contexto de trabalho, os autores encontraram correlações mais fortes e consistentes com o empenhamento afectivo (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Irving & Allen, 1998). Para Hackett, Bycio & Hausdorf (1994), dos três componentes do empenhamento organizacional, o empenhamento afectivo é o mais afectado pela natureza das experiências de trabalho.

È importante focar que, apesar da maioria destas variáveis serem avaliadas de forma objectiva, muita desta investigação se baseia nas percepções dos seus participantes. As características do trabalho que conduzem à satisfação e motivação estudadas por Hackman & Oldham, 1980, revelaram um correlação significativamente positiva com o empenhamento afectivo. Especificamente em muitas e diferentes amostras de colaboradores, o empenhamento afectivo foi positivamente correlacionado com desafio no trabalho, grau de autonomia e variedade de competências utilizadas pelo colaborador no desempenho das suas funções.

No estudo de meta-análise de Mathieu & Zajac (1990), verificou-se a existência de uma correlação significativa das variáveis de trabalho na predição do empenhamento afectivo (Hackett e col., 1994; Meyer, Bobocel & Allen, 1991). Também ligadas ao empenhamento afectivo encontramos as características do papel do colaborador na organização. Vários

estudos demonstraram que o empenhamento afectivo era menor em colaboradores que desconheciam o que era esperado deles (ambiguidade de papel) ou quando era esperado que se comportassem de uma forma que parecia ser incompatível com o papel desempenhado (conflito de papéis).

Finalmente no que diz respeito à relação entre o colaborador e a sua chefia, o empenhamento é maior em colaboradores aos quais a chefia permite a participação na tomada de decisão (Jermier & Berkes, 1979; Rhodes & Steers, 1981) e que são tratados com consideração (Bycio e col., 1995; DeCotiis & Summers, 1987) e justiça (Allen & Meyer, 1990a).

No que diz respeito ao empenhamento organizacional, pode ser irrealista assumir que os recém-chegados desenvolvem níveis elevados de empenhamento com a organização durante os primeiros meses de trabalho, como Meyer & Allen (1998) assumiram. Nesta fase, os colaboradores ainda não possuem um conhecimento alargado e sustentado acerca dos valores e princípios organizacionais necessários à criação de uma ligação emocional, ou não tiveram tempo para desenvolver este tipo de investimentos face à organização (Vandenberg & Self, 1993).

#### **4.6.2 Variáveis antecedentes do empenhamento de continuidade**

A dimensão de empenhamento de continuidade tem recebido muito menos atenção por parte da investigação, em comparação com o empenhamento afectivo. Na perspectiva de Meyer & Allen (1997) a explicação reside no aparecimento mais tardio de medidas desta dimensão de empenhamento organizacional (Cohen & Lowenberg, 1990; Meyer & Allen, 1984).

Allen & Meyer (1990a) demonstram que o empenhamento de continuidade está relacionado com a percepção que o indivíduo tem da possibilidade de transferir as suas competências e conhecimentos para outras organizações. De facto, a percepção de oportunidades de emprego correlaciona-se negativamente com o empenhamento de continuidade (Allen & Meyer, 1990 a); Meyer et al., 1991). Além disso, o empenhamento de continuidade está relacionado negativamente com a percepção que os indivíduos têm da atractividade das alternativas existentes (Whitener & Walz, 1993). Este resultado sugere que os indivíduos avaliam as alternativas disponíveis não só em termos da sua disponibilidade mas também da sua viabilidade pessoal.

Whitener & Walz (1993) desenvolveram uma medida que engloba vários investimentos que o indivíduo poderia perder se abandonasse a sua organização (fundo de pensões, estatuto, estabilidade no trabalho). Como era esperado, o reconhecimento da perda dos investimentos correlaciona-se positivamente com o empenhamento de continuidade. Esta conclusão corrobora a teoria de Becker (1960), que defende em que o indivíduo segue uma determinada linha de acção baseada no reconhecimento de que pode perder os investimentos que fez até ao momento. Se um indivíduo não percebe outras alternativas, o seu empenhamento em permanecer na organização aumenta.

Muitos antecedentes do empenhamento de continuidade têm um carácter cumulativo ao longo do tempo. Por esta razão, alguns investigadores aplicaram variáveis baseadas no tempo (idade, antiguidade) como antecedentes do empenhamento de continuidade (Allen & Meyer, 1993; Ferris & Aranya, 1983; Hrebiniak & Alutto, 1972).

Nestes estudos, verificou-se um empenhamento de continuidade significativamente maior em indivíduos com mais idade e antiguidade na organização. No entanto, Meyer & Allen (1984, 1997) consideram que estes resultados têm de ser interpretados com alguma precaução, uma vez que para alguns indivíduos os custos de uma eventual saída da

organização podem diminuir à medida que apresenta mais idade, uma vez que à partida alia a experiência a uma posição mais prestigiada na actual organização, valorizando-o face ao mercado de trabalho. Por esta razão, a idade e a antiguidade não podem ser consideradas determinantes do empenhamento de continuidade, uma vez que se revelam significativamente relacionadas com o empenhamento afectivo (Cohen & Lowenberg, 1990; Meyer & Allen, 1984).

Meyer & Schoorman (1998) argumentam que o aumento de antiguidade está associado ao aumento do investimento que o indivíduo faz na actual organização, o que torna mais vantajosa a permanência na organização. Com o avançar da idade, o indivíduo reduz a percepção das alternativas de mercado e aumenta assim, o empenhamento de continuidade. Os mesmos autores defendem que a educação está negativamente correlacionada com o empenhamento de continuidade (Meyer & Schoorman, 1998). O que se verifica é que quanto menor for o número de alternativas percebidas pelo indivíduo, mais este estará empenhado em permanecer na organização.

De acordo com Wallace (1997), a educação, a posição na empresa, o salário, o estado civil, os filhos, o sexo e as oportunidades de emprego constituem os indicadores tradicionais do empenhamento de continuidade.

McGee & Ford, (1987) consideram que o empenhamento de continuidade é composto por duas subdimensões distintas: sacrifícios pessoais associados com a saída da organização e a escassez de alternativas de emprego. A dimensão “sacrifícios pessoais” relaciona-se positivamente com o empenhamento afectivo e a dimensão “escassez de alternativas” negativamente.

### **4.6.3. Variáveis antecedentes do empenhamento de normativo**

O empenhamento normativo refere-se aos sentimentos de obrigação do indivíduo em permanecer na organização.

De acordo com Wiener (1982) o empenhamento normativo é influenciado pelas experiências do indivíduo antes de entrar na organização (socialização familiar) e logo a seguir à sua entrada (socialização organizacional).

No que diz respeito à socialização familiar, é esperado que um indivíduo tenha um empenhamento normativo elevado se os pais ou parentes próximos foram empregados de longo termo numa organização e/ou lhe transmitiram a importância da lealdade organizacional.

No que toca à socialização organizacional, é suposto que os indivíduos aos quais foram transmitidos valores, normas e práticas organizacionais, desenvolvam um empenhamento normativo com a organização para a qual trabalham.

Wiener (1982) define o empenhamento com um conjunto de crenças normativas interiorizadas cujos antecedentes são de dois tipos: (1) identificação organizacional; (2) lealdade e o dever. Existem de facto dois tipos de crenças normativas que podem ser interiorizadas. O primeiro tipo de crença é a obrigação moral que o indivíduo tem em se envolver num modo de conduta que reflecta a lealdade e obrigação, em todas as situações em que o indivíduo tenha um envolvimento pessoal significativo. O segundo tipo inclui crenças que são consistentes com a missão organizacional, os objectivos e as políticas da organização. Esta congruência de valores individuais versus valores organizacionais reflecte o processo de identificação organizacional.

Allen & Meyer (1990 a) consideram que Wiener (1982) é pouco claro quanto ao modo como os antecedentes do empenhamento normativo podem ser medidos. Além disso, referem que das três componentes/dimensões do empenhamento organizacional, o normativo é o que

carece de maior atenção por parte dos investigadores quanto à sua conceptualização e medição.

No estudo levados a cabo por Vardi, Wiener & Popper (1989) pretendeu-se clarificar o papel dos valores culturais no desenvolvimento do empenhamento normativo. Para tal, os autores compararam duas organizações distintas na congruência dos seus valores com os da sociedade em que estavam inseridas, tendo verificado que os colaboradores pertencentes a uma organização cuja missão é consistente com os valores culturais apresentam um forte empenhamento normativo.

A investigação realizada por Dunham et al., (1994), forneceu alguma evidencia do papel da socialização organizacional no desenvolvimento do empenhamento normativo. Baseado no facto dos colegas de trabalho enviarem uns aos outros sinais do que é esperado em termos comportamentais e atitudiais, os resultados do estudo registam correlações significativas entre o empenhamento normativo dos colaboradores e o dos seus colegas de trabalho.

Num estudo feito com licenciados em gestão recém-admitidos, Ashforth & Saks (1996) verificam que o empenhamento normativo está relacionado com táticas de socialização organizacional que dão aos indivíduos um conjunto de experiências institucionalizadas em vez de experiências individualizadas.

#### **4.7. As principais consequências do empenhamento organizacional**

Os elevados níveis de empenhamento organizacional têm sido relacionados com consequências positivas para as organizações, tais como baixos níveis de absentismo, *turnover*, elevados níveis de desempenho individual, entre outros.

Como consequência deste facto, os gestores têm procurado identificar um conjunto de factores que sejam responsáveis pelo desenvolvimento por um elevado índice de empenhamento organizacional, por forma a otimizar os níveis de empenhamento dos seus colaboradores e promover cada vez mais a eficácia organizacional.

Com base na distinção de Allen & Meyer (1990b) das dimensões de empenhamento atitudinal, normalmente a diferentes tipos de empenhamento correspondem diferentes consequências para a organização. Apesar do carácter multidimensional do empenhamento organizacional, apenas alguns investigadores estudaram as consequências das três componentes (Hackett et al., 1994; Jaros, 1997; Meyer et al., 1993; Randall et al., 1990; Somers, 1995) sendo que a maioria da investigação se tem centrado nos efeitos do empenhamento afectivo e de continuidade (Angle & Lawson, 1993; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Shore & Wayne, 1993).

As consequências do empenhamento organizacional, que têm vindo a ser mais estudadas, são o *turnover*, o absentismo, o desempenho no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que serão aquelas sobre as quais nos iremos debruçar mais detalhadamente.

#### **4.7. 1. O efeito preditivo do empenhamento organizacional na intenção de *turnover* e no *turnover* efectivo**

No modelo de Meyer e col. (1993), a definição de empenhamento organizacional, tal como anteriormente descrito, inclui as componentes afectiva, de continuidade e normativa, tendo-se considerado que diferentes e independentes mecanismos estabelecem a ligação do tipo de empenhamento do colaborador com as suas atitudes e comportamentos (e.g. Lee, Carswell & Allen, 2000; Meyer et al., 2002 cit por Chang, Chi, & Miao, 2007).

A preocupação e grande interesse da investigação nos últimos anos no estudo do construto de empenhamento organizacional deve-se em grande medida à sua relação com duas das variáveis mais importantes no estudo do comportamento organizacional: a intenção de *turnover* e o *turnover* efectivo (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002, cit por Chang, Chi, & Miao, 2007).

De facto, a intenção de *turnover* organizacional foi identificada como uma variável importante na literatura do empenhamento organizacional (Blau, 2000; Balu, Tatum & Ward-Cook, 2003 cit por Chang, Chi, & Miao, 2007), tendo sido definida como a vontade consistente e deliberada do indivíduo abandonar a organização de que faz parte (Tett & Meyer, 1993). Para Pierce & Dunham (1987) & Cohen (2000), os indivíduos enveredam por uma sequência hierarquicamente ordenada de abandono, sendo as atitudes de abandono temporário (absentismo) precedidas pelas atitudes de declínio o que, posteriormente, leva a um abandono definitivo.

Quando se verifica uma situação de *turnover*, a organização perde não só capital humano, bem como o conhecimento, a experiência associados àquela pessoa, como ainda os custos associados à sua substituição. Especificamente, os custos associados ao *turnover* passam pelos custos do recrutamento, da formação, do decréscimo em termos de facturação e rentabilidade, devido ao período de adaptação do novo colaborador à nova função e organização. Para além deste facto, o antigo colaborador ao desempenhar uma função idêntica na concorrência, leva consigo o conhecimento que tem da anterior organização, criando na nova organização uma vantagem competitiva (Stovel & Bontis, 2002, cit. por Yang, 2008).

Contudo, o *turnover* pode apresentar efeitos positivos, uma vez que a mobilidade do colaborador se revela importante para o desenvolvimento da inovação dentro das organizações, permitindo tornarem-se flexíveis e adaptadas à mudança. Desta forma, o

*turnover* acaba por contribuir para o crescimento da economia a longo prazo, através da melhoria da produtividade.

Tendo-se traçado uma definição clara do construto de intenção de *turnover* e *turnover* efectivo, o que se verificou na investigação nos últimos 30 anos, foi um esforço considerável na construção de modelos preditivos deste comportamento, tentando-se perceber o papel de variáveis como a satisfação e o empenhamento organizacional na intenção de *turnover* e no comportamento de *turnover* efectivo (Tett. & Meyer, 1993).

De facto muitos estudos demonstraram uma relação negativa entre a satisfação, o empenhamento organizacional, a intenção de *turnover* e o *turnover* efectivo (e.g., Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986, cit. por Tett & Meyer, 1993). Contudo, verificaram-se várias discrepâncias na investigação da temática, sobretudo no contributo do empenhamento organizacional e da satisfação em todo o processo. De forma genérica, foram identificadas três perspectivas teóricas, tendo cada uma delas diferentes implicações conceptuais e de investigação (Tett & Meyer, 1993).

Uma das perspectivas teóricas defende que o empenhamento com a organização se desenvolve como consequência da satisfação, de modo que este medeia o efeito da satisfação na intenção de *turnover*. Este modelo reflecte a perspectiva dos autores Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) que defendem que o empenhamento organizacional demora mais tempo a desenvolver-se, revelando-se mais estável que a satisfação organizacional, tendo recebido um enorme apoio empírico (e.g. Marsh & Manari, 1977; Mowday, Porter & Steers, 1982; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986, cit. por Tett, R. & Meyer, 1993).

Este modelo defende que a satisfação tem apenas uma influência indirecta na intenção e/ou decisão de abandonar a organização, promovendo e encorajando estudos que permitam perceber de que forma é que os colaboradores satisfeitos com a organização se tornam empenhados com a mesma.

A segunda perspectiva teórica, defende uma relação entre a satisfação e o empenhamento organizacional inversa à descrita anteriormente. O modelo da mediação do empenhamento organizacional relativamente à satisfação, sugere que o empenhamento organizacional promove o desenvolvimento de uma atitude positiva face á função do indivíduo, possivelmente através de um processo de racionalização (Bem, 1967; Salancik & Pfeffer, 1978, cit. por Tett & Meyer, 1993), sendo que o indivíduo decide permanecer ou abandonar a organização tendo em conta a forma como se sente não só na organização em geral, como na função que desempenha em particular (Tett & Meyer 1993).

Para os autores que sustentam esta perspectiva teórica, o empenhamento organizacional pode desenvolver-se mesmo antes do indivíduo fazer parte da organização (O'Reilly & Caldwell, 1981; Schein, 1968, cit. por Tett & Meyer, 1993) ou pelo menos deveria ser bastante evidente nos primeiros momentos da sua entrada (Porter, Crampon & Smith, 1976, cit. por Tett & Meyer, 1993).

Nesta perspectiva é assim defendida a visão de que as alterações no empenhamento organizacional supõem apenas efeitos indirectos no *turnover*. Vários foram os estudos que dão suporte empírico ao modelo (e.g., Baternan & Strasser, 1984; Dossett & Suszko, 1989, cit. por Tett & Meyer, 1993). Contudo existe um conjunto alargado de estudos que não revelaram esse mesmo suporte (e.g. Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Meyer & Allen, 1988, cit por Tett, & Meyer, 1993).

Na terceira abordagem teórica, defende-se que quer a satisfação quer o empenhamento organizacional contribuem de forma única para o comportamento de *turnover*. O modelo dos efeitos independentes que segue a linha sugerida por Porter et al., 1974, cit. por Tett & Meyer, 1993, defende que a satisfação e o empenhamento organizacional, apesar de relacionados entre si, se apresentam como constructos distintos (Dougherty et al.,1985, cit .por Tett & Meyer, 1993). Neste sentido, esta abordagem teórica apesar de não postular uma relação de

causalidade entre as duas atitudes, não exclui a possibilidade da existência de uma influência recíproca (Farkas & Tetrick, 1989, cit. por Tett & Meyer, 1993). Esta linha teórica pretende em certa medida alterar a linha de investigação existente até ao momento, ao tentar perceber de que forma é que as atitudes do indivíduo face à organização e ao trabalho que desenvolve interagem e influenciam a decisão final de abandonar a organização (Tett, & Meyer, 1993).

Incidindo especificamente no contributo do empenhamento organizacional na intenção de *turnover* e, tendo por base a meta-análise levada a cabo por Meyer e al. (2002), verifica-se que os três componentes do empenhamento organizacional se encontram negativamente correlacionadas com a intenção de *turnover*, sendo a dimensão de empenhamento afectivo aquela que se correlaciona mais fortemente, seguida da dimensão de empenhamento normativo e finalmente de continuidade.

De facto, existe um consenso na literatura que defende que o empenhamento afectivo se revela como maior preditor da intenção de *turnover* (Loi, Ngo & Foley, 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer e col., 2002, cit. por Chang, Chi & Miao, 2006), comparativamente com as restantes dimensões de empenhamento organizacional.

De acordo com Meyer et al (1993), o empenhamento organizacional afectivo desenvolver-se tendo por base uma identificação emocional com os objectivos do trabalho e através de experiências positivas com a sua função (Lee e col., 2000, cit. por Chang, Chi & Miao, 2006).

Snape & Redman (2003) sustentam esta perspectiva ao defenderem que “ *o envolvimento baseado apenas na obrigação poder durar apenas até esta fazer sentido para o indivíduo. Se se basear sobretudo no sentido de evitar qualquer penalização, pode deixar de existir se o indivíduo descobrir uma forma alternativa de evitar esses mesmos problemas*” (Snape & Redman, 2003: p.153, cit. por Chang, Chi, & Miao, 2006).

Vários estudos demonstram que a dimensão de empenhamento de continuidade não está significativamente relacionada com as intenções de *turnover*. Alguns investigadores sugeriram que o empenhamento de continuidade era constituído por duas dimensões: percepções de reduzidas alternativas e elevados sacrifícios pessoais (Iverson & Buttigieg, 1999; McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004), tendo Meyer et al (2002) defendido que a dimensão dos “elevados sacrifícios” apresenta uma baixa correlação com intenções de *turnover*. De facto, os autores defendem que os colaboradores podem optar por permanecer na organização, devido aos custos percebidos de a abandonarem (isto é, tempo, dinheiro e formação) e a percepção da falta de oportunidades no mercado (Blau, 1993).

Este conjunto de investigações vem assim demonstrar que o empenhamento organizacional nas suas dimensões afectiva e normativa é elemento chave no conhecimento das intenções de *turnover* organizacional e conseqüentemente no *turnover* efectivo. Neste sentido, os Departamentos de Recursos Humanos deverão desenvolver com mais sustentabilidade e cuidado, programas de integração e socialização adequados no sentido de promoverem baixos índices de intenção de *turnover* e *turnover* efectivo. Também deverão considerar sistemas de *coaching*, por forma a permitir um maior suporte organizacional, no sentido de criar nos colaboradores experiências de integração adequadas. Através do processo de interiorização da pressão normativa a experiência de socialização pode levar os trabalhadores a sentirem um maior sentido de obrigação e reciprocidade face à organização. Neste sentido, deverá promover-se um conjunto de práticas que visem o desenvolvimento da identidade organizacional ( Lee et al, 2000).

Apesar de ser consensual esta relação negativa entre o empenhamento organizacional nas suas dimensões emocional e normativa, existe ainda um conjunto considerável de estudos que demonstram diferentes correlações entre as duas variáveis (Cohen, 1993).

Uma explicação para a baixa correlação entre o empenhamento organizacional e o *turnover* deve-se ao facto de existirem provavelmente outras variáveis que medeiam a relação (Mathieu & Zajac, 1990), no entanto, sustenta essa mediação passa por algumas variáveis do ambiente de trabalho (nomeadamente as práticas de supervisão) e por factores relacionados com o conteúdo do trabalho, que influenciam as respostas afectivas dos trabalhadores e assim dão lugar ao *turnover* (Mathieu & Zajac, 1990). De facto, colaboradores que exibem elevado empenhamento organizacional e empenhamento com o trabalho, serão os menos propensos a abandonar a organização. Por seu lado os colaboradores com baixos níveis de empenhamento organizacional e empenhamento com o trabalho, revelam uma maior predisposição para abandonar a organização de forma voluntária (Huselid & Day, 1991).

Wiener & Vardi (1980), verificaram que o tipo de função exercida pelo indivíduo apresentava uma influência significativa na relação entre o empenhamento organizacional e o *turnover*.

Por seu turno, Cohen, (1993), pretendeu examinar o efeito moderador do intervalo entre a medida do empenhamento organizacional do indivíduo e o facto deste abandonar a organização. O autor defende que o tempo que decorre entre a avaliação do empenhamento e a saída efectiva de um indivíduo da organização deverá ser controlado e tido em consideração. Controlando-se a relação entre o empenhamento organizacional e o *turnover*, através da variável tempo, pode provar-se que esta relação é mais forte do que anteriormente identificada, reforçando a importância do empenhamento organizacional na predição da intenção de *turnover* e no *turnover* efectivo (Cohen, 1993).

Porter, Crampon e Smith (1976) compararam colaboradores que permaneciam na organização e que a abandonavam. Os autores verificaram que os colaboradores a um mês ou mês e meio de abandonar a organização revelavam um empenhamento organizacional significativamente inferior aos que permaneceram na organização. Por seu lado, os

colaboradores avaliados entre três meses a dois meses de abandonarem a organização revelavam um empenhamento organizacional inferior aos que permaneceram na organização, mas uma diferença pouco significativa.

No que diz respeito aos colaboradores que abandonaram a organização, quando avaliados seis meses antes, o seu nível de empenhamento organizacional era muito semelhante aos que permaneceram na mesma. Baseado nestes resultados, Cohen, (1993) levantou a hipótese da relação entre o empenhamento organizacional e o *turnover* ser mais forte, quanto menor for o tempo entre a medida das duas variáveis. O que pode determinar a magnitude do efeito do tempo na relação entre o empenhamento organizacional e o *turnover* é o grau de rapidez e intensidade com que se pode dar um decréscimo no empenhamento organizacional.

Sendo elevada a probabilidade de ocorrer um decréscimo rápido no empenhamento organizacional do indivíduo e conseqüentemente o seu *turnover*, muitos colaboradores que apresentavam elevados níveis de empenhamento no momento de aplicação do questionário e que era esperado que permanecessem na organização, acabavam por sair antes da nova fase de recolha de dados. Estas circunstâncias acabavam necessariamente por reduzir a eficácia da predição e a subvalorizar o papel preditivo do empenhamento nas intenções de *turnover*.

#### **4.7. 2. Empenhamento organizacional e desempenho**

No que se refere à influência do empenhamento no desempenho, não existe um consenso, existindo correntes que defendem a existência de uma relação positiva entre o empenhamento organizacional e o desempenho do indivíduo (Becker *et al.*, 1995; Decotiis & Summers, 1987); outras perspectivas defendem a existência de uma relação negativa

assinalando-se também as que defendem a inexistência de qualquer relação (Angle & Perry, 1981; Mathieu & Zajac, 1990).

Allen & Meyer (1996) defenderam que o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho, ao passo que o empenhamento instrumental não está relacionado ou está negativamente relacionado com o desempenho.

O empenhamento instrumental encontra-se relacionado negativamente com o desempenho no trabalho (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). O empenhamento normativo terá menos influência na quantidade ou qualidade do trabalho e mais no modo como o trabalho é realizado (Allen & Meyer, 1996). Para se avaliar se o empenhamento afectivo tem influência em determinados resultados do desempenho, é necessário que na medição do empenhamento afectivo, o processo de avaliação de desempenho não esteja enviesado, que os trabalhadores dirijam a sua atenção para aspectos do seu desempenho no trabalho que acreditam serem valorizados e válidos para a organização (Meyer & Allen, 1997), que os indicadores de desempenho reflectam a motivação do colaborador e que este revele um controlo adequado face aos resultados do seu desempenho (Decotiis & Summers, 1987).

Angle & Perry (1981) e Mathieu & Zajac (1990) concluíram que o empenhamento tem pouco impacto directo no desempenho, encontrando correlações nulas entre empenhamento organizacional e desempenho no trabalho.

Randall, Fedor & Longenecker (1990) sugeriram que a não existência da relação desempenho/ empenhamento organizacional só se pode provar se os métodos de investigação incluírem medidas de desempenho objectivas e um conjunto de variáveis de controlo. No seguimento desta sugestão encontra-se o trabalho de Benkhoff (1997). Benkhoff (1997) construiu *itens* baseados em comportamentos em vez de atitudes, o que levou à construção de

uma nova escala – a escala de comportamento de empenhamento. Becker et al (1995) encontrou uma relação entre estas medidas de empenhamento e os indicadores de desempenho. Segundo Becker *et al.* (1995), certas formas de empenhamento poderão estar relacionadas com o desempenho de forma significativa.

O desempenho global em relação às chefias está positivamente relacionado com o desempenho na função e estreitamente ligado ao desempenho do que o empenhamento organizacional global. O empenhamento baseado na interiorização está positivamente relacionado com o desempenho na função e está mais fortemente ligado ao desempenho do que o empenhamento baseado na identificação. Contrariando a tese de Becker *et al.* (1995), Chen, Tsui e Farh (2002) postularam que o desempenho do empregado está mais fortemente associado às dimensões da dedicação, do exercer um esforço extra em prol do supervisor do que com as dimensões da identificação ou interiorização dos valores dos supervisores. Becker *et al.* (1996) centraram-se no empenhamento afectivo para explicar o envolvimento em relação ao supervisor e a sua relação com o desempenho no trabalho e ao fazê-lo corroboraram as investigações anteriores, que apontaram os efeitos positivos do empenhamento afectivo no desempenho (Allen & Meyer, 1996).

Mayer & Schoorman (1992) postularam que o empenhamento em relação aos valores é relevante para prever consequências como, por exemplo, o desempenho. O desempenho está positivamente correlacionado com o empenhamento em relação aos valores, posição também defendida por Meyer *et al.*, (1989). Chen & Francesco (2003) mostraram que a relação entre empenhamento afectivo e desempenho é moderada pelo empenhamento normativo. Os colaboradores com um empenhamento normativo fraco mostram uma relação empenhamento afectivo/desempenho forte. Relativamente aos colaboradores que estão empenhados para com a organização, porque sentem uma forte obrigação (elevado empenhamento normativo), a ligação emocional não está relacionada com os resultados do desempenho. Os resultados

desanimadores, em relação ao efeito do empenhamento organizacional no desempenho, podem ser devidos, em parte, à não consideração da natureza multidimensional do construto e à especificação inadequada das variáveis consequentes (Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

No que diz respeito ao absentismo, este representa um problema com consequências, quer para a organização quer para os indivíduos. Para a organização, é um fenómeno com custos que deve ser controlado e limitado. Do ponto de vista individual, pode servir como desculpa para um espaço de trabalho “*stressante*” ou reflectir simplesmente uma falta de motivação ou empenhamento em relação ao trabalho (Mathieu & Zajac, 1990). Angle & Perry (1981) não encontraram uma correlação entre as duas variáveis, apesar de Steers (1977) ter obtido uma correlação negativa significativa. Os colaboradores que têm empenhamento com a organização ou estão envolvidos na sua função exibem menos ausências do que os indivíduos que não estão nem empenhamento nem envolvidos (Mathieu & Zajac, 1990). Para Mayer & Schoorman (1992), o empenhamento instrumental está negativamente correlacionado com o absentismo. Diferentes tipos de ausência representam comportamentos diferentes, o que conduz a diferentes razões para o absentismo (Mathieu & Zajac, 1990). O empenhamento organizacional e o envolvimento na função interagem somente com as ausências atribuídas a razões pessoais, não se relacionam com as ausências devidas a doenças, a obrigações familiares ou problemas relacionados com os transportes (Mathieu & Zajac, 1990).

Num estudo de meta-análise, Mathieu & Zajac (1990) analisaram os dados obtidos de 23 amostras e verificaram uma correlação média de .10 entre o não absentismo e o empenhamento (sobretudo na dimensão afectiva). Esta baixa correlação entre empenhamento afectivo e o não absentismo deve-se ao facto dos autores não terem controlado e dividido os estudos que referiam absentismo voluntário (“*não apetecer ir trabalhar*”) e involuntário (ex.doença; problemas familiares). Os estudos de Meyer et al (1993); Hackett, Bycio &

Hausdorf (1994); Gellatly (1995) e Somers (1995) verificaram correlações muito mais elevadas entre empenhamento afectivo e não absentismo do que no estudo de meta-análise de Mathieu & Zajac (1990), uma vez que aqui se fez um maior controlo entre absentismo voluntário e involuntário.

Tomado no seu conjunto, os resultados sugerem que o empenhamento afectivo está significativamente relacionado com absentismo voluntário, mas não com o absentismo involuntário. Ao contrário do empenhamento afectivo, o absentismo parece não estar relacionado significativamente com empenhamento de continuidade (Meyer e col, 1993); Hackett, Bycio & Hausdorf (1994); Gellatly & Somers (1995).

Entre as consequências do empenhamento organizacional menos estudadas destacam-se os comportamentos de cidadania organizacional. O'Reilly & Chatman (1986), partindo da conceptualização das três componentes de empenhamento, admitiram que os comportamentos voluntários ou prossociais, não especificados nas descrições de funções, estavam mais relacionados com a interiorização e com a identificação do que com a complacência. Chen, Tsui & Farh (2002), por seu lado, afirmaram que a interiorização e a identificação não prevêem os resultados do desempenho extra-papel. McFarlane Shore & Wayne (1993) alertaram para o facto do apoio organizacional percebido poder ser melhor preditor dos comportamentos de cidadania do colaborador do que o empenhamento afectivo ou instrumental. Os colaboradores que se sentem apoiados pela organização podem, ao longo do tempo, retribuir e reduzir o equilíbrio na relação, enveredando por comportamentos de cidadania.

Para Mayer & Schoorman (1992), os comportamentos de cidadania organizacional deverão estar positivamente correlacionados com o envolvimento em relação aos valores. O indivíduo que esteja envolvido em relação aos valores deverá estar inclinado a ter comportamentos úteis para a organização, não interessando se são ou não esperados como

fazendo parte do papel do indivíduo na organização. O empenhamento em relação a determinados focos, como em relação à gestão de topo, aos supervisores e aos grupos de trabalho, estão relacionados positivamente com os comportamentos prossociais (Becker, 1992; Chen, Tsui & Farh, 2002).

Apesar da existência de considerável investigação nas duas últimas décadas se tem focado em perceber como se desenvolve o empenhamento dos indivíduos para com a organização (Meyer & Allen, 1997), o impacto potencial que as práticas de gestão de recursos humanos podem ter no empenhamento tem merecido pouca atenção por parte da investigação (Meyer & Smith, 2000).

## **Parte II**

### **ESTUDO EXPERIMENTAL**

## **Capítulo 5**

### **INSTRUMENTOS DE MEDIDA E ENSAIO EXPERIMENTAL**

Neste capítulo apresenta-se a descrição do conjunto de questionários que serviu de base à recolha dos dados.

Numa primeira parte apresenta-se a “Ficha de Registo de Dados”, onde se evidenciam os itens seleccionados para caracterizar a amostra em estudo. Posteriormente irá descrever-se os questionários ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, sendo eles os de “Integração e Acolhimento”, bem como “Gestão de Carreira”. Neste sentido, descreve-se sucintamente o suporte empírico e os critérios que estiveram na base da construção dos questionários no sentido de se avaliar as percepções da amostra em estudo face às práticas de integração e gestão de carreira na sua organização.

De seguida dá-se a descrição do “Questionário de Empenhamento Organizacional”, descrevendo-se o processo de construção da versão original, indicadores de precisão, bem como o estudo que conduziu à sua adaptação para a língua portuguesa e respectivos resultados. O Questionário de Empenhamento Organizacional utilizado na presente investigação resulta na íntegra da versão portuguesa adaptada por Bruno, (2007), dando-se sobretudo a criação de uma análise comparativa ao nível dos resultados obtidos com a versão americana original e com o estudo de tradução do instrumento para português.

O Capítulo termina como a apresentação do questionário de intenção de permanência.

## 5.1. Ficha de Registo de Dados

Para a consecução deste estudo, tornou-se necessário inserir uma Ficha de Registo de dados pessoais com o intuito de identificar variáveis de natureza sócio demográfica e profissional que permitissem caracterizar a amostra, bem como outras variáveis relevantes, nomeadamente, questões relativas à situação no trabalho. Estas variáveis relevam-se fundamentais não só para a caracterização da amostra, bem como para possíveis análises de natureza diferencial.

A construção da Ficha de Dados Pessoais inspirou-se em instrumentos de avaliação no domínio da Psicologia dos Recursos Humanos, bem como nas variáveis sócio demográficas e profissionais que foram alvo de estudo por parte dos autores identificados na anterior revisão de literatura ao nível das variáveis de “Empenhamento Organizacional”; “Integração e Acolhimento”, “Gestão de Carreiras” e “*Turnover*”, como sendo variáveis críticas na análise dos dados resultantes da amostra em questão e a possibilidade de fazer análises de natureza diferencial.

Apresenta-se em primeiro lugar um campo intitulado “Dados Pessoais”, onde se pretende a identificação do participante, nomeadamente ao nível de variáveis como: Idade, Sexo e Estado Civil. Relativamente à “Idade”, os participantes eram convidados a indicar a sua idade actual sem ter em consideração a segmentação em determinadas faixas etárias.

Relativamente à variável “sexo”, os candidatos tinha discriminado as opções “F” e “M”, sendo-lhes pedido para indicarem qual a opção adequada. No que diz respeito ao “Estado Civil”, este foi discriminado em: “Solteiro”, “Casado”, “Separado”, “Viúvo”; “União de Facto”.

Ainda ao nível da caracterização da amostra e tendo em linha de conta o segundo campo, considerou-se a variável “Habilitações Literárias”, onde eram discriminadas as seguintes categorias: “ Até 6º ano”; “7º ao 9º ano”; “10º ao 12º ano”; “Bacharelato”; “Licenciatura”; “Pós-Graduação; Mestrado e Doutoramento”.

A terceira parte da Ficha pretendeu estabelecer uma caracterização da amostra ao nível da “Experiência Profissional”. Numa primeira questão, pretende-se identificar a situação profissional actual do participante, nomeadamente o seu vínculo contratual com a organização. Nesse sentido, o participante tinha como opções: “Período Experimental”; “Contrato a termo” e “Efectivo”.

Por forma a perceber a existência de uma perspectiva do tempo do participante na organização, considerou-se a indicação do “Mês/Ano” de admissão do participante na organização. Esta variável demonstrou-se crítica não só pelo facto de permitir perceber o tempo de permanência do indivíduo na organização, bem como o facto de conseguir discriminar quais os elementos da amostra que se encontram na organização antes e depois de 2006, data em que se dá a implementação de um sistema integrado de gestão estratégica de recursos humanos. Como tal, tornava-se fundamental a subdivisão da amostra em dois grandes grupos “Pré-2006” e “Pós – 2006”, no sentido de perceber o impacto da criação do sistema integrado de recursos humanos na diferença percebida da percepção do indivíduo das práticas de recursos humanos da organização, o empenhamento organizacional vivido pelos mesmos e a intenção de permanência associada.

De modo a avaliar a pertinência das questões colocadas e a sua adaptabilidade à amostra em causa, foi realizada uma aplicação piloto, onde não se verificou necessidade de criar quaisquer alterações na versão original da “Ficha de Registo de Dados” relativamente às variáveis acima descritas. Para além deste facto, verificou-se a inexistência de dúvidas

relativamente ao seu preenchimento, sendo a versão final aplicada a amostra de participantes em tudo identifica à versão piloto.

## **5.2. Questionário das Práticas de Acolhimento e Integração**

Este instrumento consiste num questionário de auto avaliação das práticas de integração e acolhimento da organização estudo de caso por parte dos participantes.

O questionário utilizado nesta investigação foi construído tendo por base a revisão de literatura sobre as práticas de integração e acolhimento presente na fundamentação teórica. Devido a vários factores e constrangimentos associados à presente investigação (nomeadamente a dimensão da amostra e o facto de se tratar de um estudo de caso), levou a que não se efectuasse um estudo piloto do questionário, constituindo assim um instrumento de aplicação exploratória. Por este facto, os dados que resultam da sua aplicação não pretendem ser generalizáveis mas analisados à luz do contexto de aplicação.

Partindo da definição de socialização organizacional de Van Maaner (1976) “*o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, normas e comportamentos exigidos que lhe permitirá participar como membro de uma organização...*” (Van Maanen, 1976, cit. por Van Maanen & Schein, 1991), pretendeu-se com este instrumento perceber em que medida o participante percebe que a formação inicial promovida pela organização, o plano de integração e papel do tutor/orientador se revelam como promotores do: a) conhecimento da missão, valores, estratégia e cultura da organização; b) conhecimento das características da função (tarefas e responsabilidades); c) aquisição das competências essenciais para o desempenho eficaz da função; d) facilitação do desenvolvimento da relação interpessoal com chefia e colegas. Como consequência, o que se pretende perceber é a forma como o participante percebe o papel destas práticas na promoção da sua adaptação à organização

((*Person-Organization Fit*), função (*Person-Job Fit*) e rede social (chefia e colegas). De facto e como descrito na fundamentação teórica, aquando o processo de integração, o indivíduo aprende valores, competências, normas, comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permite assumir um papel e participar como membro da organização a que pertence (Van Maanen & Schein, 1991; Louis, cit. por Feij, 1998). Como consequência, dá-se uma clarificação do seu papel/função no contexto organizacional a par da construção de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte.

Com este instrumento pretende-se perceber em que medida o participante percebe que o processo de socialização lhe permitiu reduzir o seu nível de ansiedade e incerteza e promoveu um alinhamento entre as suas características e as da organização, conduzindo a respostas mais eficazes.

De entre os agentes de socialização, destacou-se o papel dos colegas e chefias, dado constituírem agentes importantes na transmissão de informação relativa ao domínio organizacional, desempenhando um papel crucial como fonte interpretativa de aspectos relacionados com a própria organização (Louis, 1990, cit. por Feij, 1998).

Neste instrumento, o participante é levado a avaliar numa escala de likert de 5 pontos (1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente), em que medida “*A formação inicial permitiu-me adquirir competências necessárias para o desempenho da minha função*” (Item 1); “*A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão, os valores da empresa e as características da função*” (Item 2); “*O Plano de Integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função*” (Item 3); “*Os objectivos do plano de integração são explícitos*” (Item 4); “*O Plano de Integração facilitou a minha adaptação à empresa*” (Item 5); “*O orientador de estágio contribui para o meu desenvolvimento*”

*técnico” (Item 6); “A minha equipa de trabalho contribuiu a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa” (Item 7); “A duração do plano de integração permitiu uma adaptação e aprendizagem eficaz” (Item 8); “O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função” (Item 9); “O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função” (Item 10); “A formação inicial focou os aspectos cruciais da minha função e preparou-me para eles” (Item 11); “O plano de integração apresenta uma sequência correcta que permitiu a minha aprendizagem (Item 12); “O Plano de Integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas” (Item 13); “O plano de integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia” (Item 14).*

### **5.3. Questionário de Empenhamento Organizacional**

#### **5.3.1. Versão original de Meyer & Allen (1990).**

Tendo por base o modelo tridimensional de empenhamento organizacional, Meyer & Allen (1990) levaram a cabo a criação de um instrumento que operacionalizava o constructo de empenhamento organizacional.

A amostra que participou na criação do instrumento era constituída por 256 colaboradores a tempo-inteiro, não sindicalizados em três organizações: duas em contexto industrial e uma em contexto universitário. Relativamente à variável sexo, registou-se uma maior representação do sexo feminino (57%), em detrimento dos 43% de sujeitos representantes do sexo masculino. No que diz respeito à idade, 42% da amostra tinha menos de 30 anos, 39% entre 30 e 40 anos, e 19% acima de 40 anos.

A versão original do questionário era composta por 66 itens, resultando estes sobretudo da adaptação de alguns estudos anteriores (Buchanan, 1974; Quinn & Staines, 1979, citados por Allen & Meyer, 1990 a), a par de itens desenvolvidos pelos autores, bem

como os 15 itens que estavam na base do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (Mowday, et al., 1979). A escala de respostas consistia numa escala de *likert* com 7 pontos, que ia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

No sentido de serem escolhidos os itens a fazer parte da versão final do questionário, foram analisadas as correlações item-escala; a redundância do conteúdo entre itens, bem como a inclusão de itens formulados positiva e negativamente. Como resultado desta análise, chegou-se a 8 itens por escala, sendo o questionário constituído por um total de 24 itens.

No que diz respeito à análise da precisão do Questionário de Empenhamento Organizacional, utilizou-se como medida o alfa de Cronbach. Os índices de precisão encontrados para cada escala revelaram-se bastante satisfatórios: 0,87 para a escala de Empenhamento Afectivo (ACS), 0,75 para a escala de Empenhamento de Continuidade (CCS) e 0,79 para a escala de Empenhamento Normativo (NCS).

### **5.3.2. Questionário de Empenhamento Organizacional (versão revista)**

Mais tarde, em 1993, Meyer, Allen & Smith aplicaram uma versão revista do Questionário de Empenhamento Organizacional que incluía mais 6 itens do que a primeira versão, com a finalidade de estudarem o empenhamento profissional. A amostra deste estudo era constituída por 662 estudantes de enfermagem e por 603 enfermeiras. A versão do Questionário de Empenhamento Organizacional que foi aplicada às profissionais de enfermagem incluiu as seguintes alterações relativamente à primeira versão (Allen & Meyer, 1990a):

- na escala de Empenhamento Afectivo foram eliminados os itens 2 e 4 que, embora não se revelassem inapropriados foram eliminados para abreviar o questionário;

- na escala de Empenhamento de Continuidade foram eliminados os itens 9, 12 e 16 para aumentar a clareza do questionário e foi incluído um novo item: “if i had not already put so much of myself into this organization, i might consider working elsewhere”;

- na escala de Empenhamento Normativo além dos 8 itens da primeira versão foram incluídos mais 6 itens que tinham o objectivo de enfatizar o sentido da obrigação moral para com a organização que está subjacente nesta dimensão:

1. I do not feel any obligation to remain with my corrent employer; (item cotado inversamente);

2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now;

3. I would feel guilty if I left my organization now;

4. This organization deserves my loyalty;

5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it;

6. I owe a great deal to my organization.

A escala de resposta manteve-se igual, ou seja, tipo Likert com 7 alternativas de resposta em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Em resultado das análises efectuadas, o instrumento foi revisto e passou a incluir 18 itens – 6 por cada uma das três escalas: os itens 1 a 6 referem-se ao Empenhamento Afectivo, os itens 7 a 12 ao empenhamento de Continuidade e os itens 13 a 26 ao Empenhamento Normativo.

Os resultados das duas amostras foram sujeitos a uma análise factorial confirmatória em que emergiram 3 factores distintos de empenhamento organizacional, o que confirma a independência dos 3 construtos e reforça a sustentação do Modelo dos três componentes do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1990 a; Meyer & Allen, 1991).

Quadro 1

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão original revista)

Escala	Item
Empenhamento Afectivo	1. I would be very happy to spend the resto f my career in this organization.
	2. I really feel as if this organization’s problems are my own.
	3. I do not feel like “part of the family” at my organization. (R)
	4. I do not feel “emotionally attached” to this organization. (R)
	5. This organization has a Great deal of personal meaning for me.
	6. I do not feel a strong sense of belonging to my organization. (R)
Empenhamento de Continuidade	7. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
	8. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now.
	9. Right now, staying whith my organization is a matter of necessity as much as desire.
	10. I Believe that I have too few options to consider leaving this organization.
	11. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
Empenhamento Normativo	12. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
	13. I do not feel any obligation to remain whith my current employer. (R)
	14. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
	15. I would feel guilty if I left my organization now.
	16. This organization deserves my loyalty.
	17. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
18. I owe a Great deal to my organization.	

Fonte: Meyer & Allen (1997, pp. 118-119).

### 5.3.3. A adaptação portuguesa e o estudo piloto

No estudo de adaptação do Questionário de Empenhamento Organizacional de Allen & Meyer para Portugal, Bruno (2007) fez a tradução literal e adaptação cultural para português dos 31 itens relativos à primeira versão (Allen & Meyer, 1990a) e à versão revista do Questionário de Empenhamento Organizacional (Meyer et al., 1993). Outro aspecto modificado face ao formato original, consistiu na alteração dos itens formulados na negativa para o modo afirmativo, por forma a torná-los mais explícitos e menos susceptíveis de erro (e.g. “*I do not feel like ‘part of the family’ at my orgaization*” – “Sinto-me como fazendo ‘parte da família’ na minha organização”).

Relativamente à escala de resposta, optou-se por reduzir a escala original de respostas de uma escala tipo Likert de 7 pontos para 5 pontos: 1=discordo totalmente, 2=discordo parcialmente, 3=não concordo nem discordo, 4=concordo parcialmente, 5=concordo totalmente, permitindo ao respondente ter um leque de opções de resposta menos extensa e mais perceptível.

No que diz respeito à amostra do estudo piloto, esta consistiu em 37 colaboradores em regime *full time*, efectivos e no mínimo há um ano numa organização do sector da distribuição. A faixa etária dos sujeitos era compreendida entre os 24 e os 56 anos, apresentando uma média de 38,16 anos com um desvio-padrão de 7,66. No que diz respeito à variável sexo, 45,9% da população é do sexo masculino e 54,1% do sexo feminino. Relativamente à antiguidade média na empresa, a média era de 13,4 anos, variando no intervalo de 1 a 36 anos (Bruno, 2007).

No que diz respeito às habilitações literárias, 21,6% dos participantes possuem escolaridade até ao ensino básico, 45,9% têm entre 10 e 12 anos de escolaridade, 10,8% detêm o bacharelato, e 21,6% possuem licenciatura.

No sentido de analisar a precisão do instrumento, nomeadamente a sua consistência interna bem como a análise do valor de cada item, na análise do alfa de Cronbach para cada uma das escalas, a autora verificou que escala de Empenhamento Afectivo e de Empenhamento de Continuidade não apresentam índices muito satisfatórios de acordo com o patamar mínimo de 70 sugerido por Nunnally (1978) (vide Quadro 2). Por seu lado, a escala de Empenhamento Normativo foi excepção, revelando um índice elevado (83), sendo que na escala total se verificou um nível de precisão igualmente elevado (81) (Bruno, 2007).

Quadro 2  
Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto)  
Coeficientes alfa de Cronbach (N=37)

<b>Escalas</b>	<b>Nº Itens na escala</b>	<b>Alfa (a)</b>
Empenhamento Afectivo	8	56
Empenhamento de Continuidade	9	46
Empenhamento Normativo	14	83
Escala total	31	81

(a) Decimais omitidos

Fonte: Bruno (2007)

A autora procedeu ainda à análise do contributo de cada item para as escalas. Através desta análise, verificam-se os resultados descritos nos seguintes quadros:

Quadro 3

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto)

Coefficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento Afectivo se o item fosse excluído (N=37)

<b>Escala</b>	<b>Item</b>	<b>Alfa se item excluído (b)</b>
Empenhamento Afectivo	1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	52
	2. Gosto de falar sobre a minha organização com pessoas externas à organização. (a)	63
	3. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.	41
	4. Penso que me poderia ligar emocionalmente a outra organização tal como estou a esta. (a)	78
	5. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização.	43
	6. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização.	44
	7. Esta organização tem para mim um grande significado.	46
	8. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.	40

(a) Itens pertencentes à primeira versão (Allen & Meyer, 1990 a) As saturações que afectam negativamente o índice de precisão são sombreadas.

(b) Decimais omitidos.

Fonte: Bruno (2007)

A amplitude dos coeficientes de precisão para os itens que pertencem à escala de Empenhamento Afectivo oscila entre 40 e 78. Analisando o efeito da exclusão do item no coeficiente de precisão, constata-se que os itens 2 e 4 afectam negativamente o índice de precisão da escala, já que este valor é de 56 e, se os itens fossem excluídos, o coeficiente global para esta escala passaria para 63 e 78, respectivamente.

Quadro 4

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto)

Coefficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento de Continuidade se o item fosse excluído (N=37)

Escala	Item	Alfa se item excluído (c)
Empenhamento de Continuidade	9. <i>Não tenho medo do que possa acontecer se desistir deste emprego, mesmo que ainda não tenha arranjado outro. (a)</i>	64
	10. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização.	43
	11. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora.	36
	12. Não me traria muitos custos sair desta organização num futuro próximo. (a)	54
	13. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	41
	14. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	28
	15. <i>Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.</i>	28
	16. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho. (a)	27
17. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado. (b)	43	

(a) Itens pertencentes à primeira versão (Allen & Meyer, 1990 a)

(b) Item pertencente à versão revista (Meyer et al., 1993)

As saturações que afectam negativamente o índice de previsão são sombreadas

(c) Decimais omitidos.

Fonte: Bruno (2007)

Quanto à escala de Empenhamento de Continuidade, observa-se que os coeficientes de precisão variam entre 27 e 64. Dado que o valor de alfa obtido para esta escala foi de 46, verifica-se que a eliminação dos itens 9 e 12 aumentaria de modo relevante o coeficiente de precisão para 64 e 54 respectivamente

Quadro 5

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto)

Coefficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento Normativo se o item fosse excluído (N=37)

<b>Escala</b>	<b>Item</b>	<b>Alfa se item excluído (c)</b>
Empenhamento Normativo	18. Penso que, actualmente as pessoas mudam frequentemente de organização (a)	87
	19. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização. (a).	83
	20. Considero falta de ética “ andar a saltitar” de organização em organização. (a)	81
	21. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela. (a).	80
	22. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização. (a)	80
	23. Fui ensinado(a) a acreditar no valor da lealdade para com a organização. (a).	82
	24. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas carreiras/vidas. (a)	81
	25. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias. (a)	83
	26. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade.	80
	27. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.	80
	28. Sentir-me-ia culpado(a) se sáísse agora da minha organização.	79
	29. Esta organização merece a minha lealdade.	83
	30. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	81
	31. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	82

(a) *Itens pertencentes à primeira versão (Allen & Meyer, 1990 a).*

(b) *Item pertencente à versão revista (Meyer et al., 1993).*

*As saturações que afectam negativamente o índice de precisão são sombreadas.*

(c) *Decimais Omitidos.*

Fonte: Bruno (2007)

Por último, na escala de Empenhamento Normativo, que obteve das três escalas o coeficiente de precisão mais elevado (83), verificam-se que os índices de precisão situam-se entre 79 e 87. No efeito de exclusão dos itens no coeficiente global, destaca-se o item 18 que tem uma contribuição negativa cuja eliminação faria aumentar o índice de precisão para 87. Procedeu-se à eliminação dos 5 itens que afectavam negativamente o coeficiente de precisão, sendo que todos pertenciam à primeira versão deste questionário, elaborada em 1990, por Allen & Meyer. Após este procedimento calculou-se novamente o valor de alfa de Cronbach. Pela leitura do Quadro 3.8, verifica-se que em todas as escalas os níveis de precisão aumentaram consideravelmente e atingem considerados muito satisfatórios, todos acima do valor de 70.

Quadro 6

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto)  
Coeficientes alfa de Cronbach para as escalas com os itens excluídos (N=37)

Escalas	Nº. Itens na escala	Alfa
Empenhamento Afectivo	6	86
Empenhamento de Continuidade	7	78
Empenhamento de Continuidade	13	87
Escala total	26	89

Fonte: Bruno, A. (2007)

Na sequência das análises efectuadas, a escala de Empenhamento Afectivo ficou composta por 6 itens que na sua íntegra fazem parte da versão revista; a escala de Empenhamento de continuidade com 7 itens, em que somente o item 12 é da primeira versão e por último a escala de Empenhamento Normativo com 13 itens, dos quais 7 itens são relativos à primeira versão. Deste modo, o Questionário de Empenhamento Organizacional ficou constituído por um total de 26 itens, mantendo-se a escala de respostas utilizada na versão experimental.

A conjugação dos dados de natureza psicométrica e uma posterior revisão dos itens conduziram à alteração na formulação de alguns itens com o intuito de ajustá-los melhor à língua portuguesa. Os itens alterados e suas reformulações apresentam-se no quadro seguinte.

Quadro 7

Questionário de Empenhamento Organizacional (versão actual)  
Itens de formulação da versão experimental e formulação actual

Item	Formulação da versão do estudo piloto	Formulação actual
1	Ficaria muito satisfeito por fazer o resto da minha carreira nesta organização	Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização
11	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.	Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.
18	Fui ensinado(a) a acreditar no valor da lealdade para com a organização.	Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à organização.
19	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas carreiras/vidas.	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.

Fonte: Bruno (2007)

Os itens da versão portuguesa do Questionário de Empenhamento Organizacional apresentam indicadores de consistência interna bastante satisfatórios e revelam potencialidades de utilização para amostras de maior dimensão.

#### **5.4. Questionário das Práticas de Gestão de Carreiras**

Tal como o questionário das práticas de acolhimento e integração, este instrumento consiste num questionário de auto avaliação das práticas de gestão de recursos humanos, desta feita ao nível das práticas de gestão de carreira.

O questionário resulta da revisão de literatura ao nível das práticas de gestão de carreiras presente na fundamentação teórica. Devido a vários factores e constrangimentos associados à presente investigação (nomeadamente a dimensão da amostra e o facto de se tratar de um estudo de caso), levou a que não se efectuasse um estudo piloto do questionário, constituindo assim um instrumento de aplicação exploratória. Por este facto, os dados que resultam da sua aplicação não pretendem ser generalizáveis mas analisados á luz do contexto de aplicação.

A gestão de carreiras consiste claramente num processo que revela mais valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objectivos, desenvolvimento de competências e empenhamento organizacional. De facto as práticas de gestão de recursos humanos revelam-se um instrumento valioso e nem sempre devidamente aproveitado pelas organizações para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores. O instrumento utilizado neste estudo resultou sobretudo da análise crítica da fundamentação empírica da literatura das práticas de gestão de carreira (sobretudo inspirado no levantamento e sistematização das práticas de gestão de carreira de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) e a especificidade da organização em estudo, o instrumento foi construído no sentido de conhecer a percepção dos colaboradores sobre as várias práticas de gestão de carreira promovidas pela organização e a forma como estas permitem o desenvolvimento das suas competências e carreira.

Pretende-se verificar ainda a existência de uma complementaridade das práticas de gestão de carreiras existentes na organização e de que forma estas permitem potenciar uma

gestão de carreiras que efectivamente represente um casamento de interesses entre a organização e o indivíduo.

Neste instrumento, o participante é levado a avaliar numa escala de likert de 5 pontos (1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente), em que medida: “*Nesta empresa é-me dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências*” (Item 41); “*A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito*” (Item 42); “*Participo na construção do meu plano individual de desenvolvimento de carreira*” (Item 43); “*O feedback que a minha chefia me dá permite-me desenvolver as minhas competências*” (Item 44); “*Quando necessito é-me dado um aconselhamento de carreira imparcial*” (Item 45); “*A Academia permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão de carreira*” (Item 46); “*A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira*” (Item 47); “*As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira*” (Item 48); “*É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira*” (Item 49); “*Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento á minha chefia*” (Item 50); “*Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio*” (Item 51); “*A rotação de pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira*” (Item 52); “*A minha chefia tem um papel relevante na gestão de carreira*” (Item 53); “*As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das suas mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira*” (Item 54); “*O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador*” (Item 55).

## 5.5. Questionário de Intenção de Permanência

No que diz respeito ao questionário de *Turnover*, este foi construído especificamente para o estudo em causa, suportando-se a sua construção essencialmente na revisão de literatura ao nível da variável de *Turnover* e de outros instrumentos existentes na literatura (nomeadamente o de Colarelli's, 1984). Devido a vários factores e constrangimentos associados à presente investigação (nomeadamente a dimensão da amostra e o facto de se tratar de um estudo de caso), levou a que não se efectuasse um estudo piloto do questionário.

Partindo da definição de intenção de *Turnover* de Tett & Meyer (1993), este é definido como “ *a vontade deliberada e consistente do indivíduo em abandonar a organização de que faz parte*”. Pierce & Dunham (1987) & Cohen (2000) defendem que os indivíduos enveredam por uma sequência hierarquicamente ordenada de abandono, sendo as atitudes de abandono temporário (absentismo) precedidas pelas atitudes de declínio o que, posteriormente, leva a um abandono definitivo.

No instrumento de intenção de permanência, o participante é levado a avaliar numa escala de likert de 5 pontos (1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente), em que medida “*Penso Frequentemente em abandonar esta empresa*” (Item 56); “*Se me fosse feita uma proposta por outra empresa saia sem pensar*” (Item 57); “*Apenas estou nesta organização porque não tenho alternativas*” e “*Penso em manter-me nesta empresa até à minha reforma*”.

## **Capítulo 6**

### **PLANO EXPERIMENTAL E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O plano experimental e a descrição do universo de observação são apresentados neste capítulo, especificando-se igualmente as características da amostra, bem como as condições de aplicação e de recolha de dados.

A amostra seleccionada é constituída por 31 colaboradores de uma empresa no sector do Pós-Venda Automóvel que detém os direitos de *Master Franchising* para Portugal, Espanha, Polónia e países lusófonos de uma empresa norte-americana com mais de 30 anos de experiência no sector da Nova Distribuição. Tendo em vista a sua caracterização, consideraram-se variáveis como: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de contrato e data de admissão.

### **6.1. Plano Experimental e Universo de Observação**

Na estruturação do plano experimental desta investigação, procedeu-se numa fase inicial a uma revisão de literatura, considerando-se os aspectos de natureza teórica do conjunto de variáveis utilizadas no estudo experimental: Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Integração e Acolhimento; Gestão de Carreiras); Empenhamento Organizacional e *Turnover* (Capítulos 2, 3 e 4). Em consonância com esta pesquisa e com as características dos instrumentos que operacionalizam as variáveis em estudo, foram definidos os objectivos gerais desta investigação, enunciados anteriormente.

Como se pretende estudar a relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (em especial a Integração e Acolhimento e a Gestão de Carreiras) com o empenhamento organizacional e com a intenção de *turnover*, foi seleccionada uma amostra de colaboradores de uma organização do pós-venda automóvel. Esta opção decorre por um lado, do interesse da autora por este tipo de sector de actividade e população, bem como pelo facto de ser um

sector de actividade pouco explorado no âmbito da investigação científica nacional e internacional.

- **Caracterização do sector de actividade**

Até Setembro de 2003 existia na Europa legislação que isentava o sector automóvel no seu todo das regras de concorrência a que eram obrigados os outros sectores da economia europeia (*block exemption*). Como resultado desse proteccionismo legal o cliente não tinha uma grande variedade de opções, por exemplo, durante a garantia, a manutenção do seu automóvel tinha que ser feita nas redes oficiais das marcas (vulgo concessionários). Durante muito tempo, o pós-venda funcionou um pouco como um monopólio, dificultando o aparecimento de oficinas independentes. Para além dos concessionários existiam apenas as chamadas oficinas tradicionais, comparáveis às pequenas mercearias familiares da distribuição alimentar. Contudo, hoje em dia, as regras da livre concorrência que influenciam decisivamente o contexto competitivo da maioria dos sectores económicos da União Europeia passaram a ser válidas também para o sector automóvel. Segundo o Regulamento (CE) 1400/2002 da Comissão Europeia, durante o período de garantia, o consumidor passou a poder escolher livremente a oficina onde faz a sua manutenção.

Esta e outras alterações legislativas, tais como, por exemplo, a obrigatoriedade das marcas disponibilizarem informação técnica acerca dos modelos que lançam no mercado, ajudaram a abrir um sector “parado” no tempo, favorecendo a emergência de novos conceitos de pós-venda independentes das marcas de automóveis. Estas mudanças profundas no contexto competitivo ofereceram uma oportunidade atractiva para quem fosse capaz de introduzir neste sector muito tradicional a mentalidade e as formas de actuar de outros sectores. Em consequência, um pouco por toda a Europa uma parcela significativa de consumidores tem vindo a ser conquistada por conceitos alternativos, constituídos por redes de oficinas

multimarca dedicadas à prestação de serviços de pós-venda, e que se tem vindo a afirmar sob o nome de Nova Distribuição. A Nova Distribuição agrega todos os conceitos de serviço após-venda que são: a) multimarca, b) independentes dos fabricantes de automóveis e c) organizados em forma de rede.

A empresa em causa foi pioneira nesta área de mercado, ao trazer para o sector do pós-venda português a experiência da chamada distribuição moderna. De facto esta organização pretende ser uma referência na qualidade do serviço prestado, no ambiente limpo e agradável das oficinas, na política de preços transparentes, na oferta de serviços, bem como na política de comunicação que apresenta. A sua diferenciação face ao mercado de concorrentes passa por ser uma rede de oficinas de bairro modernas, que apostam no atendimento personalizado, na proximidade e, ao mesmo tempo, na tecnologia e na qualificação dos seus recursos humanos.

Levando o conceito de oficina de bairro às últimas consequências, a sua rede é constituída por oficinas multimarca de serviço completo, ou seja, oferece todos os serviços de diagnóstico, manutenção e reparação automóvel, desde operações mais simples – também conhecidas como serviços rápidos (ex.: mudanças de óleo) - até serviços mais complexos, como as revisões recomendadas pelos próprios fabricantes de automóveis e serviços de chapa e pintura. Este conceito, muito focado na fidelização da sua base de clientes, posiciona esta rede de oficinas como um substituto moderno das oficinas tradicionais. Tendo consciência de que o sucesso do conceito pressupõe uma aposta consequente na formação e valorização dos seus recursos humanos, a empresa revelou desde o início uma preocupação demarcada com os seus colaboradores, tendo criado uma estrutura que serviu de inspiração ao *Master Franchising* dos EUA.

## 6.2. Caracterização da Amostra

No momento da realização da investigação, fazem parte do universo da organização 300 colaboradores, divididos pelos serviços centrais/sede (50), 35 Oficinas da rede própria (180) e (70) colaboradores que pertencem às 11 oficinas da rede “franchisadas”.

No que diz respeito à estrutura central, a organização encontra-se representada em Lisboa, onde se localizam as várias direcções de suporte à estrutura de oficinas, tais como a Administrativo-Financeira; Recursos Humanos, *Marketing*; Operações; Controlo de Gestão; Sistemas e Área Técnica.

Relativamente à rede de oficinas, todas apresentam uma estrutura semelhante passando por um Gestor Pós-Venda; um Recepcionista e três a seis técnicos de mecânica, electricidade e mecatrónica automóvel (um dos quais com a função de chefe de oficina).

Numa fase inicial, pretendia-se utilizar uma amostra que representasse os universos da sede, oficinas da rede própria e oficinas da rede franchisada.

Em termos funcionais do universo da Sede, pretendia-se abranger todas as funções, com excepção da Comissão Executiva e funções de Direcção. Ao nível da rede de oficinas próprias, pretendia-se incluir no estudo as funções de Gestor Pós-Venda; Recepcionista e Chefe de Oficina. As funções mais técnicas não seriam incluídas na amostra por diversas razões identificadas à partida como factores de sucesso aquando a fase de recolha de dados e sua consequente análise. Estes factores passavam sobretudo pelo: a) potencial grau de dificuldade dos itens; b) o questionário de “Integração e Acolhimento” assentar em práticas de gestão de recursos humanos específicas para funções não técnicas.

Contudo, vários foram os factores que não permitiram a aplicação do questionário à amostra inicialmente pensada, confinando-se assim a aplicação do instrumento a uma amostra de 31 participantes. A amostra representa 72% do universo da Sede da organização em estudo, abrangendo todas as funções e departamentos (exceptuando a Comissão Executiva e cargos de Direcção, como inicialmente previsto), bem como um colaborador com data de admissão inferior a 1 ano.

Após a recolha e análise dos dados do presente estudo exploratório, foram considerados todos os questionários, pelo facto de terem respondido à totalidade dos itens nas escalas de “Integração e Acolhimento”; “Empenhamento Organizacional”; “Gestão de Carreira” e “Intenção de Permanência”.

Apesar de se verificarem alguns questionários com respostas omissas ao nível dos “Dados Pessoais” (sobretudo nas variáveis “Idade” e “Data de Admissão”), pelo facto do estudo apresentar uma amostra reduzida, decidiu-se considerar todos os questionários na fase da caracterização da amostra e posterior análise de resultados. A existência de cinco respostas omissas na “Idade” e seis respostas omissas na “Data de Admissão”, poderá resultar sobretudo do facto da amostra ser reduzida e os participantes, apesar da ressalva da total confidencialidade das respostas, revelarem algum receio de serem identificados.

De seguida irá caracterizar-se a amostra, tendo em conta numa primeira fase as variáveis do questionário de “Dados Pessoais” e numa segunda fase, uma análise das mesmas considerando-se como critério de divisão/comparação a data de admissão na organização (“anterior a 2006”; “posterior a 2006”). O critério escolhido não foi seleccionado tendo em conta qualquer revisão literária nas temáticas em estudo, mas sobretudo pelo conhecimento concreto e alargado da realidade da organização em causa.

No ano de 2006 o Departamento de Recursos Humanos foi constituído segundo o modelo que existe nos dias de hoje, implementando-se com o passar do tempo um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. Com a implementação deste mesmo sistema, surgiram inevitavelmente práticas de gestão de recursos humanos mais estruturadas especificamente ao nível das práticas abordadas no estudo (i.e. Integração & Acolhimento e Gestão de Carreiras). Neste sentido, este critério revela-se um critério chave na análise das hipóteses em estudo, nomeadamente, no sentido de se perceber se os participantes cuja data de admissão é “anterior a 2006” e “posterior a 2006” revelam diferenças significativas quanto à sua percepção da qualidade das práticas de integração e gestão de carreira e consequente impacto das mesmas no envolvimento organizacional e intenção de permanência.

Ressalva-se contudo a “fragilidade” e a perspectiva exploratória de todas as análises a seguir descritas pelo facto de serem fundamentadas num estudo que reporta não só para uma realidade concreta de mercado e específica da organização em estudo, bem como pelo facto de se fundamentar numa amostra constituída por um número bastante reduzido de participantes que caracteriza apenas o universo da sede da organização em estudo e nunca da rede de oficinais (universo maioritariamente representativo da organização em questão).

No quadro 8, apresentamos a distribuição da amostra considerando a variável sexo. Do total de 31 indivíduos, 15 são do sexo feminino (48,4%) e 16 são do sexo masculino (51,6%), verificando-se assim uma distribuição da amostra bastante homogénea ao nível desta variável.

Quadro 8

## Distribuição da Amostra por Sexo

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	15	48,4
Masculino	16	51,6
Total	31	100

Ao nível da idade (Quadro 9), a amostra apresenta indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e os 44 anos, sendo a média de 28,4 e o desvio padrão de 13,77. Relativamente a esta variável, consideraram-se para a caracterização da amostra três agrupamentos: 22 aos 29 anos; 30 aos 39 anos e dos 40 aos 44 anos. A opção por este tipo de agrupamento decorreu sobretudo da frequência de dados observada. Verifica-se que 53,85% da amostra se situa na faixa etária dos 30 anos, sendo a restante amostra distribuída igualmente pelas faixas etárias dos 22 aos 29 anos e dos 40 aos 44 anos.

Quadro 9

## Distribuição da Amostra por Idade

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Respostas Omissas	5	16,1
22 a 29 anos	6	23,1
30 a 39 anos	14	53,8
40 a 44 anos	6	23,1
Total	31	100

No que diz respeito ao estado civil (Quadro 10), a amostra revela-se maioritariamente “Casada” (54,8%), sendo posteriormente seguida por 29% de participantes “Solteiros”. Com uma percentagem de amostra inferior a 10%, temos os participantes que apresentam estado civil “Separado” (9,7%) e “União de Facto” (6,5%).

Quadro 10

## Distribuição da Amostra por Estado Civil

<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Solteiro	9	29,0
Casado	17	54,8
Separado	3	9,7
União de Facto	2	6,5
Viúvo	0	0,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

No quadro 11, indicam-se os dados relativos à variável “Nível de Escolaridade”. Esta revelou-se com um nível de qualificações elevado, apresentando sobretudo participantes com estudos ao nível secundário e universitário (96,8%). A maior representação da amostra situa-se ao nível do ensino secundário (32,3%) e do grau de Licenciatura (35,5%).

Do total de participantes, verificou-se a existência de apenas um participante com nível de escolaridade inferior ao 10º ano (3,2%).

Quadro 11

## Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
7º ao 9º ano	1	3,2
10º ao 12º ano	10	32,3
Bacharelato	5	16,1
Licenciatura	11	35,5
Pós Graduações, Mestrados ou Doutoramentos	4	12,9
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

No que diz respeito à variável “Situação na Empresa” (Quadro 12), 74,2 % apresenta uma situação de efectividade, o que corresponde a 23 participantes do total de 31 que constituem a amostra. Dos restantes 8 participantes, 6 encontram-se numa situação de contrato a termo (19,4%) e 1 em período experimental, bem como outro a recibos verdes.

Desta forma pode concluir-se que a amostra revela maioritariamente um vínculo de estabilidade com a organização. Os dados parecem indicar que a organização valoriza a prática de contratos de estabilidade com os seus colaboradores e a aposta na retenção dos mesmos, no sentido de criar uma equipa de trabalho estável e permanente.

Quadro 12

Distribuição da Amostra por Situação na empresa

Situação na empresa	N	%
Período Experimental	1	3,2
Contrato a termo	6	19,4
Efectivo	23	74,2
Outro	1	3,2
Total	31	100

Ao nível da data de admissão (Quadro 13), a amostra apresenta participantes que integraram a organização desde o seu início (desde há 7 anos). Relativamente a esta variável, consideraram-se dois agrupamentos: “Data de Admissão anterior a 2006” e “Data de Admissão posterior a 2006”.

A opção por este tipo de agrupamento decorreu sobretudo da frequência de dados observada, a par do facto de ser esta uma subdivisão crítica na análise posterior de resultados (como acima descrito).

Através desta subdivisão, parece poder-se concluir que se trata de uma empresa que tem vindo a aumentar a sua estrutura, uma vez que no período de tempo compreendido entre 2006 e o momento de recolha de dados, haviam sido admitidas 14 pessoas (que correspondem a 56% da amostra), valor este superior ao número de admissões registadas no período compreendido entre 2001 e 2005 (11 participantes).

Esta questão foi, a par da questão da idade, aquela em que se registou uma frequência considerável de respostas omissas (6 participantes). Mais uma vez considera-se que a percentagem de 19,4% de respostas omissas é resultado de algum receio por parte dos participantes em serem identificados (apesar de ter sido bastante ressalvada a total confidencialidade das respostas).

Quadro 13

Distribuição da Amostra por Data de Admissão

<b>Data de Admissão</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Respostas Omissas	6	19,4
Anterior 2006	11	44
Posterior 2006	24	56
Total	31	100

### **6.3. Condições de Aplicação e Recolha de Dados**

O instrumento utilizado no presente estudo resulta de um conjunto de questionários que abordam as temáticas das práticas de Acolhimento e Integração; Gestão de Carreiras; o Empenhamento Organizacional e a Intenção de *Turnover*”.

Os questionários relativos às práticas de Gestão de Recursos Humanos foram construídos tendo por base o levantamento de modelos de práticas de gestão estratégica de recursos humanos associados ao conhecimento das práticas existentes na organização, especificamente de acolhimento e integração, bem como de gestão de carreira.

Ao nível do empenhamento organizacional, foi utilizado o instrumento traduzido e adaptado para Portugal (Bruno, 2007), tendo por base o Modelo do Empenhamento Organizacional de Allen & Meyer (1990). Relativamente ao questionário da Intenção de

*Turnover*, a autora baseou-se no Modelo de Collareli (1984), que se desenvolve no capítulo dedicado aos instrumentos de medida e ensaio experimental (Capítulo 4).

Numa fase inicial realizou-se uma reunião de pedido de autorização para a realização do estudo na organização em causa. Esta reunião decorreu com a Directora de Recursos Humanos e o CEO da organização, onde foram abordados os objectivos do estudo, o porquê de se pretender estudar o sector do pós-venda automóvel em geral e aquela organização em particular, as possíveis mais valias do estudo para a investigação e para a organização, bem como todo o procedimento inerente à condução do estudo.

No que diz respeito à amostra, demonstrou-se o interesse de realizar o estudo ao nível das várias funções dos universos de sede e nas funções de Gestor Pós-Venda; Recepcionista e Chefe de Oficina no universo das oficinas de reparação da rede própria e franchisada, presentes na organização há mais de 1 mês.

A decisão por esta amostra decorreu sobretudo do facto de se ter considerado que as práticas de gestão de recursos humanos (de integração e acolhimento e gestão de carreira) ao nível das funções dos universos da sede e oficinas de reparação automóvel, apresentavam especificidades e que seria relevante perceber a sua relação com o nível de empenhamento organizacional dos colaboradores e a sua respectiva intenção de *turnover*. As funções de cariz mais técnico não foram abrangidas pelo facto das práticas de acolhimento e integração não terem a este nível um desenvolvimento estruturado e sistematizado comparativamente com as restantes funções, bem como pelo facto de se considerar que os itens poderiam revelar-se difíceis de interpretar.

Quanto ao tempo de permanência na organização, decidiu-se apenas seleccionar os colaboradores que apresentavam mais de 1 mês de experiência profissional naquela organização, sobretudo pelo facto de se considerar que os colaboradores com uma

permanência inferior a 1 mês, não apresentarem o tempo suficiente para poder por uma lado experienciar algumas práticas de recursos humanos abordadas no presente estudo (sobretudo ao nível da gestão de carreira), bem como a possibilidade de desenvolver sobre estas uma percepção que os levasse a construir uma opinião sustenta e válida no contexto global do estudo.

Após a análise das características do presente estudo e tendo em conta um conjunto de projectos levados a cabo internamente, entre outros factores de carácter confidencial, a amostra do estudo restringiu-se aos colaboradores da sede da organização.

No sentido de ser apresentado o projecto a todos os participantes, decidiu-se comunicar o estudo num evento interno que reúne todos os colaboradores da sede quando algo de importante há a comunicar. Desta forma, no final de uma reunião geral da sede em Junho de 2008, foi comunicado a todos os colaboradores de forma sucinta as características do projecto, bem como o procedimento de aplicação dos instrumentos, recolha dos dados e o grau de implicação de cada um no sucesso do mesmo. Desta feita, os aspectos abordados na comunicação aos participantes foram os seguintes:

- Explicação do objectivo da investigação, nomeadamente que este estava integrada no âmbito de uma dissertação em Psicologia de Recursos Humanos e que a organização e eles próprios seriam participantes de um estudo, não tendo o estudo em causa (apesar de ser passado na organização) qualquer relação com a mesma.

- Ressalvar a confidencialidade dos resultados e a não obrigatoriedade da participação no estudo, bem com o facto dos resultados obtidos serem alvo de análise estatística, interessando o conjunto dos dados e não os resultados individuais. De facto sentiu-se a necessidade de enfatizar a confidencialidade das respostas e a participação da organização numa perspectiva académica, no sentido dos colaboradores se sentirem mais à vontade na resposta às questões

do conjunto de questionários. Tratando-se de um universo de observação de 31 participantes, estes poderiam sentir maior resistência à resposta, bem como apostar sobretudo por uma resposta aos instrumentos tendo por base um factor de desejabilidade social.

- Foi feita ainda a ressalva da necessidade de responderem de forma individual, segundo aquilo que sentiam e pensavam e não segundo o que achavam que deveriam responder. Desta forma reforçou-se a responsabilização de cada um e das suas respostas para o sucesso do presente estudo.

No final da sessão de esclarecimento foi dado a cada colaborador um envelope fechado com o conjunto de instrumentos no sentido de estes responderem posteriormente e depositarem a sua resposta numa tómbola deixada para o efeito na copa do edifício durante a semana seguinte.

Entretanto e no caso de surgir qualquer dúvida relativa ao estudo e/ou instrumentos, foi criado um espaço aberto a questões dos participantes e a entrega dos contactos da investigadora no sentido de a contactarem em caso de necessidade. Por parte dos participantes não foi identificada nenhuma ressalva no preenchimento dos instrumentos, à excepção da “Situação da Empresa”, onde não foi considerada numa fase inicial de construção do instrumento uma opção para colaboradores em regime de Trabalho Temporários/Recibos Verdes. Os colaboradores nesta situação (apesar de constituir uma percentagem residual da amostra – 6%) fizeram essa ressalva, levando ao acréscimo da subcategoria “Outro”.

Após o término do prazo definido para a resposta, verificou-se que um conjunto considerável de colaboradores ainda não havia respondido ao instrumento do estudo, tendo-se estendido o período de resposta por mais uma semana. Terminado o período inicial de entrega das respostas e tomada a decisão de alargamento do prazo, foi enviado um e-mail a todos os participantes do estudo a reforçar o apelo à participação, dado indicação do novo prazo limite.

No final do prolongamento do prazo, pode considerar-se uma taxa de resposta bastante significativa, uma vez que se verificou 72% de devolução dos questionários inicialmente entregues.

Apesar da grande ênfase ao nível da confidencialidade das respostas e consequentemente dos resultados obtidos, sentiu-se por parte dos participantes alguma resistência no preenchimento dos “Dados Pessoais” (sobretudo nos campos da “Idade” e “Data de Admissão”). Apesar da omissão da resposta em alguns dos 31 questionários recebidos nestes campos, dada a reduzida amostra, consideraram-se todos os questionários para a posterior caracterização da amostra e análise de resultados.

No geral os participantes ficaram bastante entusiasmados pelo facto da organização se estar a associar a um estudo académico, sentido em si a responsabilidade de fazerem parte do estudo e de este poder contribuir para o desenvolvimento científico da psicologia de recursos humanos ao nível da temática em questão.

## **Capítulo 7**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

No presente capítulo, são apresentados os resultados relativos à adaptação das escalas construídas (Integração e Acolhimento; Gestão de Carreira e Intenção de Permanência), bem como a análise crítica e comparativa dos resultados do presente estudo exploratório com os resultados do estudo de Bruno (2007) ao nível da variável de Empenhamento Organizacional.

De seguida, serão efectuadas as estatísticas descritivas (medidas de tendência central, dispersão e amplitude de resultados) dos vários instrumentos; teste de normalidade; discriminação dos itens dos questionários e escalas (apenas aplicável no questionário de integração e acolhimento); análise de consistência interna (através da utilização do alfa de Cronbach) e análise factorial com rotação varimax; intercorrelações das escalas e itens (no sentido de analisarmos as várias escalas dos instrumentos). Por último, irá analisar-se as correlações entre as várias variáveis, a fim de se perceber, nesta amostra, o grau de relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, o empenhamento organizacional e a intenção de permanência na organização.

## **7.1. Integração e Acolhimento**

### **7.1.1. Características Metrológicas do Questionário de Integração e Acolhimento**

No quadro 14, apresenta-se a média, desvio padrão e amplitude das respostas dos sujeitos relativamente à escala de “Acolhimento e Integração”. Como se pode verificar, a média de respostas aos 14 itens que constituem o questionário é 3,4, apresentando um desvio padrão de 0,84. Desta forma parece pode afirmar-se que os participantes consideram que a organização apresenta práticas de integração e acolhimento adequadas e que vão de encontro às expectativas que trazem subjacentes aquando a entrada na organização. Os dados revelam assim que os participantes sentem que a formação inicial que lhes é concebida, o plano de integração e o papel da organização, da chefia e da equipa apresentaram um nível médio e média alto aquando a sua fase de integração na organização. Através da análise da amplitude

da escala, verificamos que os participantes expressam a sua opinião utilizando todos os valores da escala (1 a 5 pontos).

Quadro 14

Questionário de Integração e Acolhimento

Média, desvio padrão e amplitude da escala

<b>Escala</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Amplitude</b>
Integração e Acolhimento	3,4	0,84	1.14 - 4.71

Apesar de se verificar que tendencialmente os participantes parecem considerar que as práticas da organização contribuem para o acolhimento e integração da organização, verificamos que consideram que o plano de integração, a chefia e os colegas contribuem mais para dar a conhecer a organização, a sua missão, objectivos, estratégias e tarefas associadas à função, bem como o desenvolvimento da componente relacional. Contudo, verifica-se que os itens 1,6,8,9,10,11 e 12 revelam percentagens de resposta iguais ou superiores entre os pontos 1 a 3 de resposta, que correspondem respectivamente a “Discordo Totalmente”, “Discordo Parcialmente” e “Não Concordo, nem discordo”. Analisando os itens em causa, verificamos que todos eles estão relacionados com a capacidade percebida de a formação inicial (item 1 e item 11), o plano de integração (itens 8, 9, 10 e 11) e o papel do orientador de estágio (item 6) de acordo com os participantes, não permitir preparar convenientemente e na medida do necessário o novo colaborador para a correcta adaptação e realização das tarefas associadas à função que abraçou.

Quadro 15

Questionário de Integração e Acolhimento

Frequências de resposta associadas a cada item do questionário

Frequência de Resposta \*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A formação inicial permitiu-se adquirir as competências necessárias para o desempenho da função	1	9	8	12	1
2. A chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão, os valores da empresa e as características da função	0	2	2	14	13
3. O Plano de Integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função	2	4	6	10	7
4. Os objectivos do plano de integração são explícitos	3	3	7	14	4
5. O plano de integração facilitou a minha adaptação à empresa	3	3	8	14	3
6. O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico	4	1	10	14	2
7. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa	0	4	3	15	9
8. A duração do plano de integração permitiu-me um melhor desempenho da função	2	5	11	8	5
9. O plano de integração está adaptado às características de cada pessoa e função	3	5	10	9	4
10. O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função	4	2	11	11	3
11. A formação inicial focou os aspectos cruciais da minha função e preparou-me para eles	5	5	5	15	1
12. O plano de integração apresenta uma sequência correcta que permitiu a minha aprendizagem	3	5	7	12	4
13. O Plano de Integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas	2	4	7	12	6
14. O Plano de Integração permitiu desenvolver a relação com a minha chefia	1	2	9	12	7

\* 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente

Realizou-se o teste de normalidade do questionário no sentido de avaliar a sensibilidade do mesmo. Através da utilização do teste de Shapiro-Wilk (dado o N ser inferior a 50), verificou-se que todos os itens do questionário de “Acolhimento e Integração” apresentavam uma significância inferior a 0.05. Desta feita conclui-se que os resultados deste questionário não seguem uma distribuição normal, pelo que este se revela na sua construção, pouco sensível. Como consequência, verifica-se a necessidade de desenvolver toda a análise posterior dos dados segundo uma análise estatística não paramétrica.

O estudo da precisão, pretende verificar a consistência dos resultados obtidos pelos mesmos indivíduos quando estes são observados com a mesma prova psicológica em diferentes momentos, ou quando são examinados num mesmo momento com dois instrumentos equivalentes. Assim, refere-se à precisão das medidas que o instrumento proporciona e à forma como os resultados obtidos podem ser generalizáveis. Para tal utilizou-se o alfa de Cronbach, a medida mais utilizada na análise da consistência interna de um grupo de variáveis (itens). Este pode definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens, que meçam a mesma característica, variando entre os valores de 0 e 1 (Pestana & Gajeiro, 2003). A utilização do alfa de Cronbach pretendeu aferir a média da correlação entre o conjunto dos 14 itens que constituem o questionário.

A este nível verificou-se que todos os itens apresentavam uma correlação com o total superior a 0,50 e grande impacto no alfa total da escala, à excepção do item 2 (“*A minha chefia contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão, os valores da empresa e as características da função*”). Este item apresentava um efeito não considerável na consistência interna.

A par desta análise realizou-se o teste de Mann-Whitney no sentido de se avaliar a capacidade de discriminação dos itens. Mais uma vez, verificou-se que o item 2 não era um item discriminante das respostas dos participantes, sendo corroborada a conclusão da análise do índice de correlação do item com o total do questionário. Por este motivo, optou-se por eliminar o respectivo item por parecer não medir a mesma variável que os restantes. Assim passamos a ter um questionário de “Integração e Acolhimento” constituída por 13 itens, cujo alfa de Cronbach aumentou para 0,935 (Quadro 16). Este conjunto de análises estatísticas vieram confirmar a fraca correlação deste item com os restantes do questionário e com o questionário em si.

Quadro 16

Questionário de Integração e Acolhimento

Coeficiente do Alfa de Cronbach

<b>Escala</b>	<b>Número de itens do Questionário</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Integração e Acolhimento	13 (a)	,935

a) No cálculo deste alfa de Cronbach, considerou-se a eliminação do item 2, que apresenta uma correlação com o questionário inferior a .05.

O alfa de Cronbach obtido revela-se muito satisfatório, face à caracterização defendida por Nunnally (1978). Deduz-se assim através dos resultados observados que a escala apresenta uma muito boa consistência interna. Contudo devemos olhar para estas conclusões ressaltando o facto de se tratar de amostra bastante reduzida, onde os resultados e as conclusões que deles recorrem apresentarem consequentemente alguma fragilidade e sobretudo um cariz meramente exploratório.

No que diz respeito à análise factorial ou dos componentes principais, esta consiste num conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é representar ou descrever um número de

variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas. Trata-se de uma técnica estatística multivariada que, a partir da estrutura de dependência existência entre as variáveis de interesse (em geral representada pelas correlações ou covariâncias entre essas variáveis), permite a criação de um conjunto menor de variáveis (variáveis latentes ou factores) obtidas como função das variáveis originais. Além disso, é possível saber o quanto cada factor está associado a cada variável e o quanto o conjunto de factores explica a variabilidade geral dos dados originais. Os factores explicam parte da variabilidade total dos dados, expressa através da soma das variâncias das variáveis originais. As variáveis com uma maior variabilidade (variância) podem vir a ser predominantes na construção dos factores, atenuando eventualmente a presença de variáveis com menor variabilidade. Um método bastante utilizado é o baseado na análise dos componentes principais. A vantagem deste método é que não há a preposição da normalidade das variáveis envolvidas. Tecnicamente os factores são obtidos a partir de uma decomposição da matriz de covariâncias e como resultado dessa decomposição, temos os factores que indicam o quanto cada variável está associada a cada factor. Contudo e, sendo o objectivo da análise encontrar factores subjacentes num grupo de variáveis, é fundamental que a amostra seja suficientemente grande de forma a garantir que numa segunda análise factorial se mantenham os mesmos factores (Pestana & Gajreiro, 2003) Neste caso a amostra deveria ser 5 vezes o número de itens da escala, ou seja, 65 participantes.

Contudo e apesar da amostra do presente estudo não satisfazer um “n” suficiente para a realização de uma análise factorial, decidiu-se tentar perceber que possíveis factores emergiam da análise da escala e de que forma estariam relacionados com a literatura subjacente à sua construção.

Optou-se pela realização de uma análise factorial baseada na análise dos componentes factoriais com rotação varimax (de modo a que os factores sejam mais facilmente

interpretáveis, produzindo factores que não se correlacionam entre si, sendo estes interpretados pelo seu peso).

Dado termos uma amostra reduzida, utilizados o critério de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), no sentido de serem escolhidos os factores cuja variância explicada é superior a 1.

Através do critério de KMO, verificamos que a escala apresenta uma correlação média entre os itens (0,794), possibilitando assim prosseguir com a análise factorial. Associado a este factor, verificou-se que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 corroborando a correlação entre as variáveis.

Através da análise factorial foram isolados 3 factores com lambda superior a 1, que explicam aproximadamente 75,369% do total da variância. Toma-se como critério as saturações  $\geq 0.50$  e, caso nenhum item sature com esse valor, considera-se o item que tem a saturação mais elevada.

Na análise da estrutura factorial, encontra-se um primeiro factor que explica 56,58% da variância. Deste factor fazem parte os itens 1,3,4,5,10 e 11. Ao nível do segundo factor identificado, verificou-se que este explica 10,30% da variância, fazendo dele parte os itens 7,8,9 e 12. Relativamente aos itens 6, 13 e 14, fazem parte do terceiro factor que explica 8,49% da variância.

Quadro 17

Questionário de Integração e Acolhimento

Análise factorial

dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax

Itens	Factores		
	I	II	III
1A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da minha função	.921		
3. O Plano de Integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função	.638		.360
4. Os objectivos do plano de integração são explícitos	.727		.311
5. O plano de integração facilitou a minha adaptação à empresa	.745	.333	
6. O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico			.799
7. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.		.885	
8. A duração do Plano de Integração permitiu uma aprendizagem e adaptação eficaz.		.698	.340
9. O Plano de Integração está adaptado às características de cada pessoa e função	.448	.581	
10. O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função	.690	.477	.371
11. A formação inicial focou os aspectos cruciais da minha função e preparou-me para eles	.826		
12. O Plano de Integração apresenta uma sequência correcta que permitiu a minha aprendizagem	.450	.760	
13. O Plano de Integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas			.860
14. O Plano de Integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia	.309	.379	.782
Variância explicada (em percentagem)	56,58	10,30	8,49

Relativamente ao factor 1, podemos verificar após a sua análise que reporta sobretudo para práticas de integração e acolhimento ao nível da formação inicial e em concreto a forma como os participantes percebem que esta os ajudou na adaptação e eficácia de execução da sua função (item 1 e item 11). Para além deste aspecto, este factor considera o plano de integração, na forma como está definido e de que forma é que este como prática estruturada de integração, permite a adaptação mais rápida e eficaz, por um lado à organização e por outro à própria função em si (item 3,4,5 e 10).

Quadro 18

Questionário de Integração e Acolhimento

Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais

<b>Factor I</b>
1. A formação inicial permitiu-me adquirir as competências necessárias para o desempenho da minha função
3. O Plano de Integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função
4. Os objectivos do plano de integração são explícitos
5. O plano de integração facilitou a minha adaptação à empresa
10. O plano de integração permitiu um melhor desempenho da função
11. A formação inicial focou os aspectos cruciais da minha função e preparou-me para eles

<b>Factor II</b>
7. A minha equipa de trabalho contribuiu para a minha integração ao transmitir-me a missão e os valores da empresa.
8. A duração do Plano de Integração permitiu uma aprendizagem e adaptação eficaz.
9. O Plano de Integração está adaptado às características de cada pessoa e função
12. O Plano de Integração apresenta uma sequência correcta que permitiu a minha aprendizagem

<b>Factor III</b>
6. O orientador de estágio contribuiu para o meu desenvolvimento técnico
13. O Plano de Integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas
14. O Plano de Integração permitiu desenvolver mais facilmente a relação com a minha chefia

No que diz respeito ao factor 2, que explica 10,30% da variância, verifica-se que é constituído sobretudo por itens relativos à opinião dos participantes relativamente às características do plano de integração e ao seu papel consequente nas aprendizagens dos mesmos face à nova função e às características culturais da organização (item 8,9 e 12).

No que concerne ao factor 3, este reflecte sobretudo o papel das práticas de integração e acolhimento (sobretudo ao nível do plano de integração), bem como do orientador de estágio no desenvolvimento da rede de relação organizacional (especificamente com os colegas - item 13) e a chefia - item 14).

### 7.1.2 - Intercorrelação entre itens

No quadro 19 verifica-se a matriz de intercorrelação entre os diferentes 13 itens que constituem a escala. Através da sua análise, verificamos que as correlações oscilam entre 0,113 e 0,894, sendo todas as correlações positivas. No total de 78 correlações, todas apresentaram uma correlação positiva, sendo 44 correlações acima de 0,50. As correlações estatisticamente muito significativas ( $p \geq 0,01$ ) foram as existentes entre os itens (1/3;1/4; 1/5; 1/10; 1/11; 1/12; 3/4; 3/5; 3/10; 3/12; 3/14; 4/5; 4/8; 4/9; 4/10; 4/11; 4/12; 4/14; 5/8; 5/9; 5/10; 5/11; 5/12; 5/14; 6/10; 6/13; 6/14; 7/8; 7/12;8/10; 8/11; 8/12; 8/14; 9/10; 9/11; 9/12; 9/14; 10/11; 10/12; 10/13; 10/14; 11/12; 12/13; 13/14). Por seu lado, as correlações existentes entre os itens (1/8; 1/9; 3/6; 3/8; 3/9; 3/11; 3/13; 4/6; 4/7; 4/13; 5/13; 6/8; 6/12; 7/9; 7/10; 8/9; 8/13; 9/13; 11/13; 11/14; 12/13), verificaram-se estatisticamente significativas ( $p \geq 0,01$ ).

Verificam-se correlações  $\geq 0,50$  e estatisticamente muito significativas ( $p \geq 0,01$ ) e significativas ( $p \geq 0,05$ ) entre os factores I e II (20); factor I e III (13); factor II e III (8).

Ao nível do factor I, constituída pelos itens 1,3,4,5,10 e 11, verificou-se a existência de 15 correlações, situadas num amplitude entre 0.402 e 0.814. A correlação mais baixa (0,402) é verificada entre os itens 3/11 e a mais elevada (0,814), entre os itens 1/11. Das 15 correlações encontradas no que diz respeito ao factor I, todas se apresentam positivas, contudo apenas 13 apresentam valores  $\geq 0,50$  (exceptua-se a correlação entre os itens 3/4 e 3/11).

Considerando o total das 15 correlações encontradas, verificam-se 14 correlações muito significativas ( $p \geq 0,01$ ) e 1 correlação significativa ( $p \geq 0,05$ ).

Relativamente ao factor II (que consiste nos itens 7,8,9 e 12), verificou-se a existência de 6 correlações, situadas numa amplitude entre 0.373 e 0.660. Neste factor a correlação entre os itens apresenta valores mais baixos comparativamente com os restantes factores da escala de acolhimento e integração.

A correlação mais baixa neste factor verifica-se entre os itens 7 e 9, sendo a mais elevada entre os itens 8 e 12.

Das 6 correlações encontradas, 4 apresentam-se superiores a 0,50 (itens 7/8; 7/12; 8/12; 9/12), sendo as correlações entre os itens 7/9 e 8/9 as que apresentam valores inferiores a 0,50.

Tendo em linha de conta o total de 6 correlações encontradas, 2 são estatisticamente significativas ( $p \geq 0,05$ ), sendo a maioria estatisticamente muito significativas ( $p \geq 0,01$ ).

Ao nível do factor III, constituído pelos itens 6,13 e 14, verificou-se a existência de 3 correlações, todas elas positivas e com valores  $\geq 0,50$ . Especificamente a amplitude das correlações neste factor, vão entre 0.558 (itens 6/13) e 0.785 (itens 13/14). Verifica-se ainda que o total das correlações encontradas se revela muito significativas ( $p \geq 0,01$ ).

Quadro 19

Questionário de Integração e Acolhimento

Intercorrelação entre itens e dos itens com a escala

Item	Escala	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	,712(**)													
3	,703(**)	,505(**)												
4	,766(**)	,633(**)	,498(**)											
5	,808(**)	,602(**)	,720(**)	,689(**)										
6	,573(**)	,299	,449(*)	,403(*)	,324									
7	,499(**)	,113	,339	,371(*)	,311	,318								
8	,678(**)	,420(*)	,406(*)	,492(**)	,488(**)	,443(*)	,524(**)							
9	,751(**)	,369(*)	,454(*)	,505(**)	,527(**)	,277	,373(*)	,402(*)						
10	,894(**)	,566(**)	,777(**)	,682(**)	,718(**)	,632(**)	,447(*)	,614(**)	,675(**)					
11	,759(**)	,814(**)	,402(*)	,612(**)	,561(**)	,309	,162	,486(**)	,503(**)	,659(**)				
12	,817(**)	,513(**)	,469(**)	,547(**)	,618(**)	,359(*)	,609(**)	,660(**)	,647(**)	,649(**)	,602(**)			
13	,600(**)	,247	,411(*)	,430(*)	,356(*)	,558(**)	,149	,452(*)	,393(*)	,578(**)	,401(*)	,403(*)		
14	,755(**)	,352	,540(**)	,528(**)	,579(**)	,581(**)	,313	,559(**)	,622(**)	,686(**)	,426(*)	,570(**)	,785(**)	

\*\* Correlação significativa com  $p > 0.01$

\* Correlação significativa com  $p > 0.05$

## 7.2. Gestão de Carreiras

### 7.2.1. Características Metrológicas do Questionário de Gestão de Carreiras

No quadro 20., apresentam-se as médias, desvio padrão e amplitude das respostas dos sujeitos relativamente à escala de “Gestão de Carreiras”. Como se pode verificar no quadro 1.6, a média de respostas aos 14 itens é de 3,07 e o desvio padrão de 0,82. Desta forma parece poder afirmar-se que os participantes consideram que a organização apresenta práticas de gestão de carreira que os permitem desenvolver as suas competências. Através da análise da amplitude da escala, verificamos que os participantes expressam a sua opinião utilizando toda a escala de resposta (1 a 5).

Quadro 20

Escala de Integração e Acolhimento

Média, desvio padrão e amplitude da escala

<b>Escala</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Amplitude</b>
Gestão de Carreira	3.07	0,82	1.29 - 4.64

Numa perspectiva global, os participantes da investigação parecem concordar que as práticas desenvolvidas pela organização contribuem para a sua gestão de carreira. Os aspectos que parecem destacar são sobretudo o papel da chefia na possibilidade de frequentarem as acções de formação necessárias ao desenvolvimento de competências específicas (item 42), a troca aberta e participativa de opiniões e ideias entre si e a chefia na construção de um plano específico de carreira (itens 43, 44,50 e 53).

Para além do papel da chefia no planeamento e gestão de carreira, os participantes destacam ainda o papel importante do processo de avaliação e gestão do desempenho (Conversas de Desenvolvimento) da organização e do Departamento de Recursos Humanos (Academia) na identificação de oportunidades de desenvolvimento e na preparação e promoção de oportunidades de progressão de carreira (itens 46 e 54). Consideram ainda que o

facto das pessoas ao longo da sua carreira na organização passarem por diferentes funções se releva um factor importante e rico. Consideram esta prática uma mais valia, uma vez que permite a promoção de competências genéricas e específicas de diferentes áreas do negócio e funções, que conduzem a uma melhor preparação para novos desafios que se avizinhem em termos de carreira (dentro e/ou fora da organização actual).

As práticas que os participantes consideram que contribuem menos para a sua gestão de carreira, passam pela oferta formativa existente e promovida aos seus colaboradores tendo em conta as necessidades identificadas (item 41), bem como a informação prestada relativamente à sua carreira (item 49). No caso deste último, a organização poderá apostar em desenvolver materiais de suporte que contenham informação crítica e considerada relevante e necessária para os seus colaboradores.

Para a maioria dos participantes, a organização deveria preparar melhor e antecipadamente os seus colaboradores quando pretende que estes assumam diferentes funções na organização (item 51).

Existem algumas práticas que os participantes tendencialmente responderam entre os pontos 1 (discordo totalmente) a 3 (não concordo nem discordo), levando a considerar que não revelam uma opinião consistente e formada relativamente às mesmas. A considerar neste nível, temos a promoção de aconselhamento imparcial de carreira por parte da chefia ou de outro elemento representativo da organização (item 45), bem como o papel importante das sessões de esclarecimento na preparação dos colaboradores para assumirem novos desafios (item 48) e a existência de uma perspectiva/preocupação personalizada na gestão de carreira dos colaboradores da organização (item 55).

Quadro 21

Questionário de Gestão de Carreiras

Frequências de resposta associadas a cada item do questionário

	Frequência de Respostas*				
	1	2	3	4	5
41. Nesta empresa é-me dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências	15	9	2	5	0
42. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito	1	4	6	10	10
43. Participo na construção do meu plano individual de carreira	3	5	6	12	5
44. O <i>feedback</i> que a minha chefia me dá, permite-me desenvolver as minhas competências	2	5	1	13	10
45. Quando necessito é-me dado aconselhamento de carreira imparcial (i.e. tendo em conta os meus objectivos e não tanto os interesses da empresa)	3	7	9	10	2
46. A Academia permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira	1	5	12	9	4
47. A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira	2	7	13	6	3
48. As sessões de esclarecimento existentes, ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (i.e. assumir novas funções, reforma...)	7	5	9	8	2
49. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (i.e. livros; folhetos informativos; atendimento para esclarecimento de dúvidas)	6	6	10	8	1
50. Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia	3	1	8	13	6
51. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio	7	8	7	7	2
52. A rotação das pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira	1	0	7	17	6
53. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira	3	2	6	12	8
54. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira	2	2	5	12	10
55. O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador	3	5	11	9	3

\* 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente

Após a análise do ponto de vista metrológico, realizou-se o teste de normalidade da escala no sentido de avaliar a sensibilidade da mesma. Através da utilização do teste de Shapiro-Wilk (dado o N ser inferior a 50), verificou-se que todos os itens da escala de “Gestão de Carreira” apresentavam uma significância inferior a 0.05. Desta feita conclui-se que os resultados da escala de “Gestão de Carreira” não seguem uma distribuição normal, pelo que esta revela na sua construção face à amostra em estudo, pouco sensível. Como consequência, verifica-se a necessidade de desenvolver toda a análise posterior dos dados segundo uma análise estatística não paramétrica.

Ao nível do estudo da escalas construídas ou fidelidade, utilizou-se o alfa de Cronbach no sentido de aferir a média da correlação entre conjunto dos 15 itens que constituem o instrumento de Gestão de Carreira.

A este nível verificou-se que todos os itens apresentavam uma correlação com o total superior a 0,50 e grande impacto no alfa total da escala, à excepção do item 52 (“*A rotação das pessoas pelas diferentes funções permite enriquecer a sua carreira*”). Este item apresentava um efeito não considerável na consistência interna da escala.

A par desta análise realizou-se o teste de Mann-Whitney no sentido de se avaliar a capacidade de discriminação dos itens. Mais uma vez, verificou-se que o item 52 não era um item discriminante das respostas dos participantes (apresentando um  $p = 0,103$ ), sendo desta feita corroborada a conclusão da análise do índice de correlação do item com a escala. A par deste item, o item 45 (“*Quando necessito é-me dado um aconselhamento de carreira imparcial*”), também se revelou não discriminante das respostas dos participantes, uma vez que apresentava  $p \geq 0,05$  (concretamente 0,059). Por este motivo, optou-se por eliminar os itens 45 e 52, uma vez que estes pareciam não medir a mesma variável que os restantes. Assim passamos a ter uma escala de “Gestão de Carreiras” constituída por 13 itens, cujo alfa

de Cronbach aumentou para 0,940 (Quadro 22). Este conjunto de análises estatísticas vieram confirmar a fraca correlação dos itens 45 e 52 com os restantes da escala e com a própria escala em si.

Quadro 22

Escala de Integração e Acolhimento

Coeficiente Alfa de Cronbach

<b>Escala</b>	<b>Número de itens da escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Gestão de Carreiras	13 (a)	,940

b) No cálculo deste alfa de Cronbach, considerou-se a eliminação dos itens 45 e 52, que apresenta uma correlação com a escala inferior a .05.

O alfa de Cronbach obtido revela-se muito satisfatório, face à caracterização defendida por Nunnally, 1978. Deduz-se assim através dos resultados observados que a escala apresenta uma muito boa consistência interna. Contudo devemos olhar para estas conclusões ressaltando o facto de se tratar de amostra bastante reduzida, onde os resultados e as conclusões que deles decorem apresentarem consequentemente alguma fragilidade e sobretudo um cariz meramente exploratório.

No que diz respeito à análise factorial ou dos componentes principais, apesar da amostra do presente estudo não satisfazer um “N” suficiente para a realização de uma análise factorial, decidiu-se tentar perceber que possíveis factores emergiam da análise da escala e de que forma estariam relacionados com a literatura subjacente à sua construção.

Optou-se pela realização de uma análise factorial baseada na análise dos componentes factoriais com rotação varimax (de modo a que os factores sejam mais facilmente interpretáveis, produzindo factores que não se correlacionam entre si, sendo estes interpretados pelo seu peso).

Dado termos uma amostra reduzida, utilizados o critério de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), no sentido de serem escolhidos os factores cuja variância explicada é superior a 1. Através do critério de KMO, verificamos que a escala apresenta uma correlação elevada entre os itens (0,875), possibilitando assim prosseguir com a análise factorial. Associado a este factor, verificou-se que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 corroborando a correlação entre as variáveis.

Através da análise factorial foram isolados 2 factores com lambda superior a 1, que explicam aproximadamente 68,56% do total da variância. Toma-se como critério as saturações  $\geq 0.50$  e, caso nenhum item sature com esse valor, considera-se o item que tem a saturação mais elevada.

Na análise da estrutura factorial, encontra-se um primeiro factor que explica 58,60% da variância. Deste factor fazem parte os itens 42, 43, 44, 47, 50, 53 e 54. Ao nível do segundo factor identificado, verificou-se que este explica 9,96% da variância, fazendo dele parte os itens 41, 46, 48, 49, 51 e 55.

Quadro 23

Questionário de Gestão de Carreiras

Análise factorial

dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax

Itens	Factores	
	I	II
41. Nesta empresa é-me dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.	.417	.754
42. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito	.711	.444
43. Participo na construção do meu plano individual de desenvolvimento de carreira	.772	
44. O feedback que a minha chefia me dá permite-me desenvolver as minhas competências	.838	
46.A Academia permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira	.302	.561
47. A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira.	.664	.394
48. As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para os novos desafios de carreira.	.568	.615
49. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira	.371	.800
50.Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamentos á minha chefia.	.663	
51. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio.	.306	.785
53. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.	.825	
54. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das suas mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira.	.798	.453
55. O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador		.878
Variância explicada (em percentagem)	58,60	9,96

Quadro 24

Questionário de Gestão de Carreira

Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais

**Factor I**

- 42. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito
- 43. Participo na construção do meu plano individual de desenvolvimento de carreira
- 44. O feedback que a minha chefia me dá permite-me desenvolver as minhas competências
- 47. A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira.
- 50. Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamentos á minha chefia.
- 53. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.
- 54. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das suas mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira.

**Factor II**

- 41. Nesta empresa é-me dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.
- 46. A Academia permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira
- 48. As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para os novos desafios de carreira.
- 49. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira
- 51. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio.
- 55. O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador

Relativamente ao factor 1, podemos verificar após a sua análise que reporta sobretudo para o papel do colaborador e da sua chefia na construção do seu plano de carreira. Este factor incide sobretudo na percepção que o colaborador tem do papel da chefia na possibilidade de proporcionar a frequência de formação que permita o desenvolvimento de competências (item 42), bem como o facto de poder discutir abertamente com a chefia (em contextos mais ou menos formais) a construção do seu percurso de carreira (item 43, 44, item 50; item 53; item 54), bem como o contributo da chefia na construção da rede social e profissional (item 47).

No que diz respeito ao factor 2, que explica 9,96% da variância, verifica-se que é constituído sobretudo por itens relativos à opinião dos participantes relativamente a práticas

de gestão de carreira conduzidas pela organização e em concreto pelo Departamento de Recursos Humanos (item 41, 46, 48, 49, 51 e 55). A este nível temos a opinião dos colaboradores relativamente a possibilidade de frequentarem acções de formação organizadas pela empresa, bem como a disponibilização de informação por parte da organização relativamente à carreira de cada um, por forma a que este possa construir um caminho que vá de encontro às suas competências, motivações e aspirações.

### **7.2.2- Intercorrelação entre itens**

No quadro 25 verifica-se a matriz de intercorrelação entre os diferentes 13 itens que constituem a escala. Através da sua análise, verificamos que as correlações oscilam entre 0,227 e 0,850, sendo todas as correlações positivas. No total de 92 correlações, todas apresentaram uma correlação positiva, sendo 56 correlações acima de 0,50. As correlações estatisticamente muito significativas ( $p \geq 0,01$ ) foram as existentes entre os itens (41/42; 41/43; 41/44; 41/47; 41/48; 41/49; 41/51; 41/52; 41/53; 41/54; 41/55; 42/43; 42/44; 42/47; 42/48; 42/49; 42/50; 42/51; 42/52; 42/53; 42/54; 43/44; 43/44; 43/45; 43/46; 43/47; 43/48; 43/50; 43/53; 43/54; 44/47; 44/48; 44/53; 44/54; 46/49; 46/54; 47/48; 47/49; 47/53; 47/54; 47/48; 47/49; 48/53; 48/54; 49/51; 49/54; 49/55; 50/54; 51/54; 51/55; 53/54; 55/55). Por seu lado, as correlações existentes entre os itens (41/46; 41/50; 42/46; 42/55; 43/49; 43/55; 44/49; 44/50; 44/51; 46/48; 46/51; 46/53; 46/55; 47/50; 47/51; 47/55; 48/50; 49/50; 50/51; 50/53; 51/53), verificaram-se estatisticamente significativas ( $p \geq 0,05$ ).

Ao nível do factor I, constituída pelos itens 42, 43, 44, 47, 50, 53 e 54, verificou-se a existência de 21 correlações, situadas num amplitude entre 0.380 (entre os itens 47/59) e 0.735 (entre os itens 47/54). Das 21 correlações encontradas no que diz respeito ao factor I, todas se apresentam positivas, contudo apenas 16 apresentam valores  $\geq 0,50$ , sendo todas elas significativas

significativas ( $p \geq 0,05$ ).

Relativamente ao factor II (que consiste nos itens 41; 46; 48; 49; 51 e 55), verificou-se a existência de 15 correlações, situadas numa amplitude entre 0.397 e 0.715.

A correlação mais baixa neste factor verifica-se entre os itens 46 e 55, sendo a mais elevada entre os itens 41 e 51.

Das 15 correlações encontradas, 9 apresentam-se superiores a 0,50, sendo as correlações entre os itens 41/46; 46/48; 46/49; 46/51; 46/55 e 48/50, as que apresentam valores inferiores a 0,50.

Tendo em linha de conta o total de correlações encontradas, 10 são estatisticamente significativas ( $p \geq 0,05$ ), sendo as restantes estatisticamente muito significativas ( $p \geq 0,01$ ).

Quadro 25

Questionário de Gestão de Carreiras

Intercorrelação entre itens e dos itens com a escala

Item	41	42	43	44	46	47	48	49	50	51	53	54	55	Escala
41														
42	,750(**)													
43	,458(**)	,522(**)												
44	,544(**)	,550(**)	,473(**)											
46	,425(*)	,377(*)	,475(**)	,348										
47	,501(**)	,578(**)	,490(**)	,516(**)	,320									
48	,566(**)	,471(**)	,560(**)	,540(**)	,435(*)	,708(**)								
49	,664(**)	,528(**)	,412(*)	,379(*)	,476(**)	,619(**)	,699(**)							
50	,420(*)	,650(**)	,511(**)	,455(*)	,320	,380(*)	,426(*)	,358(*)						
51	,715(**)	,616(**)	,295	,426(*)	,410(*)	,417(*)	,640(**)	,666(**)	,400(*)					
53	,507(**)	,607(**)	,597(**)	,642(**)	,382(*)	,669(**)	,600(**)	,463(**)	,412(*)	,431(*)				
54	,615(**)	,689(**)	,673(**)	,589(**)	,560(**)	,735(**)	,699(**)	,580(**)	,564(**)	,566(**)	,712(**)			
55	,693(**)	,451(*)	,423(*)	,227	,397(*)	,366(*)	,583(**)	,661(**)	,334	,548(**)	,338	,515(**)		
Escala	,818(**)	,771(**)	,685(**)	,657(**)	,606(**)	,738(**)	,813(**)	,825(**)	,572(**)	,749(**)	,735(**)	,850(**)	,715(**)	

\*\* Correlação significativa com  $p > 0.01$

\* Correlação significativa com  $p > 0.05$

### 7.3. Intenção de Permanência

#### 7.3.1. Características Metrológicas do Questionário de Intenção de Permanência

No quadro 26 apresentam-se as médias, desvio padrão e amplitude das respostas dos sujeitos relativamente à escala de “Intenção de Permanência”. Como se pode verificar no quadro abaixo, a média de respostas aos 4 itens da escala é de 3 e um desvio padrão de 0,81.

Desta forma pode afirmar-se que os participantes estão bastante divididos entre aqueles que pretendem permanecer na organização e aqueles que querem abandoná-la assim que aconteça uma oportunidade para tal. Através da análise da amplitude da escala, verificamos que os participantes expressam a sua opinião utilizando todos os valores da escala (1 a 5).

Quadro 26

Escala de Intenção de Permanência

Média, desvio padrão e amplitude da escala

<b>Escala</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Amplitude</b>
Intenção de Permanência	3.00	0,81	1.25 - 4.50

Analisando as respostas dos participantes em maior detalhe, verificamos que quando questionadas sobre o facto de pensarem frequentemente em abandonar a organização (item 56), verificamos um maior número de respostas nas opções de resposta de “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Contudo e analisando os itens 57 e 58, verificamos que os participantes estão nesta organização porque pretendem e apenas saíram se surgir no mercado uma oportunidade que considerem melhor que a actual. Revelam assim uma intenção de abandono da organização, que só se transformará em *turnover* efectivo, assim que surja uma oportunidade que considerem adequada em termos de carreira.

Relativamente ao item 59 e corroborando as actuais tendências em termos de mercado e carreira, verifica-se que a maior parte dos participantes não considera permanecer nesta organização até ao fim da sua carreira profissional. Este facto poderá explicar-se não só pelas tendências actuais em termos de gestão de carreira, bem como pela média de idades da amostra se situar maioritariamente até aos 35 anos.

Quadro 27

Questionário de Intenção de Permanência

Frequências de resposta associadas a cada item do questionário

	Frequência de Resposta*				
	1	2	3	4	5
56. Penso frequentemente deixar esta empresa	4	6	7	11	3
57. Se me fosse feita uma proposta por outra empresa saia sem pensar	6	11	9	2	3
58. Apenas estou nesta organização porque não tenho alternativas	12	12	5	2	0
59. Penso manter-me nesta empresa até à reforma	23	0	5	2	1

\* 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente

Após a análise do ponto de vista metrológico, realizou-se o teste de normalidade da escala no sentido de avaliar a sensibilidade da mesma. Através da utilização do teste de Shapiro-Wilk (dado o N ser inferior a 50), verificou-se que todos os itens da escala de “Intenção de Permanência” apresentavam uma significância inferior a 0.05. Desta feita conclui-se que os resultados não seguem uma distribuição normal, pelo que esta revela na sua construção face à amostra em estudo, pouco sensível. Como consequência, verifica-se a

necessidade de desenvolver toda a análise posterior dos dados segundo uma análise estatística não paramétrica.

Ao nível do estudo das escalas construídas ou fidelidade, utilizou-se o alfa de Cronbach no sentido de aferir a média da correlação entre conjunto dos 4 itens que constituem o instrumento. Desta forma verificou-se que todos os itens apresentavam uma correlação com o total superior a 0,50. A par desta análise realizou-se o teste de Mann-Whitney no sentido de se avaliar a capacidade de discriminação dos itens. Mais uma vez, verificou-se que todos os itens eram discriminante das respostas dos participantes (apresentando um  $p \leq 0,05$ ). Assim todos os itens da escala parecem medir a mesma variável. O alfa de Cronbach da escala era de 0,796 (Quadro 28).

Quadro 28

Escala de Intenção de Permanência

Coefficiente do Alfa de Cronbach

<b>Escala</b>	<b>Número de itens da escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Intenção de Permanência	4	,796

O alfa de Cronbach obtido revela-se Muito satisfatório, face à caracterização defendida por Nunnally, 1978). Deduz-se assim através dos resultados observados que a escala apresenta uma muito boa consistência interna. Contudo devemos olhar para estas conclusões ressaltando o facto de se tratar de amostra bastante reduzida, onde os resultados e as conclusões que deles recorrem apresentarem consequentemente alguma fragilidade e sobretudo um cariz meramente exploratório.

No que diz respeito à análise factorial ou dos componentes principais, apesar da amostra do presente estudo não satisfazer um “N” suficiente para a realização de uma análise

factorial, decidiu-se tentar perceber que possíveis factores emergiam da análise da escala e de que forma estariam relacionados com a literatura subjacente à sua construção.

Optou-se pela realização de uma análise factorial baseada na análise dos componentes factoriais com rotação varimax (de modo a que os factores sejam mais facilmente interpretáveis, produzindo factores que não se correlacionam entre si, sendo estes interpretados pelo seu peso).

Dado termos uma amostra reduzida, utilizados o critério de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), no sentido de serem escolhidos os factores cuja variância explicada é superior a 1. Através do critério de KMO, verificamos que a escala apresenta uma correlação elevada entre os itens (0,620), possibilitando assim prosseguir com a análise factorial. Associado a este factor, verificou-se que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 corroborando a correlação entre as variáveis.

Através da análise factorial foram isolados 1 factores com lambda superior a 1, que explicam aproximadamente 55,70% do total da variância.

## **7.4. Empenhamento Organizacional**

### **7.4.1. Características Metrológicas do Questionário Empenhamento Organizacional**

No ponto que se segue irá apresentar-se comparativamente os dados obtidos no presente estudo com os dados do questionário de Empenhamento Organizacional (validado para Portugal por Bruno (2007) ao nível das propriedades metrológicas da escala, bem como da sua fidelidade (através da utilização do alfa de Cronbach).

No quadro 29, apresentam-se as médias, desvio padrão e amplitude das respostas dos sujeitos relativamente à escala de “Empenhamento Organizacional”. A este nível, verifica-se

que os participantes apresentam uma média baixa de respostas ao nível do empenhamento organizacional (2,85). Contudo e considerando as três dimensões do modelo, verificamos que os participantes apresentam uma média de respostas no empenhamento afectivo (3,70) superior ao de continuidade (2,80) e este por sua vez ao normativo (2,47). Apesar de globalmente a amostra apresentar um nível baixo de empenhamento organizacional, analisando-o mais especificamente nas dimensões que o constituem, revela-se uma amostra com uma ligação predominantemente afectiva (ainda que ligeiramente baixa) à organização. Significa assim que os colaboradores estão na organização sobretudo porque querem e não tanto porque sentem que o devem fazer (envolvimento normativo) ou porque percebem um custo elevado com a sua saída ou escassez de alternativas (2,80). Em todas as escalas verificou-se a utilização dos 5 pontos de resposta, com excepção da escala de empenhamento normativo, onde os participantes nunca utilizaram a opção de resposta (“*Concordo Plenamente*”).

Relativamente às medidas de dispersão, a subescala que revela maior discrepância em termos de resposta é a de “Envolvimento Afectivo” (0,98), sendo menor a de “Envolvimento de Continuidade” (0,72).

Comparando estes resultados com os obtidos por Bruno (2007), verificamos que a presente amostra revela medidas de dispersão mais baixas nas subescalas de Envolvimento Normativo e de Continuidade e superior ao nível da subescala de Envolvimento Afectivo. Relativamente à média de respostas ao nível do empenhamento organizacional, os valores registados pelo estudo de Bruno (2007) foram globalmente superiores aos do presente estudo. De forma semelhante, verificou-se uma média de respostas superior ao nível do empenhamento afectivo. Como distintivo verificou-se o facto da amostra do presente estudo revelar uma média de respostas superior no empenhamento de continuidade face ao de normativo, verificando-se o oposto no estudo de Bruno (2007).

Quadro 29

Escala de Envolvimento Organizacional

Média, desvio padrão e amplitude da escala

Escala	Média	Desvio Padrão	Amplitude
Envolvimento Organizacional	2,85	0,61	1,64 – 4,04
Envolvimento Afectivo	3,70 (4,42*)	0,98 (0,43*)	1,3 – 5
Envolvimento Continuidade	2,80 (2,84*)	0,72 (0,95*)	1,29 – 4,14
Envolvimento Normativo	2,47 (3,00*)	0,76 (0,84*)	1,15 – 4

\* Dados obtidos no estudo de adaptação da Escala de Envolvimento Organizacional para Portugal (Bruno 2007).

Analisando as frequências de resposta registadas em cada um dos 26 itens que constituem o questionário, verificamos que os participantes optam maioritariamente pelo “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” na totalidade dos itens que constituem a sub-escala de empenhamento afectivo, com excepção do item 15 (*“Ficaria muito satisfeito(a) em fazer o resto da minha carreira nesta empresa”*). Destacam-se assim respostas maioritariamente nos pontos 1 e 2 da escala de resposta nos itens que remetem para um sentido de pertença e ligação emocional à organização *“Sinto os problemas da organização como se fossem meus”* (item 16); *“Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa”* (item 17); *“Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa”* (item 18); *“Esta empresa tem para mim um grande significado”*(item 19); *“Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa”* (item 20).

Por seu lado, ao nível dos itens que constituem a sub-escala do empenhamento normativo, os itens que apresentaram maioritariamente uma tendência de resposta ao nível dos pontos 4 (“Concordo Parcialmente”) e 5 (“Concordo Totalmente”) foram o item 28 (*“Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa”*); item 34 (*“Acredito que querer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias”*), item 38 (*“Esta empresa merece a minha lealdade”*). Os restantes itens (itens 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39 e 40) apresentam tendencialmente respostas nos níveis 1 e 2 da escala de resposta, respectivamente “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente”.

Ao nível dos itens da sub-escala de empenhamento de continuidade, verifica-se que os participantes maioritariamente utilizaram os pontos 4 (“Concordo Parcialmente”) e 5 (“Concordo Totalmente”) da escala de resposta, nos itens 21 (*“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa”*) e o item 23 (*“Neste momento permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo”*). Quando aos itens 24 (*“Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa”*); item 25 (*“Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego”*), item 26 (*“Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; outra qualquer empresa pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho”*) e item 27 (*“Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado”*) e 22 (*“Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento”*), verificou-se maioritariamente respostas ao nível dos pontos 1 (“Discordo Totalmente”) e 2 (“Discordo Parcialmente”).

Quadro 30

Questionário de Empenhamento Organizacional

Frequências de resposta associadas a cada item do questionário

	Frequência				
	1	2	3	4	5
15. Ficaria muito satisfeito(a) para fazer o resto da minha carreira nesta empresa	6	9	5	6	5
16. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	1	2	3	13	12
17. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa	2	3	1	17	8
18. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa	2	2	3	13	11
19. Esta empresa tem para mim um grande significado	1	3	2	17	8
20. Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa	3	4	3	13	8
21. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa	7	4	5	15	0
22. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento	6	5	6	6	8
23. Neste momento permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo	5	2	6	14	4
24. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa	7	11	10	2	1
25. Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego	5	9	9	6	2
26. Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; outra qualquer empresa pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	6	10	7	6	2
27. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	6	9	10	4	2
28. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa	6	3	2	7	13

29. Considero falta de ética “andar a saltitar” de empresa em empresa	8	7	6	10	0
30. Um a das principais razões para continuar a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	10	10	7	3	1
31. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha empresa	20	7	3	1	0
32. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha empresa com tendência+++	8	4	5	12	2
33. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa a maior parte das suas vidas/carreiras	12	5	10	2	2
34. Acredito que querer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias	2	1	2	11	15
35. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na empresa por lealdade	15	12	3	1	0
36. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa	16	7	2	5	1
37. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa	16	8	2	4	1
38. Esta empresa merece a minha lealdade	3	7	3	10	8
39. Não deixaria a minha empresa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	17	3	4	4	3
40. Sinto-me em dívida para com a minha empresa	15	9	2	5	0

\* 1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Totalmente

Após a análise do ponto de vista metrológico, realizou-se o teste de normalidade da escala no sentido de avaliar a sensibilidade da mesma. Através da utilização do teste de Shapiro-Wilk (dado o N ser inferior a 50), verificou-se que todos os itens da escala de “Empenhamento Organizacional” apresentavam uma significância inferior a 0.05. Desta feita conclui-se que os resultados da escala de “Empenhamento Organizacional” não seguem uma distribuição normal, pelo que esta revela na sua construção face à amostra em estudo, pouco

sensível. Como consequência, verifica-se a necessidade de desenvolver toda a análise posterior dos dados segundo uma análise estatística não paramétrica.

Após a análise do ponto de vista metrológico, efectuou-se o estudo das escalas construídas ou fidelidade, utilizando-se para o efeito o alfa de Cronbach no sentido de aferir a média da correlação entre conjunto dos 26 itens que constituem o instrumento. A este nível verificou-se que todos os itens apresentavam uma correlação com o total superior a 0,50 e grande impacto no alfa total da escala, à excepção dos itens 22 (*“Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento”*); item 23 (*“Neste momento permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo”*); item 24 (*“Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa”*); item 25 (*“Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego”*); item 26 (*“Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; outra qualquer empresa pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho”*) e item 27 (*“Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado”*). Estes itens revelavam assim um efeito não considerável na consistência interna do instrumento de empenhamento organizacional, fazendo todos parte da sub-escala de empenhamento de continuidade.

A par desta análise realizou-se o teste de Mann-Whitney no sentido de se avaliar a capacidade de discriminação dos itens. Mais uma vez, verificou-se que os itens 22,23,24,25,26 e 27 não eram itens discriminantes das respostas dos participantes, sendo desta feita corroborada a conclusão da análise do índice de correlação destes itens com a escala. A par destes itens, os itens 34 (*“Acredito que querer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias”*); item 35 (*“Sinto-me obrigado(a) a permanecer nesta empresa por lealdade”*); item 37 (*“Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa”*) e item 40 (*“Sinto-me em dívida para com a minha empresa”*), também se revelaram não discriminante das respostas dos participantes, uma vez que apresentava  $p \geq 0,05$  (item 34=0,063; item 35=0,062; item 37=0,062 e item

40=0,061). Os itens identificados através da utilização do teste de Mann-Whitney como parecendo não medir a mesma variável que os restantes, fazem parte da sub-escala de empenhamento normativo.

Apesar de sermos levados a considerar a eliminação dos itens 22,23,24,25,26,27,34,35,37 e 40, decidiu-se utilizar todos os itens da escala original e anteriormente validada por Bruno (2007). Desta forma, iremos considerar todas as análises posteriores da escala e a análise das várias variáveis em estudo tendo em conta a totalidade dos 26 itens da escala. Esta decisão deve-se sobretudo a dois grandes factores: a) a autora pretender respeitar a escala original e ter em linha de conta as investigações anteriores no presente estudo; b) não perdemos de vista o carácter exploratório dos presentes dados, dado as limitações da dimensão e características da amostra em estudo.

Analisando especificamente o alfa de Cronbach da escala de “Empenhamento Organizacional”, verificamos que este se revela um alfa satisfatório (0,880), sendo contudo consideravelmente inferior ao obtido no estudo de Bruno (2007) aquando a validação da escala (0,94). Contudo, estes dados espelham em muito o facto da presente amostra ser bastante reduzida, sendo possíveis generalizações dos dados obtidos olhadas com bastante cuidado.

Relativamente às três sub-escalas de empenhamento, a que apresenta uma maior fidelidade é a de empenhamento afectivo (0,915), seguida da escala de empenhamento normativo (0,868). A sub-escala de “Empenhamento de Continuidade” revela um alfa não muito bom do ponto de vista estatístico (0,685). De facto todos os dados obtidos são considerados bastante satisfatórios à excepção da consistência na sub-escala do empenhamento de continuidade (Nunnally, 1978).

Comparando os presentes resultados com os obtidos no estudo de adaptação da escala para Portugal (Bruno, 2007), apenas se verificou um alfa superior na subescala de “Empenhamento Afectivo”. Comparando com outros estudos anteriores, os valores obtidos são superiores à maioria dos estudos ao nível do Empenhamento Afectivo (0,85), e Empenhamento Normativo (0,73). Quanto à subescala de Empenhamento de Continuidade, os valores são consideravelmente mais baixos que os obtidos em estudos anteriores (0,79) (Allen & Meyer, 1990<sup>a</sup>; Dunham e col, 1994; Gellatly, 1995; Hackett et al, 1994; Konovsky & Cropanzano, 1991; McGee & Ford, 1987; Meyer et al, 1989; Meyer et al, 1991; Meywe et al, 1993; Randall et al, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993; Vandenberg & Self, 1993; Whitener & Walz, 1993).

Quadro 31

Escala de Envolvimento Organizacional

Coeficiente do Alfa de Cronbach

<b>Escala</b>	<b>Número de itens da escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Envolvimento Organizacional	26	0,880 (0,94*)
Envolvimento Afectivo	6	0,915 (0,88*)
Envolvimento Normativo	13	0,868 (0,92*)
Envolvimento Continuidade	7	0,685 (0,87*)

\* Dados obtidos no estudo de adaptação da Escala de Envolvimento Organizacional para Portugal (Bruno, 2007)

No que diz respeito à análise factorial ou dos componentes principais, apesar da amostra do presente estudo não satisfazer um “N” suficiente para a realização de uma análise factorial, decidiu-se tentar perceber que possíveis factores emergiam da análise da escala e de que forma estariam relacionados com a literatura subjacente à sua construção.

Optou-se pela realização de uma análise factorial baseada na análise dos componentes factoriais com rotação varimax (de modo a que os factores sejam mais facilmente interpretáveis, produzindo factores que não se correlacionam entre si, sendo estes interpretados pelo seu peso).

Dado termos uma amostra reduzida, utilizados o critério de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), no sentido de serem escolhidos os factores cuja variância explicada é superior a 1. Através do critério de KMO, verificamos que a escala apresenta uma correlação aceitável entre os itens (0,561), possibilitando assim prosseguir com a análise factorial. Associado a este factor, verificou-se que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 corroborando a correlação entre as variáveis.

Através da análise factorial foram isolados 8 factores com lambda superior a 1, que explicam aproximadamente 81,85% do total da variância. Toma-se como critério as saturações  $\geq 0.50$  e, caso nenhum item sature com esse valor, considera-se o item que tem a saturação mais elevada.

Na análise da estrutura factorial, encontra-se um primeiro factor que explica 32,38% da variância. Deste factor fazem parte os itens 16,17,18,19,20,34 e 38. Ao nível do segundo factor identificado, verificou-se que este explica 15,16% da variância, fazendo dele parte os itens 28,29,30,32 e 33.

Relativamente ao terceiro factor, fazem parte os itens 22,24 e 25, itens que explicam 8,75% da variância.

No que diz respeito aos itens 15,21 e 31, estes constituem o quarto factor, que explica 6,82% do total da variância.

Ao nível do quinto factor, encontram-se os itens 35,36 e 39, que explicam um total de 5,63% da variância.

Encontramos na análise factorial dos factores (sexto e sétimo factor) constituídos por dois itens (respectivamente itens 39 e 40 e itens 23 e 26). O sexto factor explica 4,97% da variância total, sendo ao nível do sétimo factor explicada a variância de 4,22%.

Finalmente, foi encontrado o oitavo factor, que explica 3,91% da variância total, sendo constituído pelo item 27.

No que diz respeito à análise factorial ou dos componentes principais, apesar da amostra do presente estudo não satisfazer um “N” suficiente para a realização de uma análise factorial, decidiu-se tentar perceber que possíveis factores emergiam da análise da escala e de que forma estariam relacionados com a literatura subjacente à sua construção.

Optou-se pela realização de uma análise factorial baseada na análise dos componentes factoriais com rotação varimax (de modo a que os factores sejam mais facilmente interpretáveis, produzindo factores que não se correlacionam entre si, sendo estes interpretados pelo seu peso).

Quadro 32

Questionário de Empenhamento Organizacional

Análise factorial

dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax

Itens	Factores							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
15. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta empresa	.338	.205	-.076	<b>.710</b>	.209	.052	.234	.018
16. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	<b>.679</b>	.147	-.219	.198	.088	.152	.486	.125
17. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa	<b>.789</b>	.287	-.124	.217	.077	.134	.114	.184
18. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa	<b>.819</b>	-.028	-.079	.067	.353	.061	.041	.269
19. Esta empresa tem para mim um grande significado	<b>.497</b>	.182	-.574	.304	.142	-.173	.064	.310
20. Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa	<b>.751</b>	.046	-.182	.364	.207	.009	.233	.309
21. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa	.106	-.077	.530	<b>.534</b>	.381	-.086	.232	-.023
22. Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento	-.108	-.023	<b>.897</b>	.138	.156	.156	.001	.051
23. Neste momento permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo	.202	.064	.272	.172	-.020	-.074	<b>.828</b>	.080
24. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa	-.231	.108	<b>.783</b>	-.172	-.015	-.138	.139	.125
25. Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego	-.580	.356	<b>.444</b>	-.213	-.098	.066	.266	-.264
26. Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; outra qualquer empresa poder não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	-.710	-.065	.013	.055	.240	.102	<b>.315</b>	.228
27. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	.180	.264	.120	.048	.137	.333	.048	<b>.760</b>

Itens	Factores							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
28. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa	.230	.585	.144	.283	-.048	-.018	.224	.419
29. Considero falta de ética “andar a saltitar” de empresa em empresa	.098	.438	.399	.289	-.071	.132	-.416	.182
30. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	.120	.638	-.059	.287	.206	.417	-.017	.336
31. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha empresa	.052	.378	.087	.648	.231	.352	-.217	.231
32. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha empresa	.361	.761	.227	.127	.263	.058	-.223	-.096
33. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa a maior parte das suas vidas/carreiras	.007	.897	-.100	.023	.068	.152	.142	.099
34. Acredito que quer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias	.657	.277	.044	-.086	.150	.276	.197	-.165
35. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na empresa por lealdade	.044	.519	-.121	.120	.713	.209	-.111	-.047
36. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa	.128	.133	-.080	.502	.771	.156	-.011	.142
37. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa	.173	.020	.253	.035	.782	.031	.071	.082
38. Esta empresa merece a minha lealdade	.536	-.044	-.173	.488	-.057	.441	.285	-.228
39. Não deixaria a minha empresa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	.003	.298	-.086	.477	.152	.661	.082	.155
40. Sinto-me em dívida para com a minha empresa	.138	.153	.132	-.008	.103	.844	-.111	.140
Variância explicada (em percentagem)	32.38	15.16	8.75	6.82	5.63	4.97	4.22	3.91

Realizando a análise de conteúdos dos itens que fazem parte do primeiro factor, verificamos que estes dizem respeito a quase totalidade da escala de empenhamento afectivo, com excepção do item 15. Neste factor temos ainda dois itens que fazem parte da sub-escala de empenhamento normativo (item 34 e 38). Verificamos assim que este factor retrata sobretudo a ligação emocional e o sentimento de pertença do indivíduo com a organização, sentindo conseqüentemente a importância de ser um elemento determinante na sua organização e de lhe ser sempre leal. Denota-se desta forma uma grande ligação à dimensão de empenhamento afectivo do modelo de Allen & Meyer (1990).

Ao nível do empenhamento normativo, verificamos que globalmente este se subdividiu em três grandes factores (factor II, V e VI). Analisando os itens que fazem parte do factor II (item 28,29,30,32,33), do factor V (itens 35,36 e 37) e do factor VI (39,40) denota-se claramente a importância dada pelo indivíduo ao sentido de lealdade e ética na sua decisão de permanência na sua actual organização, como retribuição por aquilo que esta já lhe proporcionou, mesmo que isso represente uma penalização para si mesmo (item 36).

No que diz respeito ao empenhamento de continuidade, verificamos que este parece ter-se subdividido em dois factores (factor III e factor VII). De facto, estes factores apresentam itens que reportam sobretudo para o facto de o indivíduo perceber no mercado a escassez de alternativas interessantes de trabalho no momento (item 25 e 25) e o facto de perceber a alteração menos positiva que a sua vida teria com a sua saída no momento da organização (item 22 e 26). Como consequência, o indivíduo é levado a encontrar dentro de si uma gestão equilibrada entre o claro desejo de permanecer na organização e a necessidade de o fazer, dado perceber as consequências menos positivas do abandono da mesma (item 23).

Ao nível do quarto factor, que representa 6,82% da variância total, contemplando os itens 15, 21 e 31, respectivamente das escalas de empenhamento emocional, de continuidade e normativo. Pelo facto de contemplar três itens de sub-escalas distintas, explicar apenas 6,82% do total de variância e pela análise de conteúdo não ser possível retirar relações explícitas e determinantes, optou-se por não tentar explicar e interpretar este factor.

Ao nível do oitavo factor, apenas satura um único item (item 27), da escala de empenhamento de continuidade. Pelo facto de representar apenas 3,91% da variância e incluir apenas um item, optou-se por não ser realizada qualquer interpretação deste mesmo factor.

Esta estrutura factorial não corrobora a estrutura tri-factorial da maioria dos estudos (Allen & Meyer, 1990a; Meyer et al., 1993; Reilly & Orsak, 1991; Shore & Tetrick, 1991) em que os três factores são correspondentes aos três componentes de empenhamento.

Esta combinação factorial não isolou nenhum factor “puro” uma vez que os três componentes de empenhamento se distribuem em mais que um factor com maior evidência para o empenhamento normativo: o empenhamento afectivo distribui-se pelos factores I e IV, o empenhamento de continuidade pelos factores I; II; III; IV; VII e VIII.

A não confirmação da estrutura factorial encontrada em estudos anteriores pode dever-se a duas grandes razões: uma de natureza metodológica em que a escala de empenhamento normativa utilizada neste estudo é mais ampla, o que se reflectiu na sua subdivisão em cinco factores; em segundo lugar, a interpretação deste resultado não pode perder de vista o seu carácter exploratório uma vez que a dimensão desta sub-amostra é bastante reduzida.

Quadro 33

Questionário de Empenhamento Organizacional

Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais

<b>Factor I</b>
16. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus
17. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha empresa
18. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa
19. Esta empresa tem para mim um grande significado
20. Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa
34. Acredito que quer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias
38. Esta empresa merece a minha lealdade

<b>Factor II</b>
28. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa
29. Considero falta de ética “andar a saltitar” de empresa em empresa
30. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela
32. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha empresa
33. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa a maior parte das suas vidas/carreiras

<b>Factor III</b>
22. Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento
24. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa
25. Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego

<b>Factor IV</b>
15. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta empresa
21. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa
31. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha empresa

<b>Factor V</b>
35. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na empresa por lealdade
36. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa
37. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa

<b>Factor VI</b>
39. Não deixaria a minha empresa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham
40. Sinto-me em dívida para com a minha empresa

#### Factor VII

23. Neste momento permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo
26. Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; outra qualquer empresa poder não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho

#### Factor VIII

27. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado

### 7.5. Diferenças inter-grupais das variáveis em estudo

#### 7.5.1. Sexo

Tendo em análise as várias variáveis em estudo, decidiu-se realizar a análise da média de respostas, tendo em conta o sexo dos participantes no estudo. Dado tratar-se de uma análise exploratória, optou-se por não se efectuar testes de significância sobre as diferenças de médias.

Verificou-se que os participantes do sexo masculino apresentavam uma média de respostas mais elevada ao nível do empenhamento organizacional, bem como nas sub-dimensões que o constituem. A maior diferença ao nível da média de respostas verificou-se sobretudo no empenhamento normativo.

No que diz respeito às práticas de acolhimento e integração e gestão de carreira, verifica-se que a média de resposta no sexo feminino é substancialmente maior, comparativamente com o sexo masculino.

Ao nível da intenção de *turnover*, as médias de resposta são bastante semelhantes, verificando-se um valor ligeiramente superior no sexo feminino.

Quadro 34

Médias de resposta nos vários instrumentos para os sexos masculino e feminino da amostra

Sexo		
Escalas	Masculino (N=16)	Feminino (N=15)
Empenhamento Organizacional	17,44	14,47
Empenhamento Afectivo	16,59	15,37
Empenhamento Continuidade	16,19	15,80
Empenhamento Normativo	18,12	13,73
Acolhimento e Integração	14,75	17,33
Gestão de Carreira	13,50	18,67
Intenção de <i>Turnover</i>	15,78	16,23

No que diz respeito às habilitações literárias, verificamos que o empenhamento organizacional se revela superior nos participantes com habilitações literárias ao nível do 3º Ciclo e Ensino Secundário, comparativamente com os participantes com ensino superior.

Ao nível da sub-dimensão de empenhamento de continuidade, não se registaram grandes diferenças na média de respostas, contudo verificou-se uma média de respostas superior ao nível do empenhamento afectivo e normativo na amostra com habilitações literárias do 3º Ciclo e Ensino Secundário.

As médias de resposta relativamente às práticas de acolhimento e integração são superiores nos participantes com o ensino superior, verificando-se o oposto ao nível das práticas de gestão de carreira

Quanto à intenção de *turnover*, a média de respostas revelou-se superior nos participantes com um nível de habilitações superior.

Quadro 35

Médias de resposta nos vários instrumentos relativamente às Habilitações Literárias

Habilitações Literárias		
Escalas	3º Ciclo e Secundário (N=11)	Ensino Superior (N=9)
Empenhamento Organizacional	18,77	13,61
Empenhamento Afectivo	20,55	12,58
Empenhamento Continuidade	15,32	15,61
Empenhamento Normativo	17,55	14,32
Acolhimento e Integração	14,50	16,08
Gestão de Carreira	19,18	13,37
Intenção de <i>Turnover</i>	12,86	17,03

No que diz respeito á data de admissão e tendo em consideração o ano de 2006, momento em que se implementa na organização em estudo um sistema integrado de gestão de recursos humanos, verifica-se uma média de respostas ligeiramente superior no empenhamento organizacional, afectivo, normativo e de continuidade na amostra de participantes com admissão posterior a 2006.

Contudo a maior diferença dá-se ao nível da média de respostas associadas às práticas de gestão de recursos humanos (integração e acolhimento e gestão de carreiras). Ao nível da intenção de *turnover*, verifica-se uma média de respostas ligeiramente inferior na amostra com data de admissão após o ano de 2006.

Quadro 36

Médias de resposta nos vários instrumentos relativamente à data de admissão

Data de Admissão		
Escalas	Anterior 2006 (N=11)	Após 2006 (N=14)
Empenhamento Organizacional	12,41	13,46
Empenhamento Afectivo	12,64	13,29
Empenhamento Continuidade	12,00	13,79
Empenhamento Normativo	12,32	13,54
Acolhimento e Integração	9,18	16,00
Gestão de Carreira	11,36	14,29
Intenção de <i>Turnover</i>	13,14	12,89

No que diz respeito ao tipo de situação contratual, verifica-se uma média de respostas ligeiramente superior no empenhamento organizacional nos colaboradores a contrato.

No que diz respeito às sub-dimensões, verifica-se um empenhamento afectivo superior nos colaboradores efectivos e um empenhamento normativo nos colaboradores

a contrato. Ao nível do empenhamento de continuidade não foram registadas diferenças significativas.

Ao nível das práticas de gestão de carreira e integração & acolhimento, bem como a intenção de *turnover*, verificou-se uma média de respostas superior nos participantes em regime de contrato em detrimento dos efectivos.

Quadro 37

Médias de resposta nos vários instrumentos relativamente à situação contratual

Situação Contratual		
Escalas	Contrato (N=8)	Efectivo (N=23)
Empenhamento Organizacional	16,12	15,96
Empenhamento Afectivo	15,25	16,26
Empenhamento Continuidade	16,62	16,78
Empenhamento Normativo	17,25	15,57
Acolhimento e Integração	22,38	13,78
Gestão de Carreira	19,81	14,67
Intenção de <i>Turnover</i>	17,56	15,46

## 7.6. Correlação das variáveis em estudo

Através da utilização da utilização do coeficiente de Spearman, efectuou-se a análise de correlações entre as várias variáveis em estudo (Quadro 38).

No que diz respeito ao Empenhamento Organizacional, o que se verificou foi a existência de uma correlação significativa ( $p < 0.01$ ) com o Empenhamento Afectivo de

,685 e de ,557 com o Empenhamento Normativo. Na amostra em estudo, não se verificou entre o Empenhamento Organizacional e o Empenhamento de Continuidade a existência de uma correlação significativa.

No que diz respeito às práticas de Gestão de Carreira, o que se verificou foi a existência de uma correlação significativa de ,500 com o Empenhamento Organizacional e ,615 com o Empenhamento Afectivo ( $p < 0,01$ ). No que diz respeito ao Empenhamento Normativo, verificou-se uma correlação significativa ( $p < 0,05$ ) de ,360. Verificou-se ainda uma correlação negativa significativa ( $p < 0,01$ ) das práticas de gestão de carreira com a intenção de *turnover* (-,701).

Ao nível da intenção de *turnover*, verificou-se uma correlação negativa significativa com  $p < 0,01$  com o Empenhamento Organizacional (-,474) e as suas três sub-dimensões (-,573 com o Empenhamento Afectivo e -,370 com o Empenhamento Normativo).

No que diz respeito às práticas de Integração e Acolhimento, não foram verificadas na amostra em estudo qualquer tipo de correlações significativas a  $p < 0,01$  e 0,05 com as variáveis em estudo.

Quadro 38

Correlação entre as variáveis em estudo

Spearman	Empenhamento Organizacional	Empenhamento Afetivo	Empenhamento Continuidade	Empenhamento Normativo	Práticas Integração e Acolhimento	Práticas de Gestão de Carreira	Intenção de <i>Turnover</i>
Empenhamento Organizacional	1,000	,685**	,432*	,926**	,112	,500**	-,474**
Empenhamento Afetivo	,685**	1,000	,008	,557**	,267	,615**	-,573**
Empenhamento Continuidade	,432*	,008	1,000	,300	-,142	,166	-,086
Empenhamento Normativo	,926**	,557**	,300	1,000	,078	,360*	-,370*
Práticas de Integração e Acolhimento	,112	,267	-,142	,078	1,000	,432*	-,186
Práticas de Gestão de Carreira	,500**	,615**	,166	,360*	,432*	1,000	-,701**
Intenção de Turnover	-,474**	-,573**	-,086	-,370*	-,186	-,701**	1,000

\*\* p<.0.01

\* p<.0.05

## **CONCLUSÕES**

O contexto organizacional actual caracteriza-se por mudanças sistemáticas, rápidas e irreversíveis. Esta realidade veio alterar o quadro de actuação das organizações, dando-se claramente nos últimos anos uma valorização da gestão de recursos humanos e a tentativa de conceptualização do papel das práticas de gestão de recursos humanos em variáveis como o empenhamento organizacional (Rao, 1990; Yeung & Berman, 1997, cit. por Agarwala, 2003).

Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, perante a nova “paisagem” competitiva, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Pina e Cunha *et al.*, 2003).

Na revisão de literatura efectuada podemos constatar a existência de duas grandes abordagens teóricas ao nível do empenhamento organizacional: a abordagem atitudinal (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1979, O’Reilly & Chatman, 1986) e a abordagem comportamental (Besser, 1993; Oliver, 1990; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Salancick, 1979; Swailes, 2000; Wiener & Gechman, 1977, cit. por Meyer & Allen, 1997), tendo cada uma destas abordagens tentado conhecer quais os antecedentes e consequências principais do empenhamento organizacional.

O presente estudo teve como ponto de partida o modelo multidimensional dos três componentes de Meyer & Allen (1991): afectivo (permanecem porque querem): continuidade; (porque não tem alternativa) e normativo (porque sentem que o devem fazer).

A literatura do empenhamento organizacional preocupou-se em identificar os antecedentes ou determinantes deste construto, no sentido de permitir a identificação das características individuais e situacionais que contribuem para o desenvolvimento do empenhamento nos colaboradores em relação à organização e determinar em que medida

esses antecedentes são responsáveis pelo desenvolvimento do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Tendo em linha de análise as várias investigações realizadas nos últimos anos, verifica-se que as práticas de gestão de recursos humanos apresentam um impacto na vantagem competitiva das organizações, uma vez promoverem um maior empenhamento organizacional e conseqüentemente maiores níveis de satisfação, intenção de permanência e desempenho.

O presente estudo, inspirado no mote de investigação do século anterior ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, pretendeu perceber de que forma é que as práticas de gestão de recursos humanos como a integração e o acolhimento e a gestão de carreira se relacionam quer com o empenhamento organizacional, quer com a intenção de permanência dos colaboradores de uma organização na área do pós-venda automóvel.

De entre as inúmeras práticas de gestão de recursos humanos, as práticas de integração e acolhimento são consideradas as mais críticas, dado promover uma clarificação do papel/função do indivíduo no contexto organizacional a par da construção de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte.

A importância desta prática de gestão de recursos humanos é consensual, uma vez que uma integração inicial efectiva e adequada se revela um contributo importante para a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações a que pertencem (Taylor, 2002). De facto quando os indivíduos se adaptam com sucesso ao seu papel e ambiente, a probabilidade de abandonarem a organização é substancialmente menor (Wanous, 1980).

Na literatura e na investigação empírica até ao momento, verifica-se que os colaboradores cujas organizações apostam em práticas efectivas e consistentes de socialização aquando a sua entrada na organização, apresentam melhores níveis de desempenho, mais

empenhados com a sua organização e a função, mais flexíveis e revelam uma maior consciência da sua identidade pessoal (Chao et al., 1994; Reichers, 1987).

Por seu lado, as práticas de gestão de carreira, revelam-se críticas na gestão do potencial humano das organizações. Contudo e apesar de se reconhecer o papel crítico da gestão de carreiras nas organizações, até ao momento os modelos de investigações existentes ao nível da gestão de carreira são bastante reduzidos (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Gunz & Jalland, 1996) e pouco convergentes (Peiperl & Arthur, 2000; Sullivan, 1999).

A par deste facto, verificou-se que a teoria e a investigação na área da carreira mudou o seu foco para modelos de cariz mais individualista e flexível, permitindo assim um maior progresso e investimento da literatura na perspectiva individualista em detrimento da organizacional. Neste sentido, o indivíduo assume cada vez mais um papel importantíssimo de responsabilidade na gestão da sua própria carreira (Arnold, 1997), sendo a gestão de carreira um processo complementar e interdependente entre o indivíduo e a organização.

A gestão de carreiras consiste claramente num processo que revela mais valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objectivos, desenvolvimento de competências e empenhamento organizacional. De facto as práticas de gestão de carreira revelam-se instrumentos valiosos e nem sempre devidamente aproveitados pelas organizações para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores.

Este conjunto de investigações vem assim demonstrar que o empenhamento organizacional nas suas dimensões afectiva e normativa é elemento chave na competitividade organizacional. Neste sentido, os Departamentos de Recursos Humanos deverão desenvolver com mais sustentabilidade práticas de gestão estratégica de recursos humanos, tendo em vista a promoção deste tipo de atitude.

Ao nível do Capítulo 5, dá-se a descrição dos instrumentos utilizados no presente estudo, nomeadamente o processo de construção e a adaptação portuguesa do Questionário de Empenhamento Organizacional, bem como a descrição da construção dos questionários de “Integração e Acolhimento”, “Gestão de Carreiras”; “Intenção de Permanência”.

No que diz respeito ao questionário de Empenhamento Organizacional, este resultou da aplicação do instrumento adaptado para Portugal por Bruno (2007). A adaptação do instrumento foi realizado com uma amostra de 37 adultos trabalhadores, com idades compreendidas entre os 24 e os 56 anos, com uma antiguidade média na empresa igual ou superior a um ano. A versão original do questionário foi sujeita a análise estatística, que resultou na eliminação de 5 itens, tendo o questionário ficado constituído, na versão actual, por 26 itens: 6 de empenhamento afectivo, 7 de empenhamento de continuidade e 13 de empenhamento normativo. O questionário revelou nas três escalas coeficientes de precisão bastante satisfatórios do ponto de vista psicométrico (.86, .78 e .89, para as escalas de empenhamento afectivo, de continuidade, normativo e organizacional respectivamente). O estudo de adaptação procedeu ainda à realização de reformulações em alguns itens, por forma a permitir uma maior adaptação à língua portuguesa.

Os questionários relativos às práticas de Gestão de Recursos Humanos foram construídos tendo por base o levantamento de modelos de práticas de gestão estratégica de recursos humanos associados ao conhecimento das práticas existentes na organização, especificamente de acolhimento e integração, bem como de gestão de carreira.

Ao nível dos questionários utilizados no estudo, verificou-se que se revelaram pouco sensíveis na sua construção, seguindo desta forma os resultados uma distribuição normal.

Aquando a construção do questionário das Práticas de Integração de Acolhimento, o questionário era constituído por 14 itens, contudo e tendo em conta as várias análises estatísticas efectuadas, foi eliminado um item, ficando assim o questionário com um total de

13 itens. O coeficiente de precisão do instrumento revelou-se bastante satisfatório do ponto de vista psicométrico (.935), revelando-se assim um instrumento com muito boa consistência interna. Contudo, devemos olhar para estas conclusões ressaltando o facto de se tratar de uma amostra bastante reduzida e exploratória, comportando consigo a fragilidade dos resultados associados a um estudo com estas características.

Relativamente ao questionário de Gestão de Carreiras, através das várias análises estatísticas foram eliminados 2 itens, ficando o questionário inicial constituído por 15 itens, com um total de 13. O alfa de Cronbach revelou-se também ele bastante satisfatório (.940). Mais uma vez chamamos a atenção para o carácter exploratório do estudo.

Ao nível do questionário de Integração e Acolhimento, verificou-se que se revelou sensível na sua construção, seguindo desta forma os resultados uma distribuição normal.

Aquando a sua construção, o questionário era constituído por 14 itens, contudo e tendo em conta as várias análises estatísticas efectuadas, foi eliminado um item, ficando assim o questionário com um total de 13 itens. O coeficiente de precisão do instrumento revelou-se bastante satisfatório do ponto de vista psicométrico (.935), revelando-se assim um instrumento com muito boa consistência interna. Contudo, devemos olhar para estas conclusões ressaltando o facto de se tratar de uma amostra bastante reduzida e exploratória, comportando consigo a fragilidade dos resultados associados a um estudo com estas características.

O questionário de Intenção de Permanência, foi aquele que revelou um alfa de Cronbach mais baixo comparativamente com os restantes instrumentos utilizados na investigação (.796). As respostas dos participantes demonstram uma intenção de *turnover* elevada, que só se transformará em *turnover* efectivo, assim que surja uma oportunidade que considerem adequada em termos de carreira.

Ao nível do Questionário de Empenhamento Organizacional e comparando com os resultados do estudo de adaptação do instrumento para Portugal. Apesar das análises estatísticas levarem a que se considerasse a eliminação de 10 itens, optou-se por utilizar na íntegra a versão original e anteriormente validada por Bruno (2007). Esta decisão prendeu-se sobretudo com dois grandes factores: a) a autora pretender respeitar a escala original e ter em linha de conta as investigações anteriores no presente estudo; b) não perdemos de vista o carácter exploratório dos presentes dados, dado as limitações da dimensão e características da amostra em estudo.

Analisando especificamente o alfa de Cronbach da escala de “Empenhamento Organizacional”, este revelou um alfa satisfatório (0,880), sendo contudo consideravelmente inferior ao obtido no estudo de Bruno (2007) aquando a validação da escala (0,94).

Relativamente às três sub-escalas de empenhamento, a que apresenta uma maior fidelidade é a de empenhamento afectivo (0,915), seguida da escala de empenhamento normativo (0,868). A sub-escala de “Empenhamento de Continuidade” revela um alfa não muito bom do ponto de vista estatístico (0,685). De facto todos os dados obtidos são considerados bastante satisfatórios à excepção da consistência na sub-escala do empenhamento de continuidade (Nunnally, 1978).

Por forma a estabelecer a caracterização da amostra e analisar o impacto de diferentes variáveis de carácter pessoal nas práticas de gestão de recursos humanos e empenhamento organizacional, construiu-se uma “Ficha de Dados”, tendo sido integradas variáveis como a “idade”, “sexo”, “estado civil”, “habilitações literárias”, “situação contratual” e “antiguidade na organização”.

Os vários questionários acima descritos foram aplicados a uma amostra de 31 colaboradores de uma empresa no sector do Pós-Venda Automóvel, em que 48,4% da amostra era do sexo feminino e 51,6% do sexo masculino, Ao nível da idade, a amostra apresenta

indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e os 44 anos, com uma média de 28,4 anos. Relativamente a esta variável, consideraram-se para a caracterização da amostra três agrupamentos: 22 aos 29 anos; 30 aos 39 anos e dos 40 aos 44 anos. A opção por este tipo de agrupamento decorreu sobretudo da frequência de dados observada. Verificou-se que 53,85% da amostra se situa na faixa etária dos 30 anos, sendo a restante amostra distribuída igualmente pelas faixas etárias dos 22 aos 29 anos e dos 40 aos 44 anos.

No que diz respeito ao estado civil, a amostra revela-se maioritariamente “Casada” (54,8%), sendo posteriormente seguida por 29% de participantes “Solteiros”. Com uma percentagem de amostra inferior a 10%, temos os participantes que apresentam estado civil “Separado” (9,7%) e “União de Facto” (6,5%).

Ao nível da escolaridade, trata-se de uma amostra com um nível de qualificações elevado, apresentando sobretudo participantes com estudos ao nível secundário e universitário (96,8%). A maior representação da amostra situa-se ao nível do ensino secundário (32,3%) e do grau de Licenciatura (35,5%).

No que diz respeito à variável “Situação na Empresa”, a amostra revela maioritariamente um vínculo de estabilidade com a organização, dado verificar-se 74,2 % da amostra em regime de efectividade.

A análise das médias de resposta dos indivíduos ao nível das práticas de parece indicar que os colaboradores consideram que o plano de integração, a chefia e os colegas contribuem mais para dar a conhecer a organização, a sua missão, objectivos, estratégias e tarefas associadas à função, bem como o desenvolvimento da componente relacional. Parece assim dar-se um maior reconhecimento da componente não formal e relacional das práticas de integração e acolhimento do que a formação inicial ou plano de integração criados para o efeito.

Ao nível das práticas de gestão de carreira, globalmente os colaboradores parecem concordar que as práticas adoptadas pela organização, sobretudo com a chefia ao nível da promoção da participação dos colaboradores em acções de formação e na troca aberta e participativa de opiniões e ideias tendo em vista a construção de um plano de carreira; processo de avaliação e gestão do desempenho e do Departamento de Recursos Humanos na identificação e promoção de oportunidades de progressão de carreira, bem como a possibilidade de desenvolverem diferentes funções na organização, contribuem para o seu desenvolvimento de carreira.

As práticas que os participantes consideram como menos promotoras da gestão da sua carreira, consistem na oferta formativa existente, bem como a informação prestada relativamente à sua carreira.

Os participantes apresentaram uma média baixa de respostas ao nível do empenhamento organizacional (2,85). Contudo e considerando as três dimensões do modelo, verificamos que os participantes apresentam uma média de respostas no empenhamento afectivo (3,70) superior ao de continuidade (2,80) e este por sua vez ao normativo (2,47). Estes dados revelam que os participantes estão na organização sobretudo porque querem e não tanto porque sentem que o devem fazer (envolvimento normativo) ou porque percebem um custo elevado com a sua saída ou escassez de alternativas (2,80).

Comparando os presentes resultados com os obtidos no estudo de validação da escala para Portugal (Bruno, 2007), apenas se verificou um alfa superior na subescala de “Empenhamento Afectivo”. Por seu lado e comparando com estudos anteriores, os valores obtidos são superiores à maioria dos estudos ao nível do Empenhamento Afectivo (0,85), e Empenhamento Normativo (0,73). Quanto à subescala de Empenhamento de Continuidade, os valores são consideravelmente mais baixos que os obtidos em estudos anteriores (0,79) (Allen & Meyer, 1990<sup>a</sup>; Dunham e col, 1994; Gellatly, 1995; Hackett e col, 1994; Konovsky &

Cropanzano, 1991; McGee & Ford, 1987; Meyer e col., 1989; Meyer e col., 1991; Meywe e col., 1993; Randall e col., 1990; Reilly & Orsak, 1991; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993; Vandenberg & Self, 1993; Whitener & Walz, 1993).

Por seu lado, ao nível das respostas dos participantes, verificou-se que a presente amostra revela medidas de dispersão mais baixas nas subescalas de Envolvimento Normativo e de Continuidade e superior ao nível da subescala de Envolvimento Afectivo. Relativamente à média de respostas ao nível do empenhamento organizacional, os valores registados pelo estudo de Bruno (2007) foram globalmente superiores aos do presente estudo. De forma semelhante, verificou-se uma média de respostas superior ao nível do empenhamento afectivo. Como distintivo verificou-se o facto da amostra do presente estudo revelar uma média de respostas superior no empenhamento de continuidade face ao de normativo, verificando-se o oposto no estudo de Bruno (2007).

Tendo em análise as várias variáveis em estudo, realizou-se a análise da média de respostas, tendo em conta o sexo dos participantes no estudo. Dado tratar-se de uma análise exploratória, optou-se por não se efectuar testes de significância sobre as diferenças de médias.

Verificou-se que os participantes do sexo masculino apresentavam uma média de respostas mais elevada ao nível do empenhamento organizacional, bem como nas subdimensões que o constituem. A maior diferença ao nível da média de respostas verificou-se sobretudo no empenhamento normativo.

No que diz respeito às práticas de acolhimento e integração e gestão de carreira, verifica-se que a média de resposta no sexo feminino é substancialmente maior, comparativamente com o sexo masculino.

Ao nível da intenção de *turnover*, as médias de resposta são bastante semelhantes, verificando-se um valor ligeiramente superior no sexo feminino.

Ao nível da variável sexo e dado a pouca congruência do ponto de vista de estudos de meta-análise anteriormente realizados, decidiu-se não interpretar os dados acima descritos. De facto, os estudos de meta-análise revelam que as variáveis sexo e empenhamento afectivo não se encontram relacionadas (Aven, Parker & McEvoy, 1993; Mathieu & Zajac, 1990). Os autores têm defendido que os resultados encontrados entre diferenças de sexo e empenhamento são atribuídos às diferenças nas experiências e características de trabalho em algumas amostras, do que propriamente à variável sexo.

Relativamente à variável “habilitações literárias”, verificou-se que o empenhamento organizacional se revelava superior nos participantes com habilitações literárias ao nível do 3º Ciclo e Ensino Secundário, comparativamente com os participantes com ensino superior.

Ao nível da sub-dimensão de empenhamento de continuidade, não se registaram grandes diferenças na média de respostas, contudo verificou-se uma média de respostas superior ao nível do empenhamento afectivo e normativo na amostra com habilitações literárias do 3º Ciclo e Ensino Secundário.

Estes resultados vêm corroborar os dados ao nível da literatura que verificam a existência de uma relação negativa das habilitações literárias com o empenhamento organizacional (Harrison & Hubbard, 1998). O nível de escolaridade mantém uma relação negativa com o empenhamento organizacional, dado os indivíduos com um nível de escolaridade mais elevado percebem mais hipóteses de conseguir outras oportunidades de emprego (Angle & Perry, 1981; Gaertner & Nollen, 1989; Mowday et al., 1982). De acordo com Mathieu & Zajac (1990) o nível de escolaridade correlaciona-se (negativamente) mais fortemente com a dimensão afectiva do que com a de continuidade. Os autores explicam que este resultado se pode dever ao facto dos indivíduos detentores de um nível de escolaridade mais elevado terem expectativas que a organização pode não conseguir satisfazer.

As médias de resposta relativamente às práticas de acolhimento e integração são superiores nos participantes com o ensino superior, verificando-se o oposto ao nível das práticas de gestão de carreira. Estes dados devem-se ao facto das pessoas com habilitações superiores serem os que se encontram na organização à menos tempo e necessariamente terem encontrado uma realidade mais sistematizada ao nível das práticas de integração e acolhimento. Relativamente às práticas de gestão de carreiras e tal como nos diz a literatura, as pessoas com níveis superiores de habilitações revelam grandes expectativas relativamente à gestão da carreira nas organizações, atribuindo grande importância ao desenvolvimento de práticas formais de gestão de carreira (tal como defendido no estudo de Pitcher & Purcell, 1997). Para além deste facto, os participantes poderão perceber menos probabilidades de progressão de carreira, comparativamente com os participantes com níveis de habilitações literárias inferiores.

Quanto à intenção de *turnover*, a média de respostas revelou-se superior nos participantes com um nível de habilitações superior. Estes resultados vêm corroborar os presentes na literatura, dado este tipo de participantes perceber mais facilidades de integrar novas oportunidade do mercado de trabalho.

No que diz respeito á data de admissão e tendo em consideração o ano de 2006, momento em que se implementa na organização em estudo um sistema integrado de gestão de recursos humanos, verifica-se uma média de respostas ligeiramente superior no empenhamento organizacional, afectivo, normativo e de continuidade na amostra de participantes com admissão posterior a 2006.

Contudo a maior diferença dá-se ao nível da média de respostas associadas às práticas de gestão de recursos humanos (integração e acolhimento e gestão de carreiras). Ao nível da intenção de *turnover*, verifica-se uma média de respostas ligeiramente inferior na amostra com data de admissão após o ano de 2006.

Estas dados são sobretudo resultado de uma alteração de fundo ao nível do Departamento de Recursos Humanos da organização e aposta sustentada na implementação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos. Em consequência, deu-se a implementação de práticas de integração e acolhimento e gestão de carreira que os participantes consideraram mais adequadas á promoção da sua integração eficaz na organização e uma preocupação demarcada da organização na gestão da sua carreira. Desta feita, verificaram-se níveis de empenhamento organizacional superiores e o inverso ao nível da intenção de *turnover*.

Através da utilização da utilização do coeficiente de Spearman, efectuou-se a análise de correlações entre as várias variáveis em estudo.

No que diz respeito ao Empenhamento Organizacional, o que se verificou foi a existência de uma correlação significativa ( $p < 0.01$ ) com o Empenhamento Afectivo de ,685 e de ,557 com o Empenhamento Normativo. Na amostra em estudo, não se verificou entre o Empenhamento Organizacional e o Empenhamento de Continuidade a existência de uma correlação significativa.

No que diz respeito às práticas de Gestão de Carreira, o que se verificou foi a existência de uma correlação significativa com o Empenhamento Organizacional e com o Empenhamento Afectivo ( $p < 0,01$ ). No que diz respeito ao Empenhamento Normativo, verificou-se uma correlação significativa ( $p < 0,05$ ). Verificou-se ainda uma correlação negativa significativa ( $p < 0,01$ ) das práticas de gestão de carreira com a intenção de *turnover* (-,701).

Ao nível da intenção de *turnover*, verificou-se uma correlação negativa significativa com  $p < 0,01$  com o Empenhamento Organizacional (-,474) e as suas três sub-dimensões (-,573 com o Empenhamento Afectivo e -,370 com o Empenhamento Normativo).

No que diz respeito às práticas de Integração e Acolhimento, não foram verificadas na amostra em estudo qualquer tipo de correlações significativas a  $p < 0,01$  e  $0,05$  com as variáveis em estudo.

Esta investigação revela algumas limitações sobretudo pela dimensão da amostra, o facto de se reportar apenas ao universo de suporte (Sede) da organização em estudo, bem como a ausência de modelos e instrumentos consensuais ao nível da literatura das práticas de gestão de recursos humanos. Por este facto deve ter-se sempre presente na análise dos resultados, o carácter exploratório e o tamanho limitado da amostra e consequentemente a generalização dos resultados.

Teria sido interessante estabelecer-se a comparação entre as práticas adoptadas na Sede e na Rede Operacional da empresa, bem como com práticas de outros *players* de mercado a fim de podermos estabelecer dentro dos indivíduos do sector automóvel, quais as práticas de gestão de carreira e integração e acolhimento mais adoptadas pelas organizações, tipificá-las e perceber aquelas que neste contexto específico apresentam um impacto mais considerável ao nível de variáveis como o empenhamento organizacional. Tendo em conta este conjunto de factos a par do carácter exploratório desta investigação e a importância do tema em estudo, sugere-se a continuidade do estudo em outras empresas do sector automóvel.

## **BIBLIOGRAFIA**

Agarwala,T.(2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Management*, 14, 175-197

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence and career stage effects? *Journal of Business Research*, 26 (1); 49-61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26 (1); 3-15.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.

Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21<sup>st</sup> century*. London: Paul Chapman.

Arnold, J., & Mackenzie Davey, K. (1994). Graduate experiences of organizational career management. *International Journal of Career Management*, 6(1), 14-18

Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduate work experiences as predictors of organizational commitment: What experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48, 211-238

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence, (Eds.), *Handbook of career theory*, (p. 7-25). Cambridge University Press.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.) (1996). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.

Ashforth, B. E, & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects in newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178

Ashford, S. J. , & Black, S. J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 149-178

Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organization: a meta-analysis. Special issue: loyalty in a multi-commitment world, *Journal of Business Research*, 26 (1); 63-73.

Bartel, A. P. (2004) Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57: 181-??

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.

Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000's. *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432-457.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1994). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.

Bauer, T. N., & Elder, E. (2006, June). *Onboarding newcomers into organizations*. Presentation at the Society for Human Resource Management Annual Meeting. Washington, DC.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779 – 801

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.

Becker, T. E. & Billings, R. (1993). Profiles of commitment an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 177-190.

Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evolution. *Journal of Management*, 21(4), 617-638.

Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding and the development of interpersonal relationships. In H. Giles & R. N. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology* (pp. 122-144). Baltimore University Park Press.

Bjorquist, D. C. & Lewis, T. (1994). A model for training research from the worker's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (2), 111-130

Blau, G. J., Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (3), 298-314.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boudreau, J. W. (1991) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> edition, volume 2. Palo Alto: CA Consulting Psychologists Press, 271-326

Brown, P., & Scase, R. (1994). *Higher education and corporate realities: Class, culture and the decline of graduate careers*. London: UCL Press.

Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia

dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.

Bunderson, S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors responses to perceive breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.

Bycio, P., Allen, J. S., & Hackett, R. D. (1995). Further assessment's of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.

Cappeli, P. (2004). Why do employers pay for the college? *Journal of Econometrics*, 121, 213-241

Cavanaugh, M., & Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340

Chang, H., Chi, N., & Miao, M., (2007) Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.

Chao, G. T., O'Leary, A. M., Wolf, H. J. K. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Chen, Z. X., & Francesco, A. M., (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-510.

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157.

Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.

Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.

Collins, C. J. & K. D. Clark (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46: 740-??

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930

Decottis, T., & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.

DeVos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559

Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79* (3), 370-380.

Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis – LaMastro, V. (1990). Perceived organizational and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*, 51-59

Farrel, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: the impact of rewards, costs, alternative and investments. *Organizational Behavior and Human Performance, 28*, 78-95.

Feij, J. A. (1998). Work socialization of young people. In P. Drenth, H. Thierry & C. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3 (pp.207-256). Trowbridge, Wilts: Psychology Press.

Ferris, K.R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales, *Personnel Psychology, 36* (1), 87-98.

Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 4, pp 101-145). Greenwich, CT: JAI Press).

Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. Psychology Press.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42 (11), 975-991.

Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 469-485.

Giddens, A. (1992). *As consequências da modernidade*. Oeiras: Celta Editora

Greenaus, J. H., G. A. Callahan & V. M. Godshalk (2000) *Career management*. Fort Worth: Dryden Press.

Gunz, H., and Jalland, M. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21 (3).

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment's of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79* (1), 15-23.

Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology, 138* (5), 609-623.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester, UK: John Wiley.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 17* (4), 555-573.

Hulin, C. (1990). Adaptation persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.) (vol. 2) (pp. 445-505). California: Consulting Psychologists Press.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 3*, 635-672.

Husselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology, 76* (3), 380-391.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 51* (3), 319-337.

Jermier, J. M.; & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: a closer look at the quasi-military model *Administrative Science Quarterly, 24* (1), 1-23.

Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 627-647

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal, 29*, 262-279.

Jones, G. R. & P. M. Wright (1992) An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.) *Research in personnel and human resources management, 10*, 271-299. Greenwich, CT: JAI Press, 271-299

Jones, G. S. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, 464-474

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.

Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. London: Simon & Schuster.

Katz, D., & Kahn, R. (1978) *The social psychology of organizations* (2 nd ed.). New York: Wiley.

Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief. *San Diego, CA: Academic Press*.

Kim, T-Y., Cable, D., & Kim, S-P (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232-241.

King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133

Kinichi, A. J., K. P. Carson & G. W. Bohlander, (1992) Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes. *Group and Organization Management*, 17, 135-152

Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B. (1998). Career self-management: a quasi experimental assessment of the effect of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.

Lambert, S. J. (2000) Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 801-815

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analysis review of occupational commitment: relations with person and work related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 799-811.

London, M. (1995). Self and interpersonal insight: How people gain understanding of themselves and others in organizations. New York: Oxford.

London, M. (2002). Organizational assistance in career development. In D.C. Feldman (Ed.), *Work careers: A development perspective* (pp. 323-345). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251

Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

Luthans, F. Mc Caul, H. S., & Dodd, N. G. (1995). Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 213-219.

Mabey, C. (1986). *Graduates into industry*. Aldershot, UK: Gower.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior, 19* (1), 15-28.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72* (4), 638-642.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69* (3), 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (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. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* (1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.

Meyer, J. P., Bobocel, D., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post entry influences. *Journal of Management, 17* (4), 717-733

Meyer, J. P., Irving, G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19* (1), 29-52.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that it counts. *Journal of Applied Psychology, 74* (1), 152-156

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a medication model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17* (4), 319-331.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61* (1), 20-52.

Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

Morris, T., Lydka, H., & Fenton-O'Creivy, M. (1993). Can Commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3, 21-39

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.

Mosquera, P. (2002). *Integração e acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), 467-482.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York Academic Press*.

Mowday, R. T., Seers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14* (2), 224-247.

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 119-133

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 492-499.

Peiperl, M. A., & Arthur, M. B. (2000). Topics for the conversation: career themes old and new. In Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., and Morris, T. (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press.

Peiperl, Y. (2000), Career Management Practices: an Empirical Survey And Implications, *Human Resource Management, 39* (4), 347-366

Penley, L. E. & Gould, S. (1988) Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 43-59

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa. Edições Sílabo

Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52

Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13 (1), 163-178.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão (3ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.

Pitcher, J., & Purcell, K. (1997). *Graduate expectations*. Warwick, UK: Institute of Employment Research.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.

Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1987). *Behavior in Organizations*. Singapura: McGraw-Hill.

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), 603-609.

Randall, D., (1987), Commitment and the organization: The organization man resisted. *Academy of Management Review, 12*, 460-471.

Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 36* (2), 210-224.

Reichers, A. E. (1987). Na interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review, 12*, 278-287

Reilly, N. P., & Orsak, C. L., (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior, 39* (3), 311-330.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714

Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations, 34* (12), 1013-1035.

Robinson, S. L. Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37* (1), 137-152

Robinson, S., & Morrison, E., (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.

Rosenbaum, J. L. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly, 24*, 221-241

Rousseau, D. (2001b). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541

Rusbult, C. E., Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs alternatives, and investments, *Journal of Applied Psychology, 68* (3), 429-438.

Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationships between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279

Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior*. In B. M. Staw e G. R.

Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior (pp. 1-54)*. Chicago: St. Clair Press.

Schein, E. H. (1990). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. London: Sage Publications.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643.

Shore, L. M., & Wayne, S. D. (1993). Commitment to employee behavior: comparison of affective commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.

Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

Stickland, R. (1996). Career self-management – can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(4), 583-596

Sturges, J. & Guest, D. (1999). *Should I stay or should I go?* Warwick, UK: Association of Graduate Recruiters.

Sturges, J., Guest, D. & Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A Longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748

Sullivan, J. (2004). *Rethinking strategic HR: HR's in building culture*. Chicago, IL: Incorporated.

Sullivan, S. (1999). The changing nature of work: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.

Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.

Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.

Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333) Amadora: McGraw-Hill.

Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: CIPD

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tofler, A. , & Tofler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa: Livros do Brasil

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Turnley, W., & Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42

Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*. London: Pitman

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.

Van Maanen, J. , & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In L. L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Maanen & Schein (1991). Toward a Theory of Organizational Socialization. In Staw, B. (eds.). *Research In Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.

Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers changing commitments to the organizations during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 557-568.

Vardi, Y, Wiener, Y., & Popper, M. (1989). The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, 65 (1), 27-34.

Wallace, J. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for moratorium or resurrection? *Human Relations*, 50 (6), 727-749.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison Wesley.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Shannon Davis, K. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (3), 265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Yang, J. (2008) Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28:4, 429-443.

## **ÍNDICE DE QUADROS**

## ÍNDICE QUADROS

	<b>PÁG.</b>
Quadro 1 - Questionário de Empenhamento Organizacional (Versão Revista)	119
Quadro 2 - Questionário de Empenhamento Organizacional (Versão do Estudo Piloto) Coeficientes Alfa de Cronbach	121
Quadro 3 - Questionário de Empenhamento Organizacional (Versão do Estudo Piloto) Coeficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento Afectivo se o item fosse excluído (N=37)	122
Quadro 4 - Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto) Coeficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento de Continuidade se o item fosse excluído (N=37)	123
Quadro 5 - Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto) Coeficiente alfa de Cronbach da escala de Empenhamento Normativo se o item fosse excluído (N=37)	125
Quadro 6 - Questionário de Empenhamento Organizacional (versão do estudo piloto) Coeficientes alfa de Cronbach para as escalas com os itens excluídos (N=37)	126
Quadro 7 - Questionário de Empenhamento Organizacional (versão actual) Itens de formulação da versão experimental e formulação actual	127
Quadro 8 – Distribuição da Amostra por Sexo	139
Quadro 9 - Distribuição da Amostra por Idade	139
Quadro 10 - Distribuição da Amostra por Estado Civil	140
Quadro 11 - Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade	140
Quadro 12 - Distribuição da Amostra por Situação na Empresa	141
Quadro 13 - Distribuição da Amostra por Data de Admissão	142
Quadro 14 - Questionário de Integração e Acolhimento Média, desvio-padrão e amplitude da escala	150

Quadro 15 - Questionário de Integração e Acolhimento	
Frequência de respostas associadas a cada item do questionário	151
Quadro 16 - Questionário de Integração e Acolhimento	
Coeficiente de Alfa de Cronbach	153
Quadro 17 - Questionário de Integração e Acolhimento	
Análise factorial dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax	156
Quadro 18 - Questionário de Integração e Acolhimento	
Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais	157
Quadro 19 - Questionário de Integração e Acolhimento	
Intercorrelação entre itens e dos itens com a escala	160
Quadro 20 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Média, desvio-padrão e amplitude da escala	161
Quadro 21 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Frequência de respostas associadas a cada item do questionário	163
Quadro 22 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Coeficiente de Alfa de Cronbach	165
Quadro 23 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Análise factorial dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax	167
Quadro 24 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais	168
Quadro 25 - Questionário de Gestão de Carreiras	
Intercorrelação entre itens e dos itens com a escala	171

Quadro 26 - Questionário de Intenção de Permanência	172
Média, desvio-padrão e amplitude da escala	
Quadro 27 - Questionário de Intenção de Permanência	173
Frequência de respostas associadas a cada item do questionário	
Quadro 28 - Questionário de Intenção de Permanência	174
Coeficiente de Alfa de Cronbach	
Quadro 29 - Questionário de Empenhamento Organizacional	177
Média, desvio-padrão e amplitude da escala	
Quadro 30 - Questionário de Empenhamento Organizacional	179
Frequência de respostas associadas a cada item do questionário	
Quadro 31 - Questionário de Empenhamento Organizacional	183
Coeficiente de Alfa de Cronbach	
Quadro 32 - Questionário de Empenhamento Organizacional	186
Análise factorial dos itens em componentes principais (N=31). Matriz de factores com rotação varimax	
Quadro 33 - Questionário de Empenhamento Organizacional	190
Síntese da análise factorial dos itens em componentes principais	
Quadro 34 – Média de respostas nos vários instrumentos considerando o sexo masculino e feminino	192
Quadro 35 – Média de respostas nos vários instrumentos considerando as habilitações literárias	193
Quadro 36 – Média de respostas nos vários instrumentos considerando a data de admissão	194
Quadro 37 – Média de respostas nos vários instrumentos considerando a situação contratual	195
Quadro 38- Correlação entre as variáveis em estudo	197

*Chegou a Hora...*

*Sinto que hoje novamente embarco  
Para grandes aventuras,  
(...)*

*E o meu desejo canta  
Nos meus sentidos a imagem desta hora  
(...)*

*As minhas mãos estão cheias  
De expectativa e segredos  
(...).*

*Ao longe por mim oiço chamar  
A voz das coisas que eu sei amar.  
E de novos caminhos a alcançar.*

*Sophia de Mello Breyner Andresen*