INTRODUÇÃO

As rápidas e constantes mudanças do mundo actual exigem dos indivíduos cada vez maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Estas mudanças são particularmente visíveis no mercado de trabalho, no qual novos paradigmas como a Flexisegurança ganham cada vez mais relevância.

De facto, o tempo da chamada *carreira organizacional* (Rosenbam, 1984 cit. por Currie, Tempest e Starkey, 2006) está a acabar. O aumento progressivo da competitividade trouxe consigo um aumento da pressão para a obtenção de resultados a curto-prazo e para a redução de custos. As organizações procuram, cada vez mais, concentrar os seus recursos no seu *core-businness*, pelo que os procedimentos de *outsourcing*, *downsizing*, etc são cada vez mais frequentes. Isto tem, naturalmente, impactos significativos ao nível das relações laborais, existindo uma proliferação das relações contratuais de curto-prazo, bem como da mobilidade dos trabalhadores. Assim, pensar numa carreira limitada a uma entidade empregadora, na qual existe um sistema de posições estável pelo qual os trabalhadores progridem ao longo do tempo, é, sem sombra de dúvida, uma ideia do passado.

Actualmente, quando falamos em carreira, falamos cada vez mais em *carreira sem fronteiras* (Arthur e Rousseau, 1996), isto é, numa sequência de oportunidades de emprego que vão para além dos limites de um único contexto empregador. Isto implica que a responsabilidade da gestão da carreira passa, na sua quase totalidade, da organização para o indivíduo (Van Buren III, 2003): é este que, de uma forma activa, deve procurar as melhores oportunidades para o seu desenvolvimento, mesmo que isso implique lidar com a mudança (de organização ou até mesmo de profissão).

Do ponto de vista psicológico, importa perceber com que novas exigências se deparam os indivíduos. Se a forma tradicional de encarar o trabalho, a carreira, e as organizações está a mudar, novas competências ganharão, certamente, relevância; poder-se-á dizer que, num contexto de mudança permanente, a "chave do sucesso" de um indivíduo está na sua capacidade de gestão dessas mudanças e de adaptação eficaz às mesmas, isto é, na sua maior ou menor **adaptabilidade**.

Este e outros temas constituem corpo teórico e consequente operacionalização do presente trabalho: procurar-se-á explorar as relações que a adaptabilidade tem com outras variáveis, por forma a documentar a sua *importância para a carreira, para o indivíduo, e para a organização*.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. 1 Adaptabilidade: génese e desenvolvimento

O conceito de adaptabilidade tem sido objecto de estudo em vários domínios da Psicologia. O presente estudo adopta a perspectiva decorrente de Super (1957, 1981, 1990) e elaborada por Savickas (1997, 2004). Estes modelos enquadram-se no âmbito do Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, ou, nas suas formulações mais recentes, da Psicologia da Construção da Vida (Duarte, 2006).

1. 1. 1. As fases da carreira em Donald Super

As contribuições de Super para o estudo e intervenção no âmbito das carreiras são infindáveis, embora seja possível identificar três grandes segmentos teóricos que agrupam grande parte das suas formulações (Savickas, 1997): a Teoria do Desenvolvimento da Carreira (Super, 1957), a Teoria Desenvolvimentista dos Auto-Conceitos (Super, 1981), e a Teoria *Life-span*, *Life-space* (Super, 1990). A compreensão do conceito de adaptabilidade sustenta-se na visão teórica e empírica do desenvolvimento da carreira.

O processo de desenvolvimento vocacional é contínuo, ininterrupto e progressivo, ocorre ao longo de todo o ciclo de vida (e, portanto, não termina na adolescência como os modelos clássicos tendiam a considerar), e implica sucessivas tomadas de decisão. Ao longo do seu ciclo de vida, o indivíduo passa por uma sequência de fases e subfases de desenvolvimento, nas quais é confrontado com tarefas de desenvolvimento específicas: o maxi-ciclo de vida (Super, 1984).

As fases de desenvolvimento da carreira que têm especial relevância para este estudo incluem as fases de *Exploração*, *Estabelecimento*, *Manutenção* e *Declínio*, e suas respectivas subfases. Os indivíduos entre os 15 e 25 anos[1] encontram-se na fase de *Exploração*, na qual tomam decisões relativas a campos profissionais (*Cristalizar*), a profissões (*Especificar*), e empreendem acções para seguir a carreira escolhida (*Implementar*). A partir dos 25 anos, os adultos encontram-se na fase de *Estabelecimento*, na qual procuram uma estabilidade profissional e pessoal (*Estabilizar*), uma segurança de emprego e/ou na organização onde trabalham (*Consolidar*), bem como avançar para posições de maior responsabilidade e com um salário mais elevado (*Promover*). Aos 45 anos, a fase de *Manutenção* é caracterizada

[1] Refira-se que os limites de idade apontados não são rígidos, tendo uma função meramente indicativa.

por uma tentativa de manutenção do estatuto adquirido (*Manter*), de actualização dos seus conhecimentos e competências (*Actualizar*), e de fazer coisas diferentes ou de formas diferentes (*Inovar*)[2]. Por fim, a partir dos 65 anos, encontra-se a fase de Declínio, na qual os indivíduos procuram, geralmente, delegar parte do seu trabalho e ser mais selectivos no trabalho que realizam (*Desacelerar*) e preparar a reforma que se aproxima (*Preparar a Reforma*). A última subfase corresponde, precisamente, à passagem efectiva para a reforma (*Reforma*).

Refira-se que em cada transição pode ocorrer uma reciclagem através das fases, isto é, um mini-ciclo (Super, Savickas e Super, 1996). Durante estes períodos de reciclagem, os indivíduos podem lidar com as mesmas tarefas das diferentes fases, mas sob formas diferentes. Apesar de ser possível identificar um maxi-ciclo através do qual muitas pessoas progridem, casos existem nos quais os indivíduos nunca param de explorar, por exemplo. Assim, se é possível considerar o desenvolvimento como uma sequência de fases associadas à idade, é também fundamental contemplar as diferenças que ocorrem entre os indivíduos no que se refere à idade com que se confrontam com as tarefas desenvolvimentistas, bem como as reciclagens e mesmo retrocessos que alguns experimentam (Rafael, 2001).

1. 1. 2. Da Maturidade vocacional à Adaptabilidade

Os conceitos de maturidade vocacional e, posteriormente, de adaptabilidade, surgem como "consequência natural" do desenvolvimento teórico. A maturidade vocacional diz respeito ao grau de desenvolvimento do indivíduo, isto é, ao grau de prontidão para tomar decisões educacionais e fazer escolhas vocacionais (Super e Knasel, 1981). Este conceito, entendido por Super (1983) como multidimensional, foi amplamente utilizado com adolescentes, mas revelou-se inadequado na sua aplicação a adultos. Tal como notam Super e Knasel (1981), a maturidade pressupõe uma noção de desenvolvimento muito ligada à idade cronológica, na medida em que esta capacidade seria adquirida e desenvolvida por processos comuns a todos os adolescentes – desta forma, seria possível comparar o progresso de um indivíduo com o progresso do seu grupo normativo e, assim, determinar o seu grau de maturidade. Ora, nos adultos, não é necessariamente verdade que a sua capacidade para tomar decisões relacionadas com a

[2] Na verdade, as subfases *Inovar* e *Actualizar* devem ser entendidas mais como um conjunto de tarefas e de preocupações de carreira presentes ao longo de todo o desenvolvimento de carreira (Super, Thompson e Lindeman, 1988), e até mesmo relacionadas com características do próprio indivíduo, ou com características do meio profissional (Super e Hall, 1978 cit. por Duarte, 1993).

carreira aumente com a idade, tendo em conta a heterogeneidade e imprevisibilidade de situações com que podem ser confrontados. É proposta, então, a substituição da maturação pela adaptação, enquanto processo central do desenvolvimento vocacional dos adultos (Super e Knasel, 1981). A adaptação realça a interacção entre o indivíduo e o ambiente, mudando o foco da maturidade de carreira enquanto prontidão para tomar decisões, para a adaptabilidade da carreira enquanto prontidão para lidar com as mudanças no trabalho e nas condições de trabalho (Super e colaboradores, 1988). Enquanto se pode estabelecer uma relação entre idade e maxi-ciclo de vida, quando se trata de adaptabilidade, a relação mais estreita pode remeter para a noção de mini-ciclo (Super e colaboradores, 1996).

1. 2. 3. Adaptabilidade vocacional: principais dimensões

O modelo de adaptabilidade na carreira decorre, em grande parte, da análise do modelo de maturidade vocacional no adolescente (Super e colaboradores, 1988). Savickas (1997, p. 254) define-o como «a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no papel de trabalho, bem como com os ajustamentos imprevisíveis resultantes das mudanças no trabalho e nas condições laborais» e propõe que este seja conceptualizado em termos de dimensões desenvolvimentistas similares às da maturidade: *planeamento*, *exploração*, e *tomada de decisão*[3].

Um dos aspectos nucleares do conceito de adaptabilidade diz respeito à perspectiva de tempo, sendo o indivíduo mais adaptável quanto mais orientada para o futuro for a sua perspectiva de tempo (Savickas, Sillings e Schwartz, 1984; Savickas, 1997). Esta orientação para o futuro envolve, por um lado, uma continuidade estruturada (isto é, consciência do tempo como um fluxo contínuo e unificado entre passado, presente e futuro) e uma continuidade optimista (isto é, consciência optimista relativamente à possibilidade de atingir objectivos futuros) (Marko e Savickas, 1998). A orientação para o futuro permite ao indivíduo tomar consciência do seu curso de vida, acreditar que é possível realizar os seus objectivos, e envolver-se activamente no *planeamento* do seu futuro; mais ainda, permite-lhe integrar a gestão da sua carreira num plano de vida global, isto é, encarar o trabalho e o papel de trabalhador como mais uma (e não a única) ferramenta de realização pessoal (Savickas, 1997, 2004).

[3] Formulações mais recentes do conceito de adaptabilidade (Savickas, 2004) incluem mais dimensões do que as aqui expostas. No entanto, dado o ainda reduzido suporte teórico e empírico das mesmas, não serão contempladas neste enquadramento teórico.

A *exploração* pode ser vista como um meio pelo qual um indivíduo se torna num "agente responsável a actuar num ambiente dinâmico" (Super e Knasel, 1981, p. 199). De uma outra forma, uma atitude exploratória representa uma forma de relação com o mundo aberta e flexível, que encoraja a aproximação do indivíduo às situações e mudanças com as quais se depara, potenciando o seu crescimento e auto-definição (Blustein, 1997). Assim, enquanto a dimensão do *planeamento* orienta o foco do indivíduo para o futuro, a dimensão da *exploração* conduz o indivíduo a experienciar activamente as situações e os vários papéis da sua vida, gerando conhecimento relevante sobre si próprio e sobre a realidade.

Por fim, a *tomada de decisão* diz respeito à capacidade para tomar decisões baseadas na antecipação de eventos, e tendo em vista a aproximação dos objectivos futuros do tempo presente. Esta capacidade envolve tanto as decisões que são tomadas de forma racional, como também aquelas baseadas na intuição, na emoção, ou noutros factores "não-racionais" (Philipps, 1997). Acima de tudo, uma decisão adaptável é aquela que aumenta a congruência entre o indivíduo e a situação e potencia o auto-desenvolvimento (Savickas, 1997).

Assim, a adaptabilidade envolve ter consciência do seu curso de vida, olhar para o futuro e antecipar escolhas e transições, explorar possibilidades, e escolher direcções que permitam potenciar o auto-desenvolvimento e ajustamento à realidade (Savickas, 1997).

1. 2. Adaptabilidade e atitudes no trabalho

Tal como foi referido na Introdução, é fácil entender a relevância da adaptabilidade no contexto laboral actual, tendo em conta as sucessivas mudanças com as quais os trabalhadores têm que lidar. No entanto, pouco foi ainda dito sobre as consequências da adaptabilidade, isto é, até que ponto a capacidade de responder activamente à mudança tem efeitos positivos para os trabalhadores e para as organizações. De facto, importa perceber que relações existem entre a adaptabilidade e outras variáveis relevantes relacionadas com o trabalho.

Uma dessas variáveis diz respeito ao *turnover*. Um dos paradoxos com os quais as organizações lidam hoje em dia diz respeito à sua necessidade de trabalhadores flexíveis e adaptáveis, mas, ao mesmo tempo, altamente empenhados ("*commited"*) (Van der der Heijde e Van der Heijden, 2006); um receio legítimo pode ser o de questionar se com a promoção da adaptabilidade dos seus trabalhadores pode vir uma

maior probabilidade de que estes procurem novos desafios e, portanto, uma maior intenção de *turnover* (Ito e Brotheridge, 2005; Benson, 2006). Tendo em conta a existência de uma relação positiva entre a intenção e o acto de *turnover* propriamente dito (p.e., Michaels e Spector, 1982), isto poderia constituir um perigo para as organizações, particularmente ao nível da retenção de talentos (Cappelli, 2000). Assim, assume especial relevância o **estudo da relação entre adaptabilidade e intenção de *turnover***, pelo que o presente estudo assume como principal objectivo a recolha de indicadores que possam ajudar a perceber a natureza desta relação.

No entanto, a intenção de *turnover* não pode ser estudada sem ter em conta os seus principais preditores: a satisfação profissional e o empenhamento organizacional (Michaels e Spector, 1982; Tett e Meyer, 1993). Assim, serão igualmente exploradas as relações da adaptabilidade com estas variáveis.

1. 2. 1. Adaptabilidade e Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional tem sido uma das variáveis mais estudadas no âmbito das atitudes no trabalho, e um dos modelos mais utilizados é o Modelo das Três Componentes do Empenhamento (Meyer e Allen, 1991, 1997). Segundo este modelo, o empenhamento pode assumir três formas distintas: *afectivo* (relativo a uma ligação emocional, a uma identificação, e a um envolvimento com a organização); de *continuidade* (relativo a uma percepção elevada dos custos envolvidos na saída da organização); e *normativo* (relativo à percepção de uma obrigação moral para com a organização, segundo a qual o indivíduo sente que não deve sair da mesma).

Existe um grande número de estudos empíricos relativo a este modelo (p.e., Allen e Meyer, 1996). Uma meta-análise recente (Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky, 2002) reforça a sua importância, demonstrando que cada uma das formas de empenhamento tem distintos padrões de relação com variáveis antecedentes, correlatos, e consequências. No entanto, todas correlacionam de forma negativa com a intenção de *turnover* e com o próprio *turnover*, sendo esta relação particularmente expressiva no caso do empenhamento afectivo. **Será, então, de esperar uma relação negativa entre todas as componentes do empenhamento e a intenção de *turnover*? (Hipótese 1)**

A investigação tem demonstrado que os principais antecedentes do empenhamento de continuidade dizem respeito à percepção do indivíduo relativamente à existência de alternativas consequentes, e à sua capacidade de aplicação da sua

formação e competências noutros contextos (Meyer e colaboradores, 2002). Ou seja, se o indivíduo não vê alternativas consequentes e considera que as suas competências não são "transferíveis", demonstrará um elevado empenhamento de continuidade. Do ponto de vista da adaptabilidade (Savickas, 1997; Savickas, 2004), estes indivíduos não estão a ser agentes da sua própria carreira, na medida em que não estão a reagir nem a antecipar estas dificuldades, e não procuram aumentar o grau de controlo que podem ter sobre o seu futuro. De facto, alguns estudos têm apontado para a existência de uma relação negativa entre adaptabilidade e empenhamento de continuidade (Ito e Brotheridge, 2005). Assim, **será de esperar a existência de uma relação negativa entre adaptabilidade e empenhamento de continuidade? (Hipótese 2)**

Por outro lado, relativamente ao empenhamento afectivo e normativo, do ponto de vista teórico não existem razões para esperar relações entre estes e a adaptabilidade, na medida em que estas duas componentes são amplamente dependentes das características da organização (p.e., se existe ou não apoio organizacional, etc) (Meyer e colaboradores, 2002), e a adaptabilidade é relativamente independente deste tipo de variáveis, centrando-se mais nas atitudes e competências do indivíduo. Assim, **será de esperar a inexistência de uma relação entre a adaptabilidade e os empenhamentos afectivo e normativo? (Hipótese 3)**

1. 2. 2. Adaptabilidade e Satisfação Profissional

A satisfação profissional tem sido estudada por uma multiplicidade de autores e em diferentes domínios da Psicologia, sendo difícil encontrar um modelo consensual que permita definir o conceito, compreender as suas causas, e prever as suas consequências (Agostinho, 2007). A clarificação conceptual do conceito vai para além do âmbito deste trabalho, pelo que o que importa reter é o facto de, na literatura, a satisfação profissional ser especialmente referida como uma resposta emocional e afectiva a um trabalho ou a aspectos específicos do trabalho (Locke, 1983).

A investigação tem recolhido evidências consistentes relativas à influência da satisfação profissional noutras variáveis relevantes como, por exemplo, o desempenho (p.e., Riketta, 2008), absentismo (p.e, Porter e Steers, 1973), e saúde e bem-estar (p.e., Burke, 1969; 1970). Tal como no empenhamento, têm sido encontradas, de forma sistemática, relações negativas entre a satisfação profissional e a intenção de *turnover* (p.e., Porter e Steers, 1973; Michaels e Spector, 1982) revestindo estas duas variáveis atitudinais de extrema importância na compreensão dos comportamentos relacionados

com a mudança de emprego. Assim, **será de esperar uma relação negativa entre a satisfação profissional e a intenção de *turnover?* (Hipótese 4**)

Relativamente à relação entre adaptabilidade e satisfação profissional, alguns estudos recolheram indicadores favoráveis à existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis (Mahoney, 1986, Zelkowitz, 1975 cits. por Agostinho, 2007). Do ponto de vista teórico, esta relação faz sentido na medida em que um indivíduo adaptável lida de forma positiva com a mudança, diminuindo a probabilidade de determinados eventos, previsíveis ou não, serem encarados como problemáticos ou ansiogénicos. Já Dix e Savickas (1995) chamaram a atenção para o facto de muitos problemas no trabalho poderem surgir a partir da incapacidade de lidar com as tarefas de desenvolvimento. Desta forma, **será de esperar uma relação positiva entre adaptabilidade e satisfação? (Hipótese 5)**

1. 2. 3. Adaptabilidade e Intenção de *Turnover*

Em suma, apesar de o receio relativo à relação entre adaptabilidade e intenção de *turnover* ser legítimo, tendo em conta o exposto, não deverá corresponder à realidade. Os grandes preditores da intenção de *turnover* são o empenhamento e a satisfação e um indivíduo adaptável pode, por exemplo, ter uma forte ligação afectiva com a sua organização e/ou estar fortemente satisfeito profissionalmente, o que reduz significativamente a probabilidade de pensar em mudar de emprego. Assim, **será de esperar a inexistência de uma relação entre adaptabilidade e as intenção de *turnover*? (Hipótese 6)**

2. METODOLOGIA

Segue-se a descrição dos procedimentos metodológicos: caracterização dos participantes, dos instrumentos e do procedimento.

2. 1. Participantes

Um total de 65 indivíduos constitui a amostra de conveniência. A participação dos mesmos foi voluntária, não tendo existido qualquer sistema de recompensa.

Do total de participantes, 35 (53.8%) são do sexo feminino e 30 (46.2%) do sexo masculino. A maior parte dos participantes tem um grau académico de licenciatura (56.1%).

Para categorizar os anos de experiência profissional geral, na mesma organização e na mesma categoria, são utilizadas categorias previamente definidas noutros estudos (Duarte, 1993, Agostinho, 2007): até 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos e mais de 20 anos. O quadro 2.1 apresenta a distribuição dos participantes relativamente a esta variável.

Quadro 2.1

Distribuição dos participantes por anos de experiência profissional (N=65)

	Experiência profissional geral		Experiência profissional na mesma organização		Experiência profissional na mesma categoria	
Anos	N	%	N	%	N	%
≤5	20	30.8	49	75.4	48	73.8
6-10	15	23.1	6	9.2	11	16.9
11-15	5	7.7	5	7.7	2	3.1
16-20	9	13.8	3	4.6	3	4.6
>20	16	24.6	2	3.1	0	0

Tal como se pode verificar, a maior parte dos participantes tem menos de 5 anos de experiência profissional geral (30.8%), na mesma organização (75.4%) e na mesma categoria (73.8%).

Relativamente à idade, a média de idades dos participantes é de 34.5 anos, com um desvio-padrão de 9.8 anos. Estão definidos três grupos etários (até aos 24 anos, dos 25 aos 45, e dos 45 aos 60), tendo em conta os limites teóricos definidos pelo modelo de desenvolvimento de carreira de Super (1984) para as fases de Exploração, Estabelecimento e Manutenção. Tendo em conta a inexistência de dados relativos a pessoas com mais de 60 anos, não é possível contemplar toda a amplitude etária correspondente à fase de Manutenção (dos 45 aos 65), nem representar a faixa etária dominante na fase de Declínio (mais de 65 anos). Para além disso, o facto de a amostra ser reduzida não permite definir os subgrupos correspondentes às várias subfases contempladas no modelo teórico. O quadro 2.2 apresenta a distribuição dos participantes relativamente a esta variável.

Quadro 2.2

Distribuição dos participantes por grupos de idade (N=65)

Idade	N	%
≤24	8	12.3
25-44	45	69.2
45-60	11	16.9

Tal como se pode observar, a maioria dos participantes encontra-se no grupo dos 25 aos 44 anos (69.2%), seguindo-se o grupo dos 45 aos 60 anos (16.9%) e, por fim, o grupo dos menores ou iguais a 24 anos (12.3%). Esta distribuição, para além de não contemplar a fase de Declínio, é bastante desigual relativamente às restantes fases, e aponta para uma certa homogeneidade etária dos participantes.

Tal como referido, trata-se de uma amostra de conveniência, pelo que a variedade de profissões é elevada. O quadro 2.3 apresenta a distribuição dos participantes relativamente a esta variável.

Quadro 2.3

Distribuição dos participantes por profissões (N=65)

Profissões	N	%
Consultor	13	20
Comercial	12	18.6
Administrativo	8	12.4
Informático	5	7.7
Gestor	3	4.6
Financeiro	3	4.6
Técnico Marketing	3	4.6
Jornalista	3	4.6
Publicitário	3	4.6
Logístico	2	3.1
Tradutor	2	3.1
Técnico hotelaria	2	3.1
Documentalista	1	1.5
Investigador científico	1	1.5
Docente	1	1.5
Arquitecto	1	1.5
Designer	1	1.5
Psicólogo	1	1.5

Tal se pode verificar, a maioria dos participantes distribui-se pelas profissões Consultor (20%), Comercial (18.6%) e Administrativo (12.4%).

2. 2. Instrumentos

Cada um dos quatro constructos principais (Empenhamento Organizacional, Satisfação Profissional, Adaptabilidade e Intenção de *Turnover*) é representado por um instrumento (questionário, inventário, ou escala) que ou avalia o constructo principal, ou as suas dimensões, ou ambas. À excepção da escala relativa à Intenção de *Turnover*, todos os instrumentos são constituídos por várias escalas, previamente adaptadas para a população portuguesa noutros estudos.

2. 2. 1. Inventário das Preocupações de Carreira

A adaptabilidade é avaliada com o **Inventário das Preocupações da Carreira (IPC)**, traduzido e adaptado para Portugal por Duarte (1993), a partir do seu original: o *Adult Career Concerns Inventory* (*ACCI*) (Super e colaboradores, 1988).

Este instrumento está baseado no conceito de adaptabilidade, tal como ele é entendido por Super. O *ACCI* avalia as preocupações que um indivíduo manifesta relativamente às tarefas correspondentes às fases e subfases do desenvolvimento da carreira do modelo de Super (1957), fornecendo, assim, um indicador do seu planeamento relativo ao seu futuro profissional (Whiston, 1990). Desta forma, permite operacionalizar a dimensão do planeamento da adaptabilidade (Savickas, 1997). Como vimos anteriormente, esta é a base atitudinal que motiva os comportamentos de exploração que permitem aos indivíduos antecipar eventos e tomar decisões que liguem esses eventos às escolhas presentes (Duarte, 1993; Savickas, 1997; Savickas, 2004); em suma, que potenciem a adaptabilidade das suas carreiras.

Assim, e tendo em conta a inexistência de um instrumento específico de medição da adaptabilidade, o IPC surge como uma opção viável de avaliação, ainda que indirecta, desta variável.

O IPC é constituído por 61 itens, divididos por 12 escalas que correspondem às subfases de desenvolvimento da carreira teorizadas por Super, ao longo do maxi-ciclo. Os primeiros 60 itens correspondem às tarefas relacionadas com as subfases, para as quais os respondentes devem indicar o seu grau de preocupação numa escala tipo Likert

de 5 pontos (1=”não preocupa” a 5=”preocupa muito”). As pontuações em cada escala são dadas pela soma dos valores das respostas aos itens correspondentes, permitindo, assim, determinar em que fase do desenvolvimento da carreira se encontra o indivíduo. O item final (item 61) não está associado com as fases da carreira, perguntando ao respondente acerca da sua atitude e planos relativamente a uma futura mudança de carreira.

Os estudos posteriores à tradução e adaptação do instrumento para Portugal, nomeadamente estudos de natureza psicométrica (teoria dos testes), permitiram discernir o seu grau de adequabilidade à população portuguesa e documentar resultados muito satisfatórios ao nível da precisão e validade (Rafael, 1992; Duarte, 1993; Bruto da Costa, 1997; Rafael, 2001; Agostinho, 2007).

2. 2. 2. Questionário de Empenhamento Organizacional

O Empenhamento Organizacional é avaliado com o **Questionário de Empenhamento Organizacional**, traduzido e adaptado para Portugal por Bruno (2007), a partir da versão original de Allen e Meyer (1990; Meyer, Allen & Smith, 1993). O facto de possuir grande sustentação a nível teórico e empírico, bem como estar traduzido e adaptado para a população portuguesa, contribuíram positivamente para a selecção do instrumento.

Este instrumento é constituído por 26 itens, distribuídos por 3 escalas: Empenhamento Afectivo (6 itens), Empenhamento de Continuidade (7 itens) e Empenhamento Normativo (13 itens). Para cada item, o respondente deve indicar o seu grau de concordância numa escala tipo Likert de 5 pontos (1=”discordo totalmente” a 5=”concordo totalmente”). A pontuação em cada escala é dada pela média aritmética dos valores das respostas aos itens correspondentes.

Tal como no IPC, os estudos posteriores à tradução e adaptação do instrumento para Portugal, nomeadamente estudos de natureza psicométrica, permitiram discernir o seu grau de adequabilidade à população portuguesa e documentar resultados muito satisfatórios ao nível da precisão e validade (Bruno, 2007)[4].

[4] Tal como com o instrumento original (McGee e Ford, 1987; Meyer, Allen e Gellatly, 1990, Hackett, Bycio, e Hausdorf, 1994), foi reforçada a bi-dimensionalidade da escala de empenhamento de continuidade, dado que os itens relativos a esta componente parecem apelar não só para a percepção de custos elevados a nível pessoal (*sacrifícios pessoais*) como também para a percepção de escassez de alternativas de emprego (*escassez de alternativas*) (Bruno, 2007).

2. 2. 3. Inventário sobre a Satisfação Profissional

A Satisfação Profissional é avaliada com o **Inventário sobre a Satisfação Profissional (ISP)**, traduzido e adaptado para Portugal por Agostinho (2007) a partir do *Job Satisfaction Survey (JSS)* (Spector, 1985). O *JSS* nasceu de um estudo de meta-análise sobre a satisfação profissional que permitiu isolar as nove dimensões deste constructo mais citadas na literatura e conceptualmente significativas (Spector, 1985). O facto de ser um instrumento adaptado para Portugal e com boas características psicométricas contribuiram positivamente para a sua selecção.

O ISP é constituído por 36 itens, divididos por 9 escalas de 4 itens cada, correspondentes às dimensões da Satisfação Profissional: Salário (satisfação com o salário e aumentos de salário), Promoção (satisfação com as oportunidades de promoção), Chefia (satisfação com o chefe imediato), Regalias (satisfação com as regalias), Recompensas (satisfação com recompensas, não necessariamente monetárias, dadas pelo bom desempenho), Procedimentos Administrativos (satisfação com as regras e procedimentos), Colegas de Trabalho (satisfação com os colegas de trabalho), Natureza do Trabalho (satisfação com o trabalho que realiza) e Comunicação (satisfação com a comunicação dentro da organização).

Para cada item, o respondente deve indicar o seu grau de concordância numa escala tipo Likert de 6 pontos (1=”discordo totalmente” a 6=”concordo totalmente”). A pontuação final em cada escala é obtida através da soma dos valores das respostas aos itens correspondentes. Assim, resultados elevados nas escalas significam maiores níveis de satisfação, e resultados baixos significam menores níveis de satisfação.[5] A soma das pontuações dadas a todos os itens origina o resultado correspondente à escala Satisfação Profissional Geral[6].

Após a tradução e adaptação do instrumento para Portugal, foram realizados estudos de natureza psicométrica que permitiram descrever as características metrológicas do instrumento (Agostinho, 2007). Os resultados ao nível da precisão foram bastante satisfatórios, mas ainda existe alguma necessidade de reforço da

[5] Convém notar que existem itens formulados na negativa, isto é, que a concordância com o mesmo é sinal de insatisfação. Assim, o processo de cotação deve inverter as pontuações de todos os itens que caiam nesta categoria (Agostinho, 2007).

[6] Naturalmente, o pressuposto de que a satisfação profissional global resulta do somatório das dimensões é discutível; no entanto, podemos considerá-lo como uma aproximação à satisfação profissional geral, que pode não traduzir exactamente a satisfação global dos indivíduos (Agostinho, 2007).

validade deste instrumento; embora esse não seja o objectivo principal deste estudo, estas questões serão tidas em consideração na análise dos resultados.

2. 2. 4. Escala de Intenção de Turnover

A Intenção de *Turnover* é avaliada através de uma escala de 2 itens, traduzida de Fried, Tiegs, Naughton & Ashforth (1996). No quadro 2.4 encontram-se os itens originais e a tradução utilizada no presente estudo:

Quadro 2.4

Itens originais (Fried e colaboradores, 1996) e traduzidos da escala de intenção de *turnover*

Itens originais	Itens traduzidos
1. If I have my own way, I will leave (Company A) to work in another organization one year from now.	1.Se tiver oportunidade, deixarei esta organização para trabalhar noutra, dentro de 1 ano.
2. I am planning to search for a new job during the next 12 months.	2.Planeio procurar novo emprego durante os próximos 12 meses.

Esta escala foi seleccionada por ter demonstrado níveis satisfatórios de consistência interna noutro estudo (α=.72), bem como correlações significativas com medidas do empenhamento afectivo, empenhamento de continuidade e adaptabilidade (Ito & Brotheridge, 2005).

2. 3. Procedimento

A recolha de dados decorreu entre Março e Maio de 2008. Através de contactos pessoais foi reunido um conjunto de contactos de trabalhadores de várias organizações e de vários ramos profissionais, aos quais foi solicitado directamente, via e-mail, a resposta aos instrumentos.

Os participantes responderam aos instrumentos via e-mail. Os instrumentos foram transformados num ficheiro Word que continha: uma folha de apresentação do estudo, uma folha de instruções gerais, e os instrumentos com as suas próprias instruções originais. As únicas alterações aos originais prenderam-se com a incorporação da folha de respostas nos questionários (nos instrumentos em que esta se encontrava à parte), em forma de tabela, para que os participantes pudessem assinalar a pontuação de cada item imediatamente à frente do mesmo.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos quadros seguintes, apresentam-se as médias, desvios-padrão, amplitudes, e níveis de consistência interna das variáveis operacionalizadas. No final da secção serão apresentados os dados relativos às correlações encontradas.

3. 1. Preocupações de Carreira

Quadro 3.1

Inventário de Preocupações de Carreira

Alfas de Chronbach, Médias, Desvios-padrão e Amplitudes das escalas e subescalas (N = 65)

Escalas e subescalas	Alfa	Média (a)	Desvio-padrão	Amplitude (b)
Exploração	.95	46.41 (3)	14.5	15-70
Cristalizar	.88	14.55 (10)	5.09	5-23
Especificar	.90	16.24 (5)	5.51	5-25
Implementar	.85	15.62 (/)	5.02	5-24
Estabelecimento	.92	48.68 (2)	12.10	18-75
Estabilizar	.87	14.62 (8)	4.74	5-25
Consolidar	.83	17.88 (2)	4.50	5-25
Promover	.86	16.18 (4)	4.77	5-25
Manutenção	.94	51.92 (1)	12.06	22-73
Manter	.86	16.17 (6)	4.71	5-25
Actualizar	.93	17.48 (3)	4.84	5-25
Inovar	.92	18.27 (1)	4.25	8-25
Declínio	.93	40.92 (4)	13.12	19-68
Desacelerar	.67	14.52 (11)	3.92	7-24
Planear a reforma	.87	11.79 (12)	4.95	5-25
Reforma	.92	14.62 (8)	5.90	5-25

(a) Os números entre parêntesis referem-se à ordenação da média das escalas e à ordenação da média das subescalas.
(b) A amplitude de resultados pode variar entre 15 e 75 em cada escala e entre 5 e 25 em cada subescala.

Como se pode verificar no quadro 3.1, tanto as escalas como as subescalas apresentam níveis de consistência interna extremamente satisfatórios, variando entre .83 e .92 nas subescalas e .92 e .95 nas escalas. A única excepção diz respeito à subescala Desacelerar (α=.67) que, ainda assim, apresenta um alfa de Chronbach próximo de .70.

A hierarquia das médias das preocupações relativas às tarefas das fases de carreira é, por ordem decrescente, a seguinte: Manutenção (M=51.92, d.p.=12.06), Estabelecimento (M=48.68, d.p.=12.10), Exploração (M=46.41, d.p.=14.5), e Declínio

(M=40.92, d.p.=13.12). Tendo em conta a distribuição dos participantes por grupos etários (isto é, maior concentração no grupo dos 25-44) e o facto de a média de idades ser de 34.5, d.p.=9.8, seria de esperar uma dominância das preocupações relativas às tarefas da fase de Estabelecimento (Super, 1984). No entanto, e tal como já foi notado, na fase de Manutenção encontramos um conjunto de preocupações de carreira (Inovar e Actualizar) transversais a todo o desenvolvimento de carreira. De facto, vários estudos têm demonstrado que não existe uma relação forte entre as preocupações com as tarefas da fase de Manutenção e a idade (p.e. Williams e Savickas, 1990)[7]. A análise das subescalas revela, precisamente, que as preocupações de Inovar e Actualizar têm, respectivamente, a 1ª e a 3ª médias mais elevadas, justificando, assim, a dominância das preocupações relativas às tarefas da fase de Manutenção nos participantes deste estudo. Excluindo, então, as preocupações transversais a todo o desenvolvimento da carreira, encontramos as preocupações com as tarefas da subfase Consolidar com a média mais elevada (M=17.88, d.p.=4.5), dado que vai de encontro ao modelo teórico.

A média mais baixa diz respeito às preocupações com as tarefas da fase de Declínio, o que pode ser justificado com a inexistência de participantes da faixa etária na qual, segundo Super (1984), estas preocupações devem ser mais expressivas (>65 anos). As médias mais baixas verificam-se nas tarefas correspondentes às subfases Planear a Reforma (M=11.79, d.p.=4.95), Desacelerar (M=14.52, d.p.=3.92) e Cristalizar (M=14.55, d.p.=5.09). As duas primeiras podem ser justificadas com o facto de a idade máxima dos participantes deste estudo ser 57 anos. Por outro lado, a idade mínima dos participantes deste estudo é 21 anos, dado que pode justificar a média baixa das preocupações com as tarefas da subfase Cristalizar, e constitui mais um índicio favorável ao modelo teórico.

3. 1. 1. Preocupações de carreira – diferenças ente grupos etários

O estudo da variável idade justifica-se com o facto de o modelo teórico subjacente ao Inventário das Preocupações de Carreira a considerar relacionada com as tarefas de desenvolvimento vocacional. Neste sentido, a comparação das preocupações de carreira entre grupos etários distintos constitui uma forma de reforço da utilidade do

[7] Se se atentar ao conteúdo destas subfases, é possível constatar que se aproxima daquilo que são preocupações relativas à antecipação de dificuldades, nomeadamente, a desactualização das suas competências e conhecimentos. Desta forma, pode-se considerar que as preocupações relativas a Inovar e Actualizar constituem um forte indício da adaptabilidade (Savickas, 1997) dos indivíduos.

modelo teórico e, para além disso, fornece indícios relativos à adaptação dos indivíduos às "tarefas previsíveis de participação no papel de trabalho" (Savickas, 1997)[8].

Quadro 3.2

Inventário de Preocupações de Carreira

Médias e desvios-padrão das escalas e das subescalas para os grupos etários considerados. Relação crítica da diferença entre as médias (N=65)

	<24 (N=8)		25-44 (N=46)		45-60 (N=11)		
Escalas e subescalas	M (a)	DP	M (a)	DP	M (a)	DP	F (b)
Exploração	53.25 (1)	11.41	45.82 (3)	14.58	41.82 (4)	14.37	1.52
Cristalizar	17.75 (4)	4,30	14.43 (9)	5.03	12.09 (12)	4,76	3.08
Especificar	19.25 (2)	4.43	15.91 (6)	5.51	14.73 (10)	5.55	1.74
Implementar	16.25 (8)	3.85	15.47 (7)	5.11	15.00 (9)	5.29	0.15
Estabelecimento	52.5 (2)	8.33	48.32 (2)	12.48	46.18 (3)	12.84	0.64
Estabilizar	15.75(10)	3.69	14.46 (8)	5.04	14.55 (11)	4.57	0.25
Consolidar	20.25 (1)	3.41	17.63 (3)	4.48	16.55 (4)	4.61	1.72
Promover	16.50 (6)	2.51	16.23 (4)	4.95	15.09 (8)	5.20	0.29
Manutenção	52.13 (3)	11.83	51.93 (1)	11.98	51.00 (1)	13.96	.03
Manter	15.88 (9)	3.76	16.13 (5)	4.41	16.18 (6)	6.72	.01
Actualizar	17.00 (5)	4.81	17.65 (2)	4.78	16.91 (3)	5.66	.14
Inovar	19.25 (2)	4.40	18.15 (1)	4.20	17.91 (2)	4.83	.26
Declínio	40.5 (4)	14.09	38.83 (4)	12.01	51.00 (1)	13.66	4.19*
Desacelerar	16.50 (6)	4.34	13.78 (11)	3.71	16.27 (5)	3.90	3.08
Planear a reforma	10.88(12)	5.30	11.15 (12)	4.50	15.45 (7)	5.43	3.82*
Reforma	13.13(11)	5.77	13.89 (10)	5.42	19.27 (1)	6.29	4.45*

(a) Os números entre parêntesis referem-se à ordenação da média das escalas e à ordenação da média das subescalas, dentro de csda grupo de idade.
(b) *p<.05; **p<.01

A análise dos dados do quadro 3.2 evidencia que existem diferenças na hierarquia das preocupações de carreira relativas às tarefas das fases e subfases do modelo de Super (1984). A média mais elevada na **faixa etária <24** é a relativa às preocupações com as tarefas da fase de Exploração (M=53.25, d.p.=11.41), seguindo-se, por ordem decrescente, as preocupações com as tarefas da fase de Estabelecimento (M=52.5, d.p.=8.33), Manutenção (M=52.13, d.p.=11.83) e Declínio (M=40.5,d.p.=14.09). Esta é a ordenação esperada para esta faixa etária (Super, 1984) embora não se possa deixar de notar a expressividade dos valores das restantes médias, particularmente a da fase de Declínio. Este resultado pode derivar do ritmo elevado de trabalho ao qual os jovens trabalhadores estão sujeitos, tendo em conta a expressividade da média relativa às preocupações com a subfase Desacelerar (M=16.5, d.p.=4.34).

[8] Naturalmente, parte-se do pressuposto discutível que indivíduos *adaptados* são indivíduos *adaptáveis*.

As subescalas mais elevadas correspondem às preocupações com as tarefas das subfases Consolidar (M=20.25, d.p.=3.41), Especificar (M=19.25, d.p.=4.43) e Inovar (M=19.25, d.p.=4.40), e Cristalizar (M=17.75, d.p.=4.30). Estes resultados, aparentemente contraditórios com o modelo teórico, deverão ser analisados com maior profundidade. Relativamente às preocupações com as tarefas da subfase Consolidar, a análise das médias por itens revela que aquele que obteve maior média foi "Tornar-me um profissional muito informado ou especialmente competente" (M=4.5, d.p.=.76) e o com menor média foi "Consolidar a minha posição actual" (M=3.5, d.p.=1.04). Este dado indicia que o que este grupo etário procura é um desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, mais do que uma consolidação efectiva da sua posição. Deve ser tido em conta que a idade mínima dos participantes presentes neste grupo é de 21 anos, pelo que é natural existir uma menor preocupação com as questões puramente exploratórias e uma maior aproximação às questões de consolidação de conhecimentos. Para além disso, como já foi notado, as preocupações com as tarefas da subfase Inovar devem ser encaradas como um sinal de adaptação ao actual mercado de trabalho, independentemente do grupo etário dos indivíduos. A par das preocupações com estas questões, surgem então as preocupações com as tarefas das subfases Especificar (M=19.25, d.p.=4.43) e Cristalizar (M=17.75, d.p.=4.30), teoricamente adequadas ao grupo etário em questão e reforçando a sua adaptação às tarefas de participação no papel de trabalho.

Relativamente à **faixa etária 25-44**, verifica-se que a média mais elevada é a relativa às preocupações com as tarefas da fase de Manutenção (M=51.93, d.p.=11.98), seguindo-se as relativas às preocupações com as tarefas das fases Estabelecimento (M=48.32, d.p.=12.48), Exploração (M=45.82, d.p.=14.58) e Declínio (M=38.83, d.p.=12.01). Embora esta hierarquia não corresponda àquela preconizada pelo modelo, uma vez que existe uma inversão entre Manutenção e Estabelecimento, a análise das subescalas revela que as as médias mais elevadas correspondem às preocupações com as tarefas das subfases Inovar (M=18.15, d.p.=4.20) e Actualizar (M=17.65, d.p. =4.78). Isto significa que a fase de Manutenção obtém o primeiro lugar da hierarquia graças às médias relativas a Inovar e Actualizar, constituindo um forte indício da adaptabilidade dos participantes deste grupo. Prosseguindo na análise, verificamos que as duas subfases seguintes na hierarquia das preocupações fazem parte, precisamente, da fase de Estabelecimento (Consolidar, M=17.63, d.p.=4.48; e Promover, M=16.23, d.p.=4.95), reforçando, mais uma vez, as predições do modelo teórico.

Na **faixa etária 45-60**, verifica-se que as médias mais elevadas são as relativas às preocupações com as tarefas das fases de Manutenção (M=51.00, d.p.=13.96) e Declínio (M=51.00, d.p.=13.66), seguindo-se as relativas às preocupações com as tarefas das fases Estabelecimento (M=46.18, d.p.=12.84) e Exploração (M=41.82, d.p.=14.37). Em geral, a hierarquia encontrada corrobora o modelo, na medida em que as preocupações com as tarefas da fase de Manutenção são elevadas, existe um decréscimo das preocupações com as tarefas da fase de Exploração, e uma subida das preocupações com as tarefas da fase de Declínio. No entanto, o facto de as preocupações com as tarefas da fase de Declínio dividirem o topo da hierarquia com as preocupações com as tarefas da fase de Manutenção constitui um dado surpreendente, particularmente se tivermos em conta que a idade máxima dos participantes pertencentes a este grupo etário é de 57 anos (bastante longe da idade teoricamente associada às preocupações com as tarefas da fase de Declínio). Para além disso, a análise das subfases revela que a média mais elevada corresponde às preocupações com as tarefas da subfase Reforma, que, em teoria, deveriam aparecer associadas a indivíduos com idades bastante mais avançadas. A análise das médias dos itens relativos a esta subfase revela que os itens com médias mais elevadas são "Ter uma vida agradável na reforma" (M=4.09, d.p.=1.14), "Ter um bom sítio para viver quando me reformar" (M=3.91, d.p.=1.3), e "Ter amigos com quem conviver depois de reformado" (M=3.91, d.p.=1.22). Este dado será reanalisado mais à frente, integrando-o nos resultados obtidos com as restantes variáveis. Por agora, interessa reter que, à luz da teoria de Super (1984), este dado revela uma preocupação prematura (e pouco adaptada) dos participantes pertencentes a este grupo etário.

Seria de esperar, de acordo com a noção de maxi-ciclo, a existência de diferenças significativas entre os grupos etários relativamente às preocupações de carreira por fase, particularmente ao nível das fases de Exploração e de Declínio. Para as preocupações de Declínio, pode-se verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a faixa etária dos 45-60 e a anterior dos 25-44, particularmente ao nível das subescalas Planear a Reforma e Reforma[9]. O facto de estas diferenças não se verificarem entre o grupo dos 25-44 e o grupo dos <24 pode estar

[9] Foi utilizado o método de Scheffé para o estudo da signficância estatística das diferenças entre pares de médias (Hasse e Ellis, 1987 cit. por Duarte, 1993).

relacionado com a baixa dispersão etária deste último grupo, no qual a idade mínima (21 anos) está muito próxima do limite etário inferior do grupo seguinte.

Relativamente às preocupações de Exploração, embora se verifique uma diminuição das suas médias ao longo dos vários grupos, estas diferenças não atingem significância estatística. A análise dos resultados relativos ao item 61[10] revela que, dentro do grupo dos 25-44 anos, 27% dos participantes estão a pensar se devem ou não mudar de carreira ou encontram-se a escolher uma nova actividade profissional. Na faixa dos 45-60 anos, esta percentagem é de 18%. Tendo em conta estes dados e a noção de reciclagem, compreende-se a existência de preocupações exploratórias nos participantes com idade mais avançada, fazendo com que as diferenças entre os grupos etários relativamente a esta variável sejam menores.

3. 2. Empenhamento Organizacional[11]

Quadro 3.3

Questionário de Empenhamento Organizacional

Alfas de Chronbach, Médias, Desvios-padrão e Amplitudes das escalas (N = 65)

Escalas	Alfa	Média	Desvio-padrão	Amplitude (a)
Empenhamento Afectivo	.93	3.50	1.11	1-5
Empenhamento de Continuidade	.80	2.81	.91	1-5
Empenhamento Normativo	.89	2.51	.86	1-4

(a) A amplitude de resultados pode variar entre 1 e 5 em cada escala.

A análise da consistência interna das escalas de empenhamento revela níveis muito satisfatórios, variando entre .80 e .93.

Como é possível constatar, os valores médios das três componentes do empenhamento distribuem-se em torno do valor médio da escala (variam entre 2.51 e 3.50, sendo o valor médio 3). Existe, em geral, um nível positivo de empenhamento afectivo nos participantes, embora seja esta a componente com maiores níveis de dispersão (M=3.50, d.p.=1.11). Os níveis médios de empenhamento de continuidade e

[10] Ver anexo I.

[11] Foram analisadas as diferenças entre grupos relativamente às variáveis idade, habilitações literárias e tempo na empresa, de acordo com a sugestão de Bruno (2007) relativamente à relevância destas variáveis. Só foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as médias de empenhamento de continuidade de grupos com distintas habilitações literárias. Não foi possível proceder, no entanto, ao teste das comparações múltiplas devido à inexistência de sujeitos suficientes nalguns dos grupos.

de empenhamento normativo aproximam-se mais do pólo negativo da escala, situando-se abaixo do valor médio (M=2.81, d.p.=0.91, e M=2.51, d.p.=0.86, respectivamente).

3. 3. Satisfação Profissional[12] [13]

Quadro 3.4

Inventário sobre Satisfação Profissional

Alfas de Chronbach, Médias, Desvios-padrão e Amplitudes das escalas (N = 65)

Escalas	Alfa	Média	Desvio-padrão	Amplitude (a)
Salário	.81	13.08	5.09	4-22
Promoção	.47	13.91	3.86	4-21
Chefia	.92	18.36	5.33	4-24
Regalias	.71	13.18	4.32	4-24
Recompensas	.78	16.45	4.43	5-24
Procedimentos Administrativos	.38	15.08	3.18	5-21
Colegas	.77	18.38	4.02	7-24
Natureza do Trabalho	.78	18.94	3.47	10-24
Comunicação	.74	16.38	4.59	6-24
Satisfação Profissional Geral	.94	143.48	29.30	78-189

(a) A amplitude de resultados pode variar entre 4 e 24 em cada escala. O nível de Satisfação Profissional Geral pode variar entre 36 e 216.

O quadro 3.4 apresenta níveis de consistência interna bastante satisfatórios (entre .71 e .92 nas subescalas), excepção feita às escalas relativas aos Procedimentos Administrativos (.38) e Promoção (.47), que já em estudos anteriores têm revelado alfas de Chronbach mais baixos (Agostinho, 2007).

Como se pode verificar, os níveis de satisfação existentes entre os participantes são, em geral, positivos, já que os valores médios das várias escalas se situam quase todos acima do valor 14 (valor intermédio entre as pontuações mínimas e máximas). As excepções dizem respeito às escalas Salário (que obteve a média mais baixa e o nível de dispersão mais elevado, M=13.08, d.p.=5.09), Regalias (M=13.18, d.p.=4.32), e Promoção (que, ainda assim, obteve uma média muito próxima do valor 14, M=13.91,

[12] Foram analisadas as diferenças entre grupos com distintas situações profissionais tendo em conta a sugestão de Agostinho (2007) relativamente à relevância desta variável. Não foram, no entanto, encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

[13] A análise factorial do instrumento revelou-se inconclusiva, uma vez que apenas foi extraído um factor. Apesar de o número de participantes ser reduzido, esta questão deverá ser aprofundada em estudos posteriores.

d.p.=3.86). Por outro lado, as escalas com médias mais elevadas foram, por ordem decrescente, a Natureza do Trabalho (M=18.94, d.p.=3.47), Colegas (M=18.38, d.p.=4.02), e Chefia (M=18.35, d.p.=5.35).

3. 4. Intenção de Turnover

Quadro 3.5

Escala de Intenção de *Turnover*

Alfa de Chronbach, Média, Desvio-padrão e Amplitude da escala (N = 65)

Escala	Alfa	Média	Desvio-padrão	Amplitude (a)
Intenção de Turnover	.85	2.89	1.34	1-5

(a) A amplitude de resultados pode variar entre 1 e 5 em cada escala.

Como é possível verificar no quadro 3.5, encontra-se um nível de consistência interna elevado (superior a 0.80), estando em conformidade com outros estudos (Ito e Brotheridge, 2005), e permitindo assegurar a precisão da escala utilizada.

Os dados indicam níveis relativamente reduzidos de Intenção de *Turnover*, uma vez que o seu valor médio se situa abaixo do nível 3. De notar que, ainda assim, existe uma elevada dispersão de respostas e que foram recolhidas pontuações situadas em ambos os extremos da escala (1 e 5).

3. 5. Preocupações de Carreira, Empenhamento Organizacional, Satisfação Profissional, e Intenção de Turnover

Segue-se a apresentação das correlações obtidas para as variáveis operacionalizadas. Tendo em conta a grande quantidade de escalas e subescalas analisadas, serão apresentados na figura 3.1, unicamente, os valores que atingiram significância estatística [14] [15] [16].

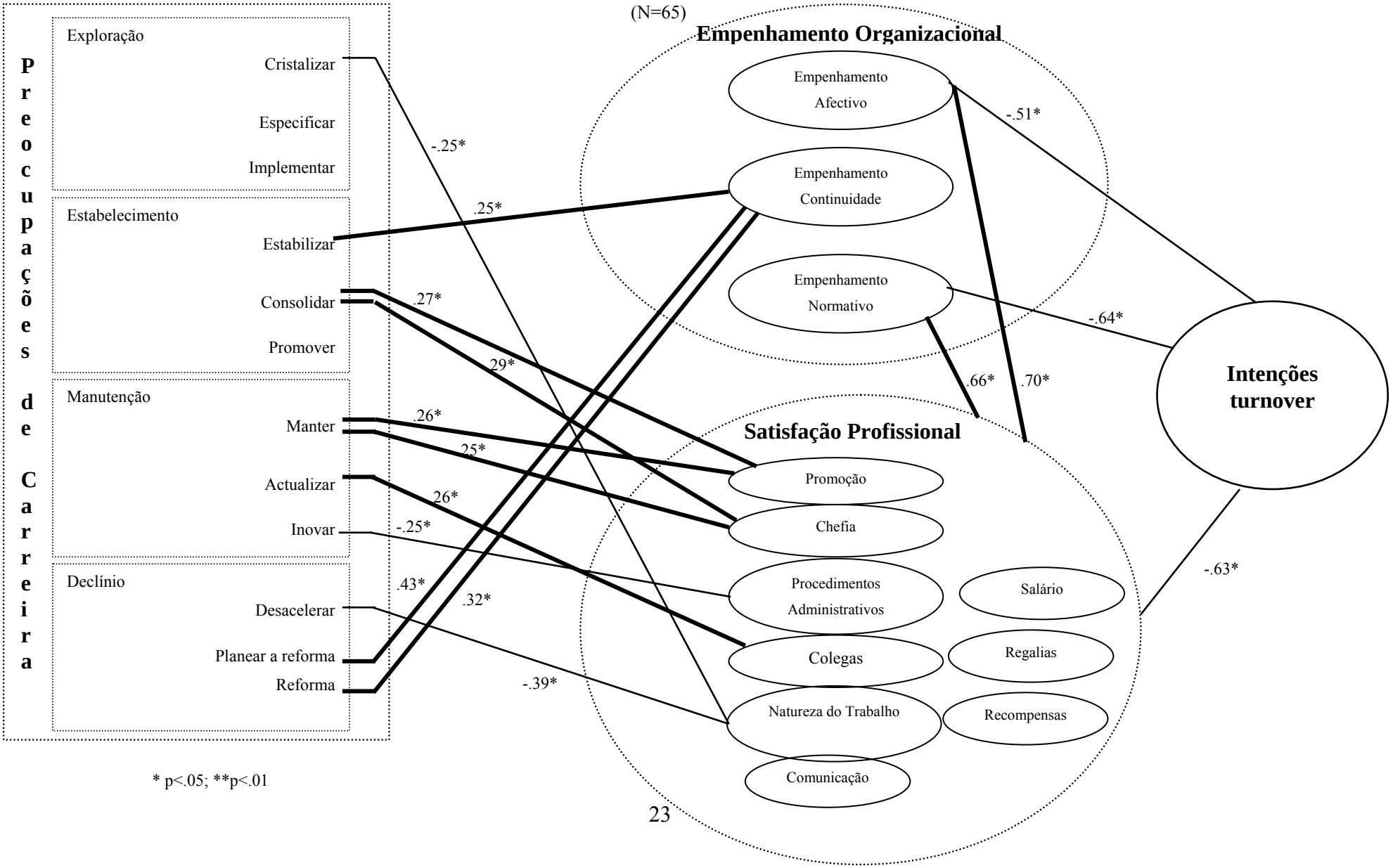
[14] Ver Anexo II para a totalidade das correlações.

[15] Por motivos de clareza, sempre que foi verificada uma correlação entre uma dimensão de uma primeira variável e todas as dimensões de uma segunda variável (p.e., Empenhamento Afectivo correlacionar com todas as subescalas da Satisfação Profissional), esta foi representada, na figura, em termos de correlação entre a dimensão da primeira variável e a segunda variável global (p.e., Empenhamento Afectivo correlaciona com Satisfação Profissional).

[16] Para facilitar a leitura, as correlações positivas serão representadas por um traço mais grosso e as correlações negativas por um traço mais fino.

Figura 3.1.

Correlações estatisticamente significativas entre as variáveis Preocupações de Carreira, Empenhamento Organizacional, Satisfação Profissional, e Intenção de *Turnover* (N=65)



* p<.05; **p<.01

3.5. 1. Antecedentes da Intenção de Turnover[17]

As variáveis que apresentam correlações significativas com a intenção de *turnover* são as variáveis empenhamento e satisfação, tal como tinha sido previsto. Relativamente ao empenhamento, existem correlações negativas elevadas ao nível das componentes empenhamento afectivo e empenhamento normativo, mas não existe correlação ao nível do empenhamento de continuidade. Este dado corrobora parcialmente a **hipótese 1**, sugerindo que os indivíduos com ligações afectivas e/ou morais à sua organização têm menor probabilidade de pensar em sair da mesma. Por outro lado, a permanência de um indivíduo numa organização por percepção de custos elevados associados à saída da mesma parece não ter relação com a sua intenção de *turnover*. Este dado não é completamente inesperado, já que a literatura tem apresentado resultados inconsistentes relativamente à influência do empenhamento de continuidade na intenção de *turnover* (Meyer e colaboradores, 2002). Do ponto de vista teórico, faz sentido pensar que, nos casos em que o empenhamento dos trabalhadores é desta natureza, existem outros factores (p.e., satisfação profissional) com mais influência na intenção de *turnover*.

Relativamente à satisfação, todas as suas subescalas correlacionam negativamente com a intenção de *turnover*, contribuindo para uma correlação forte negativa entre a satisfação profissional geral e intenção de *turnover*. Este dado parece corroborar a **hipótese 4.** Para além disso, constitui um dado favorável à utilidade do ISP enquanto instrumento de avaliação da satisfação profissional.

Importa notar que, embora exista uma relação elevada entre empenhamento e satisfação, a literatura indica que estes dois constructos têm contribuições independentes para a intenção de *turnover* (Tett e Meyer, 1993). Ainda sobre a relação entre estas variáveis, as correlações encontradas indicam que os indivíduos com empenhamento afectivo e/ou normativo com a sua organização tendem a ter níveis positivos de satisfação profissional; por outro lado, o facto de uma pessoa se manter na sua organização porque não percepciona alternativas ou porque sair da mesma implicaria

[17] Em rigor, os procedimentos estatísticos deste estudo não são suficientes para permitir tecer conclusões relativas à direccionalidade da relação entre a intenção de *turnover* e as atitudes de satisfação e empenhamento. No entanto, esta relação foi interpretada em termos de antecedentes (satisfação e empenhamento) e consequências (intenção de *turnover*), dada a extensa quantidade de literatura que suporta esta ideia.

um grande sacrifício pessoal, não tem relação com os seus níveis de satisfação. Estes resultados vão de encontro aos resultados de investigações anteriores (Meyer e colaboradores, 2002).

3. 5. 2. Preocupações de Carreira e Empenhamento Organizacional

Verificam-se correlações positivas entre as subfases Estabilizar, Planear a Reforma, Reforma e a componente empenhamento de continuidade. As preocupações relativas às tarefas das subfases Planear a Reforma e Reforma são teoricamente desadequadas à faixa etária dos participantes e, como vimos, são particularmente expressivas no grupo etário dos 45 aos 60. Do ponto de vista teórico, o empenhamento de continuidade envolve o reconhecimento de, por um lado, sacrifícios pessoais associados à saída da organização e, por outro, a percepção de inexistência de alternativas de emprego (Meyer e colaboradores, 2002). Esta percepção está muitas vezes ligada ao facto de os indivíduos considerarem que as suas competências e formação não são aplicáveis a outras organizações; de facto, os estudos têm demonstrado que este é um dos principais antecedentes do empenhamento de continuidade (Ko, Price e Mueller, 1997; Meyer e colaboradores, 2002). Esta crença, no contexto deste estudo, poderia explicar a correlação com as preocupações relativas às tarefas das subfases Planear a Reforma e à Reforma. Assim, os indivíduos que, teoricamente, deviam demonstrar preocupações de manutenção (que implicam a actualização e reciclagem de competências e, portanto, a potenciação da sua capacidade de adaptação), ao substituírem-nas por preocupações precoces relativas à Reforma, não potenciam a sua adaptação ao mercado de trabalho e ficam "presos" à sua organização[18]. Tal como sugerem Meyer e colaboradores (2002), este sentimento de "clausura" numa organização pode constituir uma fonte de stress para os trabalhadores e uma fonte de conflito na sua vida pessoal (**hipótese 2**).

Por outro lado, a correlação positiva entre as preocupações com as tarefas da subfase Estabilizar e o empenhamento de continuidade, poderá estar mais relacionada com a componente de sacrifício pessoal do Empenhamento de Continuidade, tendo em conta que as preocupações com as tarefas relativas a esta subfase envolvem, mais do que qualquer outras, busca por estabilidade tanto a nível profissional como pessoal.

[18] A este propósito, deve ser notado que o empenhamento de continuidade foi a única forma de empenhamento que revelou correlação significativa com as habilitações literárias dos participantes (-.35, $p<.01$) (Anexo III). O facto de menores habilitações literárias estarem associados a maiores níveis de empenhamento de continuidade parece ir de encontro a esta interpretação.

Assim, é natural que os indivíduos que procuram, por exemplo, ganhar a sua autonomia financeira, contribuir para o sustento da família, etc, percepcionem a saída da sua organização como tendo custos elevados do ponto de vista pessoal. Esta correlação pode, assim, ser interpretada como um indício favorável à utilidade do IPC.

Tal como previsto, não foram encontradas correlações significativas entre as preocupações de carreira adequadas à idade cronológica dos participantes e as componentes do empenhamento (**hipótese 3**).

3. 5. 3. Preocupações de Carreira e Satisfação Profissional

A análise da figura 3.1 revela que as únicas preocupações de carreira com correlações positivas com dimensões da satisfação são as relativas às tarefas das subfases: Consolidar, Manter, e Actualizar. À luz do modelo teórico, as preocupações com as tarefas da subfase Consolidar estão positivamente relacionadas com a satisfação porque constituem preocupações adequadas ao grupo etário dos participantes. Da mesma forma, as preocupações com as tarefas da subfase Manter são, também, adequadas ao grupo etário dos participantes, pelo a sua correlação positiva com a satisfação era esperada. Desta forma, a análise dos dados sugere que os indivíduos que manifestam preocupações adaptadas à fase do maxi-ciclo em que se encontram estão mais satisfeitos. Em suma, poder-se-á dizer que indivíduos adaptados são, geralmente, indivíduos satisfeitos, pelo que a adaptabilidade parece ter uma relação positiva com a satisfação (**hipótese 5**).

As preocupações com as tarefas de Actualização podem ser encaradas como indicadores da adaptabilidade dos indivíduos, pelo que a correlação positiva entre estas preocupações e a satisfação constitui um indício favorável à ideia de que indivíduos adaptáveis são, geralmente, indivíduos satisfeitos. Naturalmente, esta questão necessita de investigação mais aprofundada, tendo em conta as limitações actuais do IPC enquanto medida da adaptabilidade e o facto de esta correlação apenas ocorrer para a dimensão Satisfação com Colegas.

Relativamente às correlações negativas, a relação entre as preocupações com as tarefas de Inovação e a dimensão satisfação com os procedimentos administrativos reveste-se de extrema relevância à luz do modelo teórico: tendo em conta que estas tarefas envolvem procurar fazer coisas diferentes ou de forma diferente, é natural que os indivíduos que as manifestem questionem os procedimentos actuais da sua organização.

A correlação negativa entre as preocupações com as tarefas da subfase Cristalizar e a dimensão satisfação com a natureza do trabalho é coincidente com outros estudos que demonstraram a existência de uma relação negativa entre as preocupações exploratórias e o ajustamento profissional e bem-estar (Savickas, Passen e Jarjoura, 1988). À luz do modelo teórico, é natural que os indivíduos com preocupações exploratórias se sintam insatisfeitos com a natureza do trabalho que realizam, uma vez que ainda não têm claro para si mesmos qual o tipo de trabalho que desejam vir a realizar e, portanto, ainda não mudaram para uma profissão mais auto-realizadora. Tendo em conta a distribuição dos participantes pelos grupos etários, este dado assume, ainda, outro significado: sendo as preocupações exploratórias de Cristalizar desadequadas ao grupo etário dos participantes, demonstra que aqueles que a manifestam estão, geralmente, insatisfeitos com a natureza do trabalho que realizam. Este dado reforça a relação existente entre Adaptação e Satisfação, constituindo um indicador favorável à **hipótese 5**. Da mesma forma, sendo as preocupações relativas a Desacelerar claramente desadequadas ao grupo etário dos participantes, a sua correlação negativa com o nível de satisfação com a natureza do trabalho constitui um indicador favorável à **hipótese 5**.

3. 5. 4. Preocupações de Carreira e Intenção de Turnover

Tal como é possível verificar na figura 3.1, não existem relações significativas entre as preocupações de carreira e a intenção de *turnover*, o que parece corroborar a **hipótese 6**.

4. CONCLUSÃO

Este estudo centra-se na exploração das relações existentes entre as variáveis adaptabilidade, empenhamento organizacional, satisfação profissional, e intenção de *turnover*. Mais concretamente, procura-se perceber se o facto de os indivíduos terem uma maior capacidade de adaptação estaria ou não associado a uma maior intenção de *turnover* por parte dos mesmos. Tendo em conta o largo corpo de literatura que suporta a importância da satisfação e do empenhamento na explicação da intenção de *turnover*, tornou-se relevante incluir estas variáveis no estudo e explorar que relações poderiam ter com a adaptabilidade.

Antes de apresentar a síntese das principais conclusões, deve ser realçado o facto de terem sido recolhidos indicadores muito favoráveis a algumas das formulações do

modelo de desenvolvimento de carreira de Super, nomeadamente aos seus conceitos de maxi-ciclo de desenvolvimento e de reciclagem. De facto, os seus contributos continuam extremamente actuais e úteis em diversas culturas e países. Tal como nota Savickas (2001), embora o conteúdo específico das ocupações sociais e carreiras pessoais varie em grande escala entre as diferentes realidades culturais, a teoria de Super relativamente aos processos gerais de desenvolvimento da carreira continua a ser relevante para a compreensão do comportamento vocacional e promoção do desenvolvimento humano.

Para além disso, este estudo permite, ainda, reforçar a centralidade da dimensão do planeamento e da orientação para o futuro no novo conceito de adaptabilidade. De acordo com o modelo teórico exposto (Savickas, 1997), esta atitude desencadeia os comportamentos exploratórios que geram informação relevante para as tomadas de decisão do indivíduo, potenciando o ajuste entre este e o seu trabalho. De facto, as correlações entre esta componente atitudinal e a satisfação profissional constituem indicadores favoráveis a esta formulação[19]. Embora, segundo as formulações mais recentes do conceito de adaptabilidade (Savickas, 2004), a orientação para o futuro não seja a única componente atitudinal, continua a ocupar um lugar central nas mesmas.

A análise dos resultados sugere a existência de uma associação entre a adaptabilidade e a satisfação profissional: o facto de, por um lado, os indivíduos demonstrarem preocupações com as tarefas pertencentes à sua fase do ciclo de vida e, por outro, demonstrarem preocupações com tarefas que potenciam a sua adaptação à dinâmica do mercado de trabalho (Inovar e Actualizar), parecem estar associados a níveis elevados de satisfação profissional. De uma outra forma, o envolvimento no planeamento da carreira relativamente à antecipação das mudanças previsíveis (tarefas de desenvolvimento) e imprevisíveis (p.e., desactualização de competências) parece estar positivamente associado à satisfação profissional. No entanto, quando esta antecipação se torna desadequada (isto é, quando os indivíduos demonstram preocupações precoces ou tardias pelas fases do seu maxi-ciclo de vida), existe, geralmente, uma associação ou à insatisfação profissional ou ao empenhamento de

[19] De facto, estas correlações parecem contrariar as reservas manifestadas por Savickas e colaboradores (1988, Savickas, 1994) relativamente à utilização da escala atitudinal do *ACCI*. Segundo os autores, não é necessariamente verdade que um grau de preocupação elevado com determinada fase esteja relacionado com comportamentos de *coping* para lidar com a mesma. No entanto, os dados deste estudo parecem sugerir que sim.

continuidade. Esta última relação é especialmente relevante porque sugere que a desadaptação do indivíduo à sua fase de desenvolvimento está associada a uma dificuldade em percepcionar alternativas válidas de emprego, ficando "preso" à sua organização. Tendo em conta a inexistência de relações/existência de relações negativas entre o empenhamento de continuidade e, por um lado, o desempenho e, por outro, o bem-estar (Meyer e colaboradores, 2002), esta situação não será desejável nem para os indivíduos nem para as organizações.

Para além disto, a adaptabilidade não parece, de facto, relacionada directamente com a intenção de *turnover*. A existência de um envolvimento do indivíduo no planeamento da sua carreira e na antecipação de mudanças previsíveis ou até mesmo imprevisíveis não parece ter qualquer tipo de relação com a sua intenção de mudar de emprego. Na verdade, as variáveis que surgiram como antecedentes da intenção de *turnover* foram a satisfação e o empenhamento. Assim, e tendo em conta os indícios favoráveis à existência de uma associação positiva entre adaptabilidade e satisfação, parece até que, indirectamente, a adaptabilidade tem uma relação inversa com a intenção de *turnover*.

Em síntese, trata-se de um estudo meramente exploratório no qual foram levantados alguns indicadores relativos às relações existentes entre a adaptabilidade e outras variáveis relevantes. Será interessante, no futuro, replicá-lo com outras amostras.

Do ponto de vista metodológico, devem ser desenvolvidas algumas considerações, particularmente ao nível da escolha dos instrumentos. Relativamente ao IPC, torna-se evidente a necessidade de construção de uma nova escala que vá para além das preocupações de carreira; os comportamentos adaptativos e a noção de adaptabilidade preconizam essa mesma necessidade. De facto, mais do que adaptação é importante avaliar adaptabilidade; mais do a dimensão do planeamento, é importante avaliar todas as dimensões que este conceito parece envolver (Niles e colaboradores, 1997; Pulakos, Arad, Donovan, e Plamondon, 2000; Duarte, 2008, informação pessoal).

Relativamente ao IPS: as correlações elevadas entre a satisfação profissional e a intenção de *turnover* e os empenhamentos afectivo/normativo reforçam a sua utilidade enquanto instrumento de avaliação da satisfação. No entanto, deve ser notado que a análise factorial se revelou inconclusiva, em consonância com investigações anteriores (Agostinho, 2007). Naturalmente, a reduzida dimensão da amostra dificulta análises estatísticas mais detalhadas, pelo que estudos futuros deverão investigar esta questão.

Relativamente ao Questionário de Empenhamento Organizacional, de referir que, mais uma vez, as escalas de empenhamento afectivo e de empenhamento normativo demonstraram padrões de correlação muito semelhantes com outras variáveis, reforçando o problema relativo à sua reduzida validade divergente (Jaros, 2007).

Uma nota final: a adaptabilidade é, de facto, uma competência crítica nos dias de hoje. Os indivíduos que permanecem ligados à ideia tradicional de carreira são indivíduos que ficam "presos" às suas organizações, sem que isso traga benefícios para nenhuma das partes. A adaptabilidade – ou, numa perspectiva mais alargada, a empregabilidade (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004; Van der Heijde e Van der Heijden, 2006) – deve ser integrada tanto nas práticas organizacionais, como nas preocupações dos trabalhadores.

Do ponto de vista das organizações, a promoção da adaptabilidade dos seus colaboradores, concretizada não só ao nível da Formação como também ao nível da criação de condições que permitam ao colaborador integrar o seu papel profissional no seu projecto de vida individual (Duarte, 2006), pode torná-las "únicas" e constituir um mecanismo de retenção. Assim, a integração da gestão (ou melhor, da *construção*) da carreira nos sistemas de Recursos Humanos continua a ser uma necessidade que não deve ser ignorada (Rafael, 2007).

Do ponto de vista dos indivíduos, é importante que se envolvam activamente no planeamento das suas carreiras (fixando objectivos no futuro, antecipando transições e mudanças), que assumam a responsabilidade da construção da sua carreira, que se preocupem em explorar a realidade e a si próprios, e que acreditem ser possível atingir as metas a que se propõem (Savickas, 2004); só assim serão capazes de lidar com as constantes mudanças neste início de século, aproveitando-as e tranformando-as em oportunidades de desenvolvimento. De facto, a adaptabilidade pode mesmo ser encarada como uma nova forma de segurança.

De um ou de outro ponto vista, penso ser claro que, actualmente, falar de *carreiras,* dos *indivíduos,* nas *organizações,* é falar de *adaptabilidade*. E é sob este ponto de vista que conceitos como flexibilidade e segurança se tornam nas duas faces de uma mesma moeda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

Agostinho, R. I. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública.* Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Arthur, M. e Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new era.* New York: Oxford University Press.

Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal, 16,* 2, 173-192.

Blustein, D. L. (1997). A context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The Career Development Quarterly, 45,* 260-274.

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. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Bruto da Costa, A. (1997). *As preocupações de carreira e os valores: estudo com candidatos ao curso de promoção a comissário e ao curso de promoção a chefe de esquadra.* Dissertação de Mestrado em Psicologia da Orientação e Desenvolvimento

da Carreira. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Burke, R. J. (1969/1970). Occupational and life strains, satisfaction, and mental health. *Journal of Business Administration,,* 1, 35-41.

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review, January-February,* 103-111.

Currie, G., Tempest, S. e Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management, 17*, 4, 755-774.

Dix, J. E. e Savickas, M. L. (1995). Establishing a career: developmental tasks and coping responses. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 93-107.

Duarte, M. E. (1993). *Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados.* Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: prelúdio e fugas (ou a Psicologia da Construção da Vida). *Revista Portuguesa de Psicologia, 39,* 41-61.

Fried, Y., Tiegs, R., Naughton, T. e Ashforth, B. (1996). Managers reaction to a corporate acquisition: a test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 401-427.

Fugate, M., Kinicki, A. J. e Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65,* 14-38.

Hackett, R. D., Bycio, P. e Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79,* 1, 15-23.

Ito, J. K. e Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management, 44*, 1, 5-19.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfal Journal of Organizational Behavior, 6,* 4, 7-25.

Ko, J., Price, J. L. e Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 6, 961-973.

Locke, E. A. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Marko, K. W. e Savickas, M. L. (1998). Effectiveness of a career time perspective intervention. *Journal of Vocational Behavior, 52,* 106-119.

McGee, G. W. e Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 4, 638-642.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1,* 1, 61-89.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, California : Sage Publications.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75,* 6, 710-720.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. e Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78,* 4, 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61,* 20-52.

Michaels, C. E. e Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model. *Journal of Applied Psychology, 67,* 1, 53-59.

Niles, S. G., Lewis, D. M. e Hartung, P. J. (1997). Using the Adult Career Concerns Inventory to measure task involvement. *The Career Development Quarterly, 48,* 87-97.

Phillips, S. D. (1997). Toward and expanded definition of adaptive decision making. *The Career Development Quarterly, 45,* 275-267.

Porter, L. W. e Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80,* 151-176.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. e Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 4, 612-624.

Rafael, M. (1992). *Estudo das preocupações de carreira e dos valores em alunos de cursos de formação de professores.* Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação (Psicologia da Educação). Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (policopiado).

Rafael, M. (2001). *O modelo desenvolvimentista de avaliação e aconselhamento de carreira (C-DAC). Preocupações de carreira, crenças de carreira e stress profissional em adultos empregados*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Orientação Escolar e Profissional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (policopiado).

Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings towards harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 5,* 1, 75-102.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*, 2, 472-481.

Savickas, M. L. (1994). Measuring career development: current status and future directions. *The Career Development Quarterly, 43*, 1, 54-65.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly, 45,* 247-259.

Savickas, M. L. (2001). A developmental perspective on vocational behaviour: career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1*, 49-57.

Savickas, M. L. (2004). The theory and practice of career construction. In S. Brown, e R. Lent (Eds.). *Career development and counselling: putting theory and research to work* (pp. 42-70). NJ: Wiley.

Savickas, M. L., Passen, A. J. e Jarjoura, D. (1988). Career concern and coping as indicators of adult vocational development. *Journal of Vocational Behavior, 33*, 82-98.

Savickas, M. L., Silling, S. M. e Schwartz, S. (1984). Time perspective in vocational maturity and career decision making. *Journal of Vocational Behavior, 25,* 258-269.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology, 13,* 693-713.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of careers: an introduction to vocational development.* New York: Harper & Brothers.

Super, D. E. (1981). A developmental theory: implementing a self-concept. In D. H. Montross e C. J. Shinkman (Eds.), *Career development in the 1980s: theory and practice* (pp. 28-42). Springfield, IL: Thomas.

Super, D. E. (1983). Assessment in career guidance: toward truly developmental counselling. *The Personnel and Guidance Journa*l, *61*, 9, 555-562.

Super, D. E. (1984). Career and life development. In D. Brown e L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp.192-234). San Francisco: Jossey-Bass.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.). *Career choice and development: applying contemporary theories to practice* (pp. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass.

Super, D. E. e Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling, 9,* 2, 194-201.

Super, D. E., Savickas, M. L. e Super, C. M. (1996). The Life-span, Life-space approach to careers. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.). *Career choice and development* (pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.

Super, D. E., Thompson, A. S. e Lindeman, R. H. (1988). *Adult Career Concerns Inventory. Manual for research and exploratory use in counselling*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Tett R. P. e Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46,* 259-293.

Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly, 13,* 2, 131-149.

Van Der Heijde, C. M. e Van Der Heijden, B. I. (2006). A competente-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45,* 3, 449-476.

Whiston, S. C. (1990). Evaluation of the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Counselling & Development, 69,* 78-80.

Williams, C. P. e Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior, 36*, 166-175.