



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O papel mediador do comprometimento organizacional na relação
entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de
rotatividade**

Bárbara Sofia Dias Lourenço

Lisboa, 2022

Bárbara Sofia Dias Lourenço

**O papel mediador do comprometimento organizacional na relação
entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de
rotatividade**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Rui Miguel Entradas
Silva

Coorientadora: Professora Doutora Ana Paula Nunes
Amaro

Lisboa, 2022

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio incondicional nas minhas decisões e caminhada, pelo incentivo em cada decisão que tomo e por todo o carinho.

Ao meu namorado, Sérgio, por toda a motivação que me dá, por toda a ajuda e pela forma como me tem incentivado, querendo sempre que me desafie e busque novos desafios.

Um enorme agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Rui Miguel Entradas Silva, pela sua orientação, pelo seu apoio e preocupação em todos os momentos, partilha de conhecimentos, por todos os seus preciosos conselhos e disponibilidade máxima.

Também à minha co-orientadora Professora Doutora Ana Paula Nunes Amaro, pelo apoio na parte estatística, pela partilha de conhecimento e conselhos.

À minha colega e amiga Fernanda por todo o companheirismo, pelo apoio e pelos sorrisos, tornando esta etapa mais gratificante.

À minha amiga Luísa por me dar sempre um especial incentivo em cada decisão, e estar sempre pronta a ajudar e apoiar.

À Mafalda, por me ouvir, ajudar, e pela forma como me transmite a sua positividade e confiança.

A todos os meus amigos mais próximos por me apoiarem e torcerem por mim neste percurso.

Agradeço ao Instituto Superior de Gestão, a todos os docentes do Mestrado de Gestão do Potencial Humanos e aos meus colegas de curso.

Aos participantes deste estudo, pela sua disponibilização para responder ao questionário e à partilha com os seus contactos.

RESUMO

Para um maior vínculo entre as organizações e os trabalhadores, o desenvolvimento de carreiras desempenha um papel fulcral, contribuindo significativamente para o aumento do comprometimento organizacional e, conseqüentemente, para diminuir as intenções de rotatividade. Esta investigação insere-se nesta temática e pretende analisar o papel mediador do comprometimento organizacional na relação existente entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade. Para o efeito, utilizou-se uma metodologia quantitativa e os dados recolhidos através dos seguintes instrumentos: Questionário de desenvolvimento de carreira, Questionário de comprometimento organizacional, Questionário de intenções de rotatividade. A amostra é composta por 308 trabalhadores, com idades que oscilam entre os 18 e os 69 anos e que desempenham funções no sector público e privado. Os resultados obtidos demonstram que o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional influenciam negativamente as intenções de rotatividade dos trabalhadores. Verificou-se ainda que o comprometimento organizacional medeia o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

Palavras chave: Desenvolvimento de carreiras, Comprometimento organizacional, Intenções de rotatividade

ABSTRACT

For a greater bond between organisations and workers, career development has a key role, contributing significantly to the increase in organisational commitment and, consequently, to a reduction of turnover intentions. This investigation follows this research topic and intends to analyze the mediator role of organisational commitment in the relationship between career development and turnover intentions. For this purpose, a quantitative methodology was used, collecting data through the following instruments: Career development questionnaire, Organisational commitment questionnaire, Turnover intentions questionnaire. The sample is made up of 308 workers, aged between 18 and 69, who work in public and private sector. The results show that career development and organisational commitment have a negative impact on workers turnover intentions. It was also found that organisational commitment mediates career development and turnover intentions.

Keywords: Career development, Organisational commitment, Turnover intentions

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS	4
1.1 Objetivos de progressão de carreira	8
1.2 Capacidade de desenvolvimento profissional	9
1.3 Rapidez de promoção	9
1.4 Aumento de remuneração	10
CAPÍTULO 2 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	12
2.1. Modelo tridimensional do comprometimento organizacional	15
2.1.1. Comprometimento afetivo	16
2.1.2. Comprometimento instrumental	17
2.1.3. Comprometimento normativo	17
CAPÍTULO 3 - INTENÇÕES DE ROTATIVIDADE	19
3.1. Aspectos que influenciam as intenções de rotatividade	22
CAPÍTULO 4 - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	25
4.1. Objectivo do estudo	25
4.2. Metodologia	25
4.2.1. Hipóteses de estudo.....	25
4.2.2. Modelo concetual.....	26
4.3. Caracterização da amostra	26
4.4. Instrumentos de recolha de dados	27
4.4.1. Questionário de desenvolvimento de carreira.....	28
4.4.2. Questionário de comprometimento organizacional	28

4.4.3.	Questionário de intenções de rotatividade	28
4.4.4.	Questionário sociodemográfico	28
4.5.	Procedimentos	29
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS		30
5.1.	Análise dos indicadores psicométricos	30
5.1.1.	Validade de constructo.....	30
5.1.2.	Fiabilidade.....	31
5.2.	Comparação dos valores médios da intenção de rotatividade em função das variáveis sociodemográficas	32
5.3.	Análise da correlação entre os constructos em estudo.....	33
5.4.	Validação das hipóteses de investigação	33
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		36
6.1.	Contributos teóricos e práticos.....	38
6.2.	Limitações e estudos futuros.....	39
CONCLUSÃO		41
REFERÊNCIAS		43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. O processo de planeamento de carreira	7
Figura 2. Modelo tridimensional de comprometimento organizacional	15
Figura 3. Modelo concetual.....	26
Figura 4. Modelo mediação.....	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Características sociodemográficas dos participantes	27
Tabela 2. Coeficientes de alfa de Cronbach das variáveis em análise	32
Tabela 3. Comparação dos valores médios da intenção de rotatividade face às características sociodemográficas dos participantes.....	32
Tabela 4. Correlação entre os constructos da investigação	33
Tabela 5. Resumo da validação das hipóteses.....	35

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de Componentes Principais
ANOVA - *Analysis of Variance*
DP - Desvio-padrão
KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
M - Média
p - *p-value*
RH - Recursos Humanos
VD - Variável Dependente
VI - Variável Independente
VM - Variável Mediadora

INTRODUÇÃO

Os gestores de recursos humanos desempenham um papel significativo no apoio ao sucesso das organizações, assim como evitam problemas relacionados com a saída de trabalhadores talentosos, pois a elevada rotatividade pode levar à diminuição da qualidade do trabalho desenvolvido (Dewi & Nurhayati, 2021). O sucesso e a sustentabilidade das organizações são determinados pela qualidade, capacidade e talento do seu pessoal (Srimulatsih, 2021).

Para as empresas, o bem-estar organizacional é cada vez mais essencial, devido a causar consequências no desempenho dos trabalhadores, como a satisfação e a produtividade, contribuindo para a sua sustentabilidade (Ingusci et al., 2019).

Atualmente, devido às mudanças e desafios constantes é necessário que as organizações e os trabalhadores estejam preparados para um futuro incerto e desafiante, onde as empresas de sucesso têm de ter atenção ao capital intelectual e procurar permanentemente por inovação, por sua vez os trabalhadores devem conhecer os seus pontos fortes e aspetos a melhorar, para obterem um maior sucesso (Fontanella & Bittencourt, 2018). Através da avaliação de desempenho avalia-se a prestação dos trabalhadores e as suas competências, mediante os resultados obtidos realiza-se o planeamento do desenvolvimento de carreiras (Lima & Rowe, 2019).

O crescimento de uma organização e a boa imagem que transmite, geram expectativas positivas em relação ao avanço na carreira e ao aumento de salários ou benefícios (Vasconcellos & Neiva, 2019).

Para Sihombing e Ariyanto (2020), o desenvolvimento de carreiras contribui para aumentar a eficácia dos trabalhadores na concretização de objetivos, o que irá promover satisfação, e consequentemente levar ao aumento da produtividade no seu trabalho. Neste âmbito, Srimulatsih (2021) refere que é um benefício tanto para as organizações como para os trabalhadores.

As expectativas de futuro e de carreira dentro de uma organização fortalecem o vínculo e são encaradas como um benefício que esta oferece, promovem um alto comprometimento e uma baixa intenção de rotatividade, visto que permanecer na organização é o que permite avanços na carreira (Vasconcellos & Neiva, 2019). O comprometimento organizacional é um fator relevante para as organizações, que devem compreender o nível de

comprometimento dos seus trabalhadores, na medida em que quanto mais comprometidos estiverem, maior será a sua vontade de lá permanecerem (Grando et al., 2022).

Para Yuesti e Adnyana (2022), o desenvolvimento de carreiras visa o desenvolvimento de um trabalhador na sua posição, no avanço de um nível para outro, onde os programas em curso, procuram adequar as necessidades e objetivos dos trabalhadores às oportunidades de carreira disponíveis na empresa e quanto mais importância se der a este fator, maior será o desempenho nas funções. Salientam ainda o comprometimento organizacional como um fator determinante do desempenho, enquanto um processo gradual, que vai fortalecendo a vontade do trabalhador em permanecer na empresa atual.

Esta investigação insere-se nesta matéria e visa, essencialmente, analisar o papel mediador do comprometimento organizacional na relação existente entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade. Para melhor se compreender esta temática, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida é que a relação existente entre o desenvolvimento de carreiras e a intenção de rotatividade é mediada pelo comprometimento organizacional?*

Esta dissertação, em termos de estrutura, encontra-se organizada por seis capítulos, o primeiro debruça-se sobre o desenvolvimento de carreiras, variável independente (VI), e quatro fatores que o compõe, nomeadamente: objetivos de progressão de carreira, capacidade de desenvolvimento profissional, rapidez de promoção e o aumento de remuneração.

O capítulo dois incide no comprometimento organizacional, variável mediadora (VM), e destaca-se o modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1991) que refere as três dimensões do comprometimento: o afetivo, o normativo e o instrumental.

O terceiro capítulo aborda a temática das intenções de rotatividade, variável dependente (VD), e os aspetos que a influenciam.

O quarto capítulo dedica-se ao enquadramento metodológico, onde são apresentados os objetivos do estudo, os gerais e específicos, a metodologia utilizada, as hipóteses de estudo e o modelo conceitual, onde é referida a relação entre as variáveis. De seguida a caracterização da amostra, a descrição dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados e os procedimentos para a realização desta investigação.

O quinto capítulo refere-se à apresentação dos resultados provenientes da análise estatística, com o início da análise dos indicadores psicométricos dos três instrumentos utilizados. De seguida é realizada, em função das variáveis sociodemográficas, a comparação de médias da intenção de rotatividade e posteriormente a análise da correlação entre o

desenvolvimento de carreira, o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade. Este capítulo finaliza com os resultados da análise da regressão que permitiu a validação das hipóteses de investigação.

No sexto capítulo discutem-se os resultados obtidos, mencionando os estudos sobre o tema, de modo a validarem-se as hipóteses de investigação. São ainda mencionados os contributos teóricos e práticos desta dissertação, também referidas as limitações encontradas na sua realização e, por último, sugestões para estudos futuros. Na conclusão resumem-se os principais resultados.

CAPÍTULO 1

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

A carreira remete para a sucessão ou sequência de atividades desenvolvidas e cargos que um indivíduo tem ao longo da vida profissional (Chiavenato, 2014). Representa um caminho que também pode evoluir para além dos limites organizacionais (Cortellazzo et al., 2019).

Segundo Chetana e Mohapatra (2017), o desenvolvimento de carreira é necessário para trazer vantagem competitiva ao atrair, desenvolver e reter os trabalhadores, envolve tanto os indivíduos como as organizações, é um planeamento em relação à carreira e às oportunidades facultadas pela organização, ou seja, é a junção das necessidades e aspirações dos trabalhadores com os requisitos da organização. Na mesma linha, Mourão e Monteiro (2018) defendem que o desenvolvimento de carreira se refere ao planeamento do indivíduo e da organização, é o processo de como estes gerem as suas carreiras e escolhas profissionais, conforme a sua personalidade mediante as possibilidades que são fornecidas.

O desenvolvimento de carreira está significativamente ligado à melhor execução das funções, pois há uma maior relação entre a organização e o trabalhador, o que origina um melhor desempenho individual e organizacional (Ali et al., 2019). Uma parte essencial do seu desenvolvimento é a satisfação profissional, ou seja, o gosto que se tem pela profissão, pelo que a gestão da carreira profissional é fundamental e influencia a satisfação e o desempenho no trabalho e, atualmente, as organizações não podem esperar bons desempenhos se não se preocuparem com a gestão de carreira dos seus trabalhadores e com as práticas de gestão de carreira (Loyarte-López et al., 2020).

O ambiente instável atual está a desafiar o conceito de carreira tradicional em prol de uma atitude de carreira proteana, onde os indivíduos são caracterizados por terem um forte senso de identidade e valores pessoais, que vão orientar a tomada de decisões em relação às suas carreiras (Cortellazzo et al., 2019).

Nas carreiras tradicionais, a vida profissional ocorre apenas numa organização e o desenvolvimento da carreira cabe apenas à organização, sendo que a maior ambição é a ascensão hierárquica, num contexto de estabilidade e aprendizagem apenas dentro da empresa (Silva et al., 2016).

A globalização originou um modelo sem fronteiras onde se procura alcançar crescimento pessoal e profissional através do desempenho de funções em diferentes empresas, por outro lado, através de formações e planos de desenvolvimento organizacional as empresas aumentam as expectativas dos trabalhadores no que diz respeito às suas funções e em relação à organização (Li et al., 2017). As crescentes oportunidades de transição de carreira permitem que se acumulem muitas experiências (Guan et al., 2019).

Com as carreiras sem fronteiras e proteanas, os indivíduos tornaram-se os principais responsáveis pelo desenvolvimento da sua vida profissional (Szabó-Bálint, 2019). Nas carreiras sem fronteiras há predisposição para transições de carreira de modo a alcançar objetivos individuais, ou também devido a mudanças que possam surgir e as pessoas, involuntariamente, têm de optar por este tipo de caminho (Guan et al., 2019). As decisões de carreira são impulsionadas pelos valores dos indivíduos e não pelos das organizações (Nagy et al., 2019).

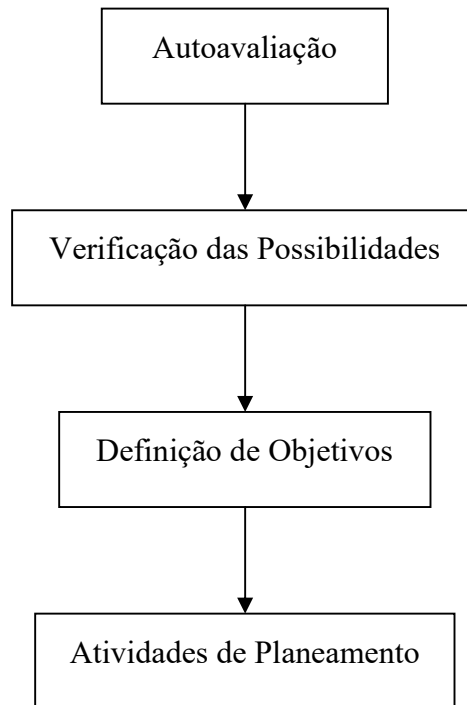
Os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras referem-se aos indivíduos com carreiras autodirigidas e flexíveis, ou seja, que assumem o controlo e têm uma maior satisfação em relação à sua carreira (Wiernik & Kostal, 2019). As pessoas com atitudes de carreira proteana têm tendência em concentrar-se menos nas competências específicas e essenciais para a organização e dão mais importância às competências que podem ser utilizadas em diferentes contextos, uma vez que este tipo de carreira pode ajudar as pessoas a arranjar ou manter um emprego, particularmente em tempos de dificuldades económicas ou organizacionais, ou seja, apesar das incertezas do mercado de trabalho será possível gerir a carreira de forma eficaz, de encontro com os seus valores (Cortellazzo et al., 2019). Os mesmos autores também defendem que, os indivíduos que ao conduzirem as suas carreiras têm os objetivos alinhados com os seus interesses pessoais, são pessoas com uma maior adaptabilidade e autoconsciência e desta forma as empresas devem ser eficazes para atrair e reter estes profissionais com a explicitação dos valores e cultura da empresa, bem como das ações que esta está disposta a proceder para contribuir no alcance dos objetivos dos trabalhadores.

Segundo Awino e Kipsang (2020), o desempenho dos trabalhadores é alterado positivamente quando as empresas oferecem oportunidades de desenvolvimento das suas carreiras e ao ajudá-los a traçar as suas estratégias de carreira, mediante as suas aspirações pessoais, vai fortalecer a ligação emocional à empresa e gera mais felicidade no trabalho.

Devem ser aplicados instrumentos de gestão de carreira, oferecer e informar sobre as oportunidades revela-se benéfico tanto para a empresa como para o trabalhador, pois aumenta a sua motivação e desempenho, assim como a eficiência da organização (Szabó-Bálint, 2019). Num ambiente de trabalho imprevisível, é fundamental perceber as condições organizacionais que ajudarão os trabalhadores a serem mais comprometidos com a sua carreira (Son & Kim, 2019). O desenvolvimento de carreira cria mais gosto pelo trabalho e entusiasmo, o que promove um melhor desempenho, no entanto, esta situação exige que as organizações forneçam oportunidades para este desenvolvimento, que irá contribuir para o aumento do nível de satisfação (Konadi, 2020).

Para Spagnoli (2017), quanto mais um trabalhador percebe as oportunidades de desenvolver a sua carreira, mais aumenta a sua motivação e o seu desempenho, assim estará mais envolvido com a organização. Pelo que o crescimento da carreira, a nível organizacional, resulta numa maior partilha de ideias criativas dos trabalhadores e numa maior contribuição para mudanças construtivas para a organização.

Segundo Antoniu (2010), o planeamento de carreiras depende de quatro componentes, (i) a autoavaliação que permite ao trabalhador definir objetivos, valores e aptidões, (ii) a verificação das possibilidades onde os trabalhadores são informados sobre a avaliação das competências, conhecimentos e o lugar que podem vir a ocupar dentro da organização, (iii) a definição de objetivos onde os trabalhadores definem os objetivos de carreira a curto e longo prazo, relacionado com as posições profissionais em causa, e por último (iv) as atividades de planeamento que se referem a como os trabalhadores irão atingir os objetivos.

Figura 1*O processo de planeamento de carreira*

(Adaptado de Antoniu, 2010)

Para Chetana e Mohapatra (2017), o plano de carreira é o processo onde os indivíduos identificam as suas habilidades e conhecimentos e envolve cinco etapas: (i) autoavaliação; (ii) investigação das oportunidades de carreira; (iii) definição de objectivos; (iv) plano de ações; e (v) avaliação.

O crescimento da carreira depende tanto do trabalhador como da organização e as perceções em relação ao crescimento da carreira podem influenciar as atitudes e comportamentos em relação à empresa (Weng & Zhu, 2020). Para as novas gerações é mais importante a satisfação na carreira do que um grande salário (Putri & Handoyo, 2020). A cada trabalhador deve ser dada a possibilidade de desenvolver as suas competências e a sua carreira, para contribuir para a melhoria dos resultados da organização (Niati et al., 2021).

O crescimento das carreiras dos trabalhadores está relacionado com quatro fatores: (i) objetivos de progressão de carreira, (ii) capacidade de desenvolvimento profissional, (iii) rapidez de promoção, e (iv) aumento de remuneração (Weng et al., 2010). O conceito de crescimento de carreira organizacional consiste em duas dimensões, (i) o crescimento de carreira intrínseco, ou seja, progredir nos objetivos de carreira e adquirir competências e (ii) o

crescimento extrínseco, isto é, o aumento de promoções e aumentos salariais (Son & Kim, 2019).

1.1 Objetivos de progressão de carreira

A progressão da carreira está relacionada com a ocupação de cargos mais complexos e para os trabalhadores com potencial para estes cargos deve existir um planeamento (Chiavenato, 2014). O progresso do objetivo de carreira é a capacidade que o emprego atual tem para proporcionar a realização dos objetivos de carreira que estes pretendem (Ohunakin et al., 2018).

Para reter determinados trabalhadores as organizações devem contribuir para o alcance dos seus objetivos de progresso de carreira (Spagnoli, 2017). Numa empresa em que o foco está na competitividade e na estabilidade da carreira a longo prazo é proporcionado o progresso na carreira dos trabalhadores, estes identificam os seus objetivos, apoiados pela organização (Chetana & Mohapatra, 2017). Quando as organizações proporcionam a progressão da carreira, os trabalhadores irão crescer dentro da empresa, o que resulta num melhor desempenho, tanto para o próprio indivíduo, como para a organização, pois o profissional estará mais empenhado em alcançar os objetivos organizacionais (Ali et al., 2019).

Os programas de desenvolvimento de carreira originam que os trabalhadores avancem numa organização desde o início da sua vida profissional, assim como também contribuem para determinar os percursos e o aumento do progresso na carreira (Loyarte-López et al., 2020).

Mediante Son e Kim (2019) as práticas organizacionais que apoiam o progresso dos objetivos de carreira dos trabalhadores originam um maior envolvimento no trabalho e um maior comprometimento relativamente ao seu percurso profissional. Os autores defendem ainda que os mais satisfeitos com o seu trabalho são motivados, autoconfiantes e tendem a tentar evoluir nas suas competências, de modo a alcançar os objetivos de progressão na sua carreira. Segundo Awino e Kipsang (2020), os trabalhadores que têm estes objetivos, quando sentem que as empresas têm em conta as suas aspirações pessoais, revelam uma responsabilidade moral para permanecer na mesma organização.

A satisfação com a progressão da carreira, ou seja, quando as expectativas dos trabalhadores são atendidas, promove resultados positivos para a organização, pois vai

originar um maior apego, o que reduz as possibilidades destes deixarem o seu local de trabalho (Putri & Handoyo, 2020).

1.2 Capacidade de desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional representa um conceito com uma importância expressiva no contexto laboral. Revela as competências desenvolvidas pelos indivíduos e a capacidade de realização das suas funções e depende tanto do trabalhador como das oportunidades de desenvolvimento profissional que a organização disponibiliza (Monteiro & Mourão, 2017). Pode também ser entendido como um conjunto de ações que leva à aquisição de conhecimentos em contexto laboral, um método de qualificação, de aquisição e desenvolvimento das competências, consequentemente os trabalhadores que estão dispostos a evoluir nos seus conhecimentos estarão numa posição mais favorável dentro do mercado de trabalho (Mourão & Monteiro, 2018).

O desenvolvimento profissional origina que o trabalhador, durante toda a sua carreira, aprofunde os seus conhecimentos, o que resulta numa vantagem para as organizações, pois com pessoas com maiores competências a empresa estará mais preparada para enfrentar novos desafios (Fontanella & Bittencourt, 2018). Quando as organizações investem no desenvolvimento dos seus trabalhadores, estes tenderão a retribuir através do seu trabalho (Ali et al., 2019).

A orientação e o desenvolvimento profissional na organização são valorizados pelos trabalhadores mais jovens, pois permite-lhes melhorarem as suas competências e sentirem que são mais atrativos no mercado de trabalho (Putri & Handoyo, 2020). O seu desenvolvimento, através do investimento na formação, resulta numa melhor eficácia no trabalho, melhora as competências e o desempenho, aumenta, assim, a qualidade dos recursos humanos (Konadi, 2020).

1.3 Rapidez de promoção

A promoção é um aspeto importante da carreira e da vida dos trabalhadores. As organizações podem recorrer a promoções para recompensar os resultados altamente produtivos, no entanto, criar um incentivo para que se esforcem mais dependerá sempre da valorização que atribuem à promoção (Kosteas, 2011). Quando os trabalhadores são promovidos, ou seja, avançam hierarquicamente, as suas responsabilidades e desafios aumentam (Weer & Greenhaus, 2017).

Segundo Ohunakin et al. (2018), o crescimento da carreira é um esforço conjunto entre trabalhadores e empregadores e conforme o aumento das suas competências, a empresa proporciona a promoção das suas carreiras. Desta forma as oportunidades de promoção devem ser estratégicas para reter os melhores nas organizações, de forma a que estejam alinhados e contribuam ativamente para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Proporcionar a rapidez de promoção é um incentivo que gera motivação nos trabalhadores e potencia o seu desempenho nas atuais funções (Li et al., 2017). Segundo Awino e Kipsang (2020), a velocidade de promoção é um factor que os leva a sentirem-se mais ligados à organização, ou seja, tem uma preponderância na sua retenção. O seu elevado desempenho facilitará a oportunidade de serem promovidos para cargos superiores (Niati et al., 2021).

Quando as organizações reconhecem os trabalhadores com alto desempenho, devem proporcionar um ambiente promissor, de modo a que estes assumam cada vez mais riscos e solidifiquem a sua carreira (Loyarte-López et al., 2020).

1.4 Aumento de remuneração

As organizações devem recompensar os esforços dos seus trabalhadores através do aumento das remunerações (Weng et al., 2010). A remuneração é a retribuição pelo trabalho desenvolvido, dedicação e esforço, tendo as empresas especial interesse em os recompensar mediante o alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). A remuneração pode ser composta por salários, subsídios, incentivos, entre outros benefícios (Martono et al., 2018).

Para Ohunakin et al. (2018), o aumento de remuneração é uma forma eficaz de recompensar e compensar os trabalhadores em harmonia com o seu crescimento e aumento de responsabilidades dentro da organização, o que inevitavelmente terá um impacto positivo na sua retenção.

Quando um trabalhador se adapta com sucesso à organização e, conseqüentemente, atinge outro nível profissional, a remuneração deve ser aumentada (Spagnoli, 2017), sendo garantido que este aumento os incentive a serem mais produtivos e motivados em relação às suas funções (Li et al., 2017).

Um sistema de remuneração dinâmico aumenta a satisfação em relação ao trabalho e é um estímulo implementado para melhorar o desempenho (Martono et al., 2018), bem como

para fortalecer os laços do trabalhador à empresa, aumentando o seu compromisso (Awino & Kipsang, 2020).

Os melhores desempenhos devem ser recompensados com o aumento da remuneração, o que leva à satisfação e cria o sentimento de que o esforço na função é reconhecido, sendo igualmente um forte estímulo para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho cada vez melhor (Kulikowski, 2018).

A implementação de um sistema de remuneração atrativo motiva os trabalhadores, proporciona o seu bem-estar, resulta numa maior qualidade no desempenho das suas funções, aumenta a sua produtividade e evita que procurem outras organizações (Martono et al., 2018).

CAPÍTULO 2

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para as organizações, um dos grandes desafios hoje em dia é o de garantir e aumentar o envolvimento e a retenção de talentos, pelo que é fundamental que as mesmas entendam a ligação dos seus trabalhadores ao seu local de trabalho (Singh & Gupta, 2015).

O comprometimento organizacional é amplamente estudado de modo a compreender o comportamento dos trabalhadores no trabalho, pois influencia a sua ação dentro da organização, como a sua lealdade e as intenções de rotatividade (Ibrahim, 2020).

Ao longo das últimas décadas, o comprometimento organizacional tem sido um dos constructos mais estudados (Lima & Rowe, 2019).

Dos primeiros autores a dedicar-se ao estudo do comprometimento organizacional, Becker (1960) defende que o comprometimento está associado a fatores que não estão dispostos a perder-se, existindo uma hesitação para a mudança de emprego, pois irá associar a perdas que esta pode trazer, como a antiguidade na organização onde se encontra, ou a facilidade na realização das funções.

Alguns anos mais tarde, Porter et al. (1974) definiram que o comprometimento organizacional é a força da identificação e envolvimento de um indivíduo numa organização, e referiram três fatores: (i) acreditar e aceitar os objetivos e valores da organização, (ii) a determinação para exercer um esforço considerável a favor da organização, e (iii) a vontade de ficar na organização. Mowday et al. (1979), acrescentam que desta forma o comprometimento vai além de uma lealdade passiva para com a organização, envolve um relacionamento ativo com a mesma onde os trabalhadores estão dispostos a contribuir para o sucesso organizacional, sendo igualmente importante para a compreensão do comportamento laboral dos trabalhadores nas organizações.

O'Reilly e Chatman (1986) associaram o comprometimento ao apego psicológico que o indivíduo sente pela organização.

Para Meyer e Allen (1991) é importante que o comprometimento organizacional seja encarado para além de um mecanismo para reduzir a rotatividade. De acordo com os autores, as organizações devem também considerar outros efeitos para aumentar o comprometimento nos seus trabalhadores, tais como o bem-estar pessoal e a vontade de trabalhar, para concretizar os objetivos organizacionais.

O comprometimento organizacional refere-se ao vínculo dos trabalhadores para com a organização o que leva ao empenho em alcançar os objetivos organizacionais (Hackett et al., 1994). Também se pode definir como um conceito com relevância para as organizações, na medida em que trabalhadores comprometidos aumentam o desempenho e reduzem a rotatividade e desta forma empresas com valores e culturas fortes originam um vínculo mais firme com os mesmos (Mowday, 1998).

Segundo Joo e Park (2010) o comprometimento organizacional diz respeito aos sentimentos do trabalhador sobre a organização como um todo, é o que o vincula à empresa e esta para ter vantagem competitiva precisa de os ter altamente comprometidos, pelo que devem ser dadas oportunidades para que eles encontrem o seu potencial e motivações para diversas situações e tarefas, pois pode influenciar o comprometimento organizacional.

Para Singh e Gupta (2015), nas organizações geralmente cada geração traz variadas aspirações, expectativas, atitudes e valores e deste modo é importante explorar a melhor maneira de gerir e trabalhar com pessoas de diferentes gerações, no local de trabalho. Desta forma para os autores, as gerações mais jovens estão menos comprometidas o que se torna num desafio para as organizações que devem abordar práticas para a retenção de talentos, de modo a motivá-los e a retê-los. A satisfação no trabalho é a atitude que os trabalhadores revelam nos seus empregos que influencia os seus comportamentos e intenções e que se relaciona com o comprometimento organizacional, refletindo sentimentos positivos no que diz respeito à organização e aos seus valores e caracteriza-se pela vontade de cumprirem os objetivos organizacionais (Boles et al., 2015).

De acordo com Rubel et al. (2018), a utilização de boas práticas de gestão de recursos humanos por parte da organização aumenta a confiança dos trabalhadores, resultando num aumento do seu comprometimento e quando a organização está centrada neles, ao ter um verdadeiro interesse nas suas contribuições, eles retribuem melhorando o seu desempenho, para além das suas responsabilidades específicas. De modo a contribuir para o seu comprometimento, as empresas devem proporcionar práticas que aumentem o seu empenho e a sua satisfação, como o reconhecimento do trabalho desenvolvido, recompensas ou um bom ambiente de trabalho (Jawaad et al., 2019).

Para Suzuki e Hur (2019), o comprometimento organizacional é um indicador significativo da atitude dos trabalhadores, é importante no desempenho individual e fulcral no sucesso e bem-estar da organização. Lima e Rowe (2019) defendem que as organizações devem empenhar-se através de estratégias que melhorem o vínculo entre trabalhador e

organização, pois o seu comprometimento é considerado um diferencial competitivo. De modo a atingir os objetivos e estar à frente face à concorrência, as organizações devem empenhar-se para assegurar um elevado nível de comprometimento e para esta realidade é necessário que as empresas desenvolvam todos os esforços para estabelecer uma força de trabalho altamente motivada e empenhada (Jawaad et al., 2019).

Chayomchai (2020) refere que as mudanças globais, principalmente as tecnológicas, se tornaram importantes para que as organizações desenvolvam o seu capital humano através do fortalecimento dos seus conhecimentos, aprendizagens e competências essenciais para trabalharem com sucesso e estejam motivados e disponíveis para a mudança. As organizações, para serem competitivas, terem sucesso e sobrevivência, têm de ter em consideração o comprometimento dos seus trabalhadores que, para tal, necessitam de estar satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que altos níveis de satisfação estão ligados a elevados níveis de produtividade e por sua vez a baixos níveis de rotatividade e absentismo (Cherif, 2020).

De acordo com Loan (2020), o comprometimento organizacional relaciona-se com o apego dos trabalhadores, com o seu sentido de responsabilidade para com a organização e influencia a satisfação no trabalho que, por conseguinte, irá influenciar o desempenho. Pode ser encarado pela vontade em se comprometerem a ajudar a organização a atingir os seus objetivos, através da construção de uma relação mútua viável entre ambos, e em que são proporcionadas oportunidades de desenvolvimento e crescimento (Cherif, 2020).

Os trabalhadores desejam um trabalho que tenha significado e um bom ambiente, preferindo empresas e empregos dentro das suas expectativas (Ibrahim, 2020). A liderança tem impacto em relação ao comprometimento, aumenta o apego e empenho, promove o alinhamento dos valores individuais e organizacionais e contribui para que os trabalhadores fiquem mais comprometidos com as suas organizações (Haque et al., 2020). O sucesso da organização depende do desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, pelo que é fundamental apostar no seu desenvolvimento e motivação, para que estes nela permaneçam muito tempo, uma vez que com trabalhadores com um elevado nível de comprometimento alcançam-se os bons resultados (Chayomchai, 2020). Quando os trabalhadores revelam um elevado nível de comprometimento desenvolvem um forte sentimento de responsabilidade e de envolvimento (Liu et al., 2020).

Para Cherif (2020), as condições de trabalho promovem uma atitude positiva em relação à organização, empenho e motivação para o trabalho, pelo que os trabalhadores

tornam-se comprometidos e dispostos a dedicarem-se à empresa e a ajudá-la a alcançar os seus objectivos. Quando os trabalhadores sentem que estão envolvidos, que são valorizados e que têm oportunidades de promoção, aumentam o seu empenho e contribuem para os resultados de sucesso na organização, o que é determinante para o seu comprometimento (Ibrahim, 2020). As organizações devem recorrer a estratégias no estabelecimento de objetivos, recompensas para manterem o seu empenho, produtividade e comprometimento (Inam et al., 2021).

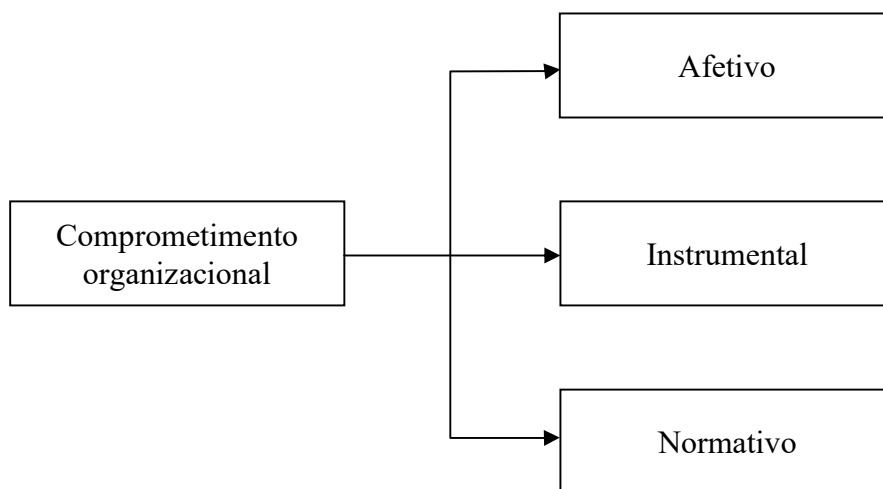
2.1. Modelo tridimensional do comprometimento organizacional

Desenvolvido por Meyer e Allen (1991) o modelo tridimensional do comprometimento organizacional refere três dimensões do comprometimento: o afetivo, o normativo e o instrumental.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen é uma referência sobre o tema e o mais utilizado nas investigações (Oliveira & Honório, 2020).

Figura 2

Modelo tridimensional de comprometimento organizacional



(Adaptado de Meyer e Allen, 1991)

2.1.1. Comprometimento afetivo

Segundo Hackett et al. (1994) o comprometimento afetivo é a ligação emocional, identificação e envolvimento que o trabalhador tem para com a organização. Para Loan (2020) corresponde ao vínculo emocional para com a empresa. Com a componente emocional do comprometimento, mantêm o vínculo porque se sentem bem no seu local de trabalho (Liu et al., 2020).

Para Boles et al. (2015), o comprometimento afetivo influencia a dedicação dos trabalhadores, assim como a sua afetividade à organização influencia o esforço aplicado nas atividades para atingir os objetivos. De acordo com os autores, quando as necessidades e desejos individuais são satisfeitos, surge um estado afetivo positivo em relação à organização, ao trabalho, ao seu ambiente, à satisfação profissional, à satisfação com a política da empresa e com as tarefas de trabalho, sendo certo que todos estes fatores vão influenciar significativamente o comprometimento afetivo.

Chordiya et al. (2017) defendem que os trabalhadores terão um maior comprometimento afetivo se perceberem que a organização se preocupa consigo e que colabora para a sua satisfação através dos salários, segurança, autonomia e progressão na carreira. Para estes autores, a satisfação profissional e o comportamento ético dentro da organização contribuem positivamente para o comprometimento afetivo.

Semedo et al. (2019) referem que o líder desempenha um papel fundamental na criação, de um contexto positivo e apelativo, a nível organizacional, o que leva a trabalhadores mais felizes e propensos a um comprometimento afetivo. Para McCormick e Donohue (2019) relaciona-se com a satisfação e experiências de trabalho positivas, uma vez que o trabalhador está envolvido com a organização mais profundamente através da necessidade de valor e estima. Na mesma linha, Semedo et al. (2019) advogam que quando estes se sentem bem tratados pelas organizações, vão desenvolver emoções positivas, para além de encararem o trabalho não como um dever mas como um prazer e sentem vontade de retribuir.

Aziz et al. (2021), definem o comprometimento afetivo como o comprometimento emocional que liga os trabalhadores à organização e aos seus objectivos e têm a noção de que se encaixam nela, logo existe um sentimento de realização para com o seu trabalho, sentem que são estimados e que são fundamentais para a empresa. Desta forma, defendem também que os trabalhadores que estão efetivamente comprometidos sentem que devem ser leais para com a organização.

2.1.2. Comprometimento instrumental

O comprometimento instrumental está relacionado com a consciência dos custos associados, caso o trabalhador decida sair da organização, pelo que mantem o vínculo à empresa porque precisa e tem vantagem em lá permanecer (Meyer et al., 1993).

Para Loan (2020), o comprometimento instrumental é a consciência das consequências para o trabalhador ao deixar a organização. Oliveira e Honório (2020) acrescentam que é a necessidade de continuar na organização, pois existe a probabilidade dos custos serem altos caso a deixem e a permanência é necessária devido à consciência dos custos.

Os trabalhadores a quem a organização proporciona que atinjam os seus objetivos em relação à sua carreira são mais suscetíveis de reconhecer um maior custo em relação à sua saída, contribui para a percepção que há muito a perder caso saiam, da mesma forma, se percebem que têm um baixo progresso nos objetivos de carreira no emprego onde se encontram, sentem que não há risco em mudar de organização (Weng et al., 2010).

De acordo com Lima e Rowe (2019), no que se refere ao comprometimento instrumental, a base é a necessidade, ou seja, existe um processo avaliativo em relação aos custos-benefícios, onde os trabalhadores não têm apenas em consideração as perdas monetárias, mas também as intangíveis como as oportunidades de formação. Assim sendo, quanto mais as organizações investirem no desenvolvimento, maior será o comprometimento instrumental dos trabalhadores.

Segundo Haque et al. (2020), este comprometimento significa a permanência no emprego, porque o trabalhador precisa e não necessariamente porque quer, tendo suporte em atividades ou procedimentos que aumentam o custo de deixar a organização e não envolve aspetos psicológicos em tais decisões.

Para Aziz et al. (2021) o comprometimento instrumental demonstra o risco de perdas específicas, caso o trabalhador saísse da organização e a decisão de a abandonar é bastante penalizadora para ele devido ao seu custo elevado, como custos monetários ou sociais. O autor também defende que este comprometimento é originado pelas consequências em deixar a empresa, como a escassez de alternativas disponíveis, assim como encara que não é ético sair da organização.

2.1.3. Comprometimento normativo

De acordo com Mowday (1998), o comprometimento normativo é uma obrigação sentida em permanecer na organização. Para Singh e Gupta (2015), reflete o sentido de

obrigação dos trabalhadores, com este tipo de comprometimento continuam nas organizações porque sentem que o devem fazer. O comprometimento normativo é a percepção em relação à obrigação para com o local de trabalho (Haque et al., 2020).

Quando as organizações proporcionam o crescimento de carreira, ajudam a atingir os objetivos individuais, melhoram as capacidades profissionais e recompensam os seus trabalhadores ao recorrer a promoções e aumentos de renumeração, estes estão mais propensos a sentirem obrigação moral para com a organização (Weng et al., 2010).

Semedo et al. (2019), referem que o comprometimento normativo é o sentido de lealdade e a obrigação moral de continuar na organização, corresponde ao vínculo que assenta no senso de obrigação. Inclui a conformidade entre a missão e valores organizacionais com os pessoais (McCormick & Donohue, 2019). Para Oliveira e Honório (2020) este sentimento de obrigação pode ser desenvolvido devido aos investimentos que são realizados na sua formação.

Segundo Inam et al. (2021) este comprometimento requer uma realidade onde a organização valorize e recompense os seus trabalhadores, o que resulta num maior empenho e num sentido de obrigação moral. E acrescentam que quando eles se envolvem no seu trabalho e investem recursos pessoais e organizacionais para cumprir as responsabilidades da empresa, se sentem comprometidos normativamente.

CAPÍTULO 3

INTENÇÕES DE ROTATIVIDADE

A intenção de rotatividade significa a probabilidade de um trabalhador mudar de emprego dentro de um período de tempo (Poza & Henneberger, 2016). A rotatividade é a ação concreta de saída da organização enquanto que, a intenção de rotatividade se refere à vontade em sair, ou seja, é o desejo de sair voluntariamente da empresa (Suzabar et al., 2020). O conceito de intenção de rotatividade é encarado como uma ação voluntária por parte dos trabalhadores para deixar a organização (Bello & Bello, 2021).

Para Allen et al. (2005), a insatisfação pode estar na origem da intenção do pedido de demissão, no entanto na maioria dos casos é mais fácil expressar a intenção de sair do que efetivamente abandonar. Os autores acrescentam que a rotatividade acarreta riscos, como a incerteza de novas oportunidades, custos financeiros, custos de transição devido à mudança e custos psicológicos, por exemplo, a perda de relacionamentos, também alguns trabalhadores podem não ser tão propensos a correr riscos em relação ao abandono, assim a tomada desta decisão requer a consideração dos riscos envolvidos.

Mediante Carmeli e Weisberg (2006), identificar o que origina as intenções de sair permite às organizações controlar a taxa de rotatividade dos trabalhadores altamente qualificados, não é apenas um problema de perda de conhecimento mas também de planeamento de recursos humanos, uma vez que há necessidade de preencher a vaga deixada pelo trabalhador demissionário e de preferência com um substituto tão bom como o anterior. Perante esta situação é necessário que as organizações controlem a rotatividade, aumentando o comprometimento e a satisfação no trabalho, para que os trabalhadores altamente satisfeitos e emocionalmente ligados apresentem baixas intenções de rotatividade

A rotatividade por vontade dos trabalhadores é geralmente considerada prejudicial para a organização devido à interrupção no trabalho e custos de reposição (Hellman, 1997). As empresas devem proporcionar maiores níveis de satisfação e comprometimento, de modo a diminuir as intenções de rotatividade, pois devem ser considerados os custos associados ao abandono de trabalhadores produtivos, tais como os custos de recrutamento, de seleção e de formação (Charles, 2001). A saída de um trabalhador altamente qualificado da organização implica custos elevados, para além de que este pode transmitir conhecimentos às empresas concorrentes (Carmeli & Weisberg, 2006), mediante estas afirmações o tema da rotatividade

tem sido uma questão organizacional crítica (Joo & Park, 2010). Contudo podem existir benefícios relativamente à rotatividade, tais como o pagamento de salários mais baixos aos novos trabalhadores e a entrada de novas ideias e conhecimentos (Ghapanchi & Aurum, 2011).

Efetivamente, quando um trabalhador decide sair da organização, os recursos nele investidos são perdidos, para além dos custos de tempo e dinheiro para a contratação e formação de um novo que entra (Ertas, 2015). No caso de trabalhadores qualificados, com altos níveis de desempenho deixarem a empresa, ocorrem custos adicionais que prejudicam a equipa de trabalho (Akgunduz & Sanli, 2017). Elevados níveis de intenções de rotatividade significa que os trabalhadores não se sentem com vontade de trabalhar e permanecer na organização, resultando objetivamente numa perda para a mesma (Suzabar et al., 2020).

As perceções dos indivíduos sobre a cultura organizacional podem levar a decisões de sair ou permanecer. Para as empresas é muito prejudicial a saída de trabalhadores altamente qualificados, na medida em que afeta o seu funcionamento e a prestação de serviços (Bothma & Roodt, 2013). Por isso as organizações devem estar constantemente atentas na identificação de aspetos a melhorar em relação à rotatividade (Malek et al., 2018).

As empresas procuram aumentar o apego psicológico dos trabalhadores, ao investirem nos mesmos (Hellman, 1997). De modo a controlar as intenções de deixar a organização, devem ser identificadas as fontes de descontentamento (Vandenberg & Nelson, 1999). A criação de um clima ético nas empresas origina a redução da intenção de rotatividade e o aumento do comprometimento organizacional (Charles, 2001). A satisfação com a carreira também é um fator importante a determinar a rotatividade (Joo & Park, 2010). Quando as organizações não fornecem oportunidades de carreiras, outros lugares parecerão mais apelativos mas se, por outro lado, se proporcionar o crescimento de carreira, para além do incentivo emocional para permanecer, o trabalhador ponderará os custos de oportunidade associados à saída (Weng & McElroy, 2012). A adaptabilidade à carreira e a perceção de oportunidades, mediante as ambições do trabalhador na organização onde se encontra, contribuem para diminuir as intenções (Rasheed et al., 2020).

Para Akgunduz e Sanli (2017), as organizações devem implementar práticas que proporcionem o aumento de perceções positivas dos trabalhadores, uma vez que a noção de suporte organizacional provoca atitudes positivas no que diz respeito ao seu trabalho e, como resultado, as intenções diminuem. O fornecimento de suporte organizacional irá originar que não haja desenvolvimento das intenções de rotatividade (Santhanam et al., 2017), pois quando

os trabalhadores se sentem seguros e confortáveis no seu trabalho, estarão menos propensos a mudar (Zeffane & Melhem, 2017).

Aqueles que obtêm maior satisfação com o seu trabalho são mais propensos a permanecer na organização, a possibilidade de promoção deixa-os mais satisfeitos e reduz a rotatividade (Kosteas, 2011). Quando as organizações proporcionam oportunidades de formação e recompensam os bons desempenhos, os trabalhadores irão retribuir tanto pelo aumento do nível de comprometimento como pelo melhor desempenho das suas funções e serão menos propensos a abandonar a empresa (Afsar et al., 2018).

Muitas organizações têm programas para aumentar a satisfação no trabalho, como a distribuição de prémios e o aumento de benefícios em relação à renumeração, com o objetivo de reter os seus talentos (Mathieu et al., 2015), atendendo a que os trabalhadores que recebem um aumento salarial são menos propensos a procurar um novo emprego (Gevrek et al., 2017). As empresas ao proporcionarem tarefas mais desafiadoras, ao terem em conta os esforços para a realização do trabalho e ao apoiarem os trabalhadores, podem aumentar o comprometimento e o desejo de permanência (Bajrami et al., 2020).

Segundo Chen e Wu (2017), quando os líderes promovem um relacionamento mais benéfico, os trabalhadores demonstram mais respeito, confiança e obrigação para com as organizações. A satisfação no trabalho, o comprometimento e o apoio do líder melhoram a qualidade no desempenho das funções (Alkhateri et al., 2018). Um líder preocupado com os seus trabalhadores pode influenciar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação e consegue criar um vínculo que leva a um grau mais alto de comprometimento organizacional, originando uma diminuição das intenções de rotatividade (Malek et al., 2018).

As organizações devem ter uma especial atenção para com os trabalhadores que têm elevadas expectativas em relação ao seu trabalho, estas devem ser satisfeitas, uma vez que a insatisfação pode influenciar a intenção para sair (Herrbach et al., 2004). Para Carmeli e Weisberg (2006), as organizações devem adaptar estratégias de gestão de recursos humanos para recrutar, desenvolver e reter o capital humano. Defendem ainda que um trabalhador emocionalmente ligado a uma organização irá apresentar baixas intenções de rotatividade devido a ter atingido um alto nível de identificação e de pertença, sendo fundamental que aqueles que têm um maior desempenho no trabalho sejam recompensados e deve existir uma preocupação em reter os mais produtivos, assim ambos preferirão continuar relacionados. A aquisição e retenção dos trabalhadores com elevado nível de desempenho é essencial para o sucesso organizacional (Afsar et al., 2018).

Quando as expectativas dos trabalhadores são tidas em consideração pela organização, estes ficam psicologicamente mais ligados a ela e são menos propensos a procurar outro local de trabalho (Weng & McElroy, 2012). Desta forma, o nível de satisfação, assim como as baixas oportunidades no mercado de trabalho, influenciam as intenções de rotatividade (Poza & Henneberger, 2016). A satisfação no emprego resulta em comportamentos, atitudes ou sentimentos que o trabalhador tem em relação às suas funções, pelo que quando está satisfeito e comprometido a probabilidade de sair é significativamente menor (Alom et al., 2019).

Segundo Akgunduz e Sanli (2017), assim que os trabalhadores sentem que os seus interesses são considerados, demonstram um comportamento positivo e ao perceberem que a organização tem em consideração as suas necessidades, adotam uma atitude assertiva que origina resultados positivos. Advogam, ainda, que o investimento na sua felicidade resulta em comportamentos positivos, que tenderão a evitar uma inclinação para abandonar a organização. Quando as expectativas são consideradas, existe a sensação de realização e sucesso que resulta em satisfação no trabalho (Bello & Bello, 2021).

3.1. Aspetos que influenciam as intenções de rotatividade

Segundo Mobley et al. (1979), um trabalhador insatisfeito por o seu trabalho atual não ser atrativo procura outras alternativas, manifestando uma maior intenção de sair, motivada pela falta de ajuste para com a empresa e o desejo de encontrar um ambiente de trabalho mais adequado (Vandenberg & Nelson, 1999). A intenção de sair da organização pode surgir quando há desapontamento por esta não dar uma resposta positiva às expectativas, tendo bem presente que a alta rotatividade pode levar a uma perda geral de confiança, afetando o desempenho individual e organizacional (Zeffane & Melhem, 2017). Em suma, muitos são os fatores que podem ser precursores da rotatividade (Bello & Bello, 2021).

Um sentimento geral negativo em relação à organização origina a vontade de abandoná-la, assim como em situações mais específicas, o mesmo acontece quando existe um mau relacionamento com o líder (Vandenberg & Nelson, 1999). O clima organizacional também está relacionado com as intenções de rotatividade (Charles, 2001). Para Ghapanchi e Aurum (2011) as intenções de saída são antecipadas por vários fatores, tais como: (i) aspetos individuais relacionados com a motivação e comportamentos; (ii) devido a fatores organizacionais como a renumeração, práticas de recursos humanos e a cultura da empresa; (iii) por aspetos relacionados com o trabalho, como a atratividade das funções ou as

dificuldades que podem surgir; (iv) por fatores psicológicos, como a satisfação; e por fim (v) os aspetos ambientais externos à organização como família ou alternativas de trabalho. Como também defendem Bothma e Roodt (2013), a decisão de sair é influenciada por muitos fatores pessoais e contextuais como a empregabilidade e condições do mercado de trabalho, dado que a intenção de rotatividade depende das hipóteses e das facilidades de arranjar outro emprego. Quando os trabalhadores não têm oportunidades de carreira disponíveis nas organizações onde se encontram, aumentam as intenções de rotatividade (Rasheed et al., 2020).

Para Ertas (2015), uma alta taxa de rotatividade é um indicador de que os trabalhadores não estão satisfeitos com o seu trabalho ou com a empresa. Vários fatores podem contribuir para essa insatisfação, como salários baixos, falta de oportunidades de crescimento de carreira, mau relacionamento com os colegas, líderes, entre outros. O autor acrescenta ainda que, esta falta de satisfação e motivação leva ao aumento das intenções de rotatividade, sendo necessário portanto, que as organizações tenham em consideração o tipo de necessidades de cada indivíduo. Poza e Henneberger (2016), referem que um dos fatores que pode levar a querer sair da empresa é o horário de trabalho prolongado, ou seja, horas extras. Outro fator está relacionado com a exposição ao stress, como o excesso de trabalho, acabando por sentir angústia e as intenções de rotatividade aumentam (Babakus et al., 2017). O excesso de trabalho cria stress resultando na sensação de querer deixar de exercer as suas funções e a sair da organização, o que leva à vontade de querer encontrar um trabalho mais adequado e confortável permitindo um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional (Suzabar et al., 2020).

As emoções dos trabalhadores são complexas e refletem os altos e baixos no ambiente de trabalho, porquanto a falha em gerir estas emoções de forma eficaz pode originar desgaste laboral, sendo incontestável que a exaustão emocional levará, igualmente, ao aumento das intenções de rotatividade (Cho et al., 2017). Segundo Chen e Wu (2017), quando a organização não tem em consideração o contrato psicológico, aumenta a vontade dos trabalhadores em deixarem a empresa, uma vez que para eles, a organização não foi capaz de honrar as promessas ou as obrigações assumidas. Esta situação terá resultados negativos como a insatisfação, a perda de confiança e do comprometimento. No momento em que percebem que a organização não cumpre com o que foi prometido, desenvolverão atitudes indesejáveis, como a intenção de deixá-la (Santhanam et al., 2017).

Quando o nível de comprometimento entre o trabalhador e a sua organização termina ou reduz significativamente abre caminho à intenção deste em abandoná-la (Chen & Wu,

2017). Semelhante cenário acontece, se o nível de comprometimento e o interesse na função diminui (Afsar et al., 2018). A insegurança no trabalho influencia o nível de satisfação, motivação e por sua vez, as intenções de abandono (Bajrami et al., 2020). Os trabalhadores que têm percepções de condições de trabalho desfavoráveis, ou seja, estão insatisfeitos e que acreditam que podem facilmente encontrar um novo emprego, terão uma maior intenção de rotatividade (Park & Min, 2020).

Para Ghapanchi e Aurum (2011) é essencial que as organizações entendam os fatores que influenciam a rotatividade, para que exista um maior controlo relativamente a este aspeto.

CAPÍTULO 4

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo refere-se à apresentação do objetivo principal e dos objetivos específicos do estudo. De seguida a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. Por último, é realizada a caracterização da amostra, e referidos os instrumentos e os procedimentos utilizados na investigação.

4.1. Objectivo do estudo

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar em que medida o comprometimento organizacional medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e as intenções de rotatividade. Com o propósito de explorar mais aprofundadamente a temática em estudo, foram definidos quatro objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do desenvolvimento de carreiras no comprometimento organizacional;
2. Compreender o impacto do desenvolvimento de carreiras nas intenções de rotatividade;
3. Verificar em que medida o comprometimento organizacional influencia as intenções de rotatividade;
4. Analisar o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

4.2. Metodologia

O procedimento metodológico, na presente investigação, foi realizado através de uma metodologia quantitativa e tem por base uma perspectiva hipotético-dedutiva. Recorreu-se a uma amostra de conveniência cujos dados foram recolhidos por um inquérito por questionário devido ao seu carácter preciso e de aplicação prática.

4.2.1. Hipóteses de estudo

De modo a dar resposta aos objetivos específicos formularam-se quatro hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existe uma relação direta e positiva entre o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional.

Hipótese 2: Existe uma relação direta e negativa entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

Hipótese 3: Existe uma relação direta e negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade.

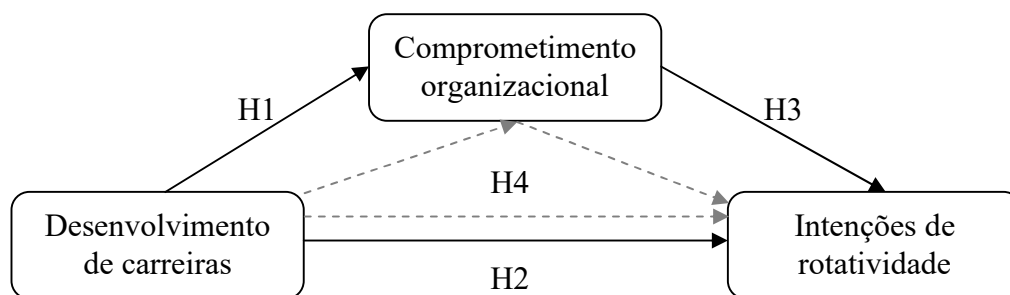
Hipótese 4: O comprometimento organizacional medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e as intenções de rotatividade.

4.2.2. Modelo concetual

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas e responder ao objetivo principal e objetivos específicos foi delineado o modelo concetual apresentado na figura 3.

Figura 3

Modelo concetual



4.3. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 308 sujeitos com idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos (em média 41.7 anos com um desvio padrão igual a 11.3 anos), a maioria pertence ao sexo feminino (76%). Verificou-se que relativamente às habilitações literárias mais de metade (64.3%) possui um nível de escolaridade igual ou superior à licenciatura.

Relativamente à antiguidade na função a maioria dos participantes (53.9%) desempenha as suas funções há dez anos ou menos (em média 12.2 anos com um desvio padrão igual a 10.7 anos). Em relação ao setor (69.8 %), ou seja, mais de metade dos participantes pertence ao setor privado.

Tabela 1*Características sociodemográficas dos participantes**Caracterização sociodemográfica dos participantes*

	N	%
Género		
Feminino	234	76.0
Masculino	74	24.0
Faixa etária (M = 41.7, DP = 11.3)¹		
Menor ou igual a 29 anos	62	20.1
Entre 30 e 39 anos	61	19.8
Entre 40 e 49 anos	100	32.5
Maior ou igual a 50 anos	85	27.6
Habilitações literárias		
1º ciclo do ensino básico	5	1.6
2º ciclo do ensino básico	4	1.3
3º ciclo do ensino básico	9	2.9
Ensino secundário	56	18.2
Curso profissional	36	11.7
Licenciatura	121	39.3
Pós-Graduação	19	6.2
Mestrado	45	14.6
Doutoramento	13	4.2
Antiguidade na função (M = 12.2, DP = 10.7)¹		
Menor ou igual a 1 ano	38	12.3
Entre 2 e 5 anos	83	26.9
Entre 6 e 10 anos	44	14.3
Entre 11 e 15 anos	41	13.3
Entre 16 e 20 anos	36	11.7
Maior ou igual a 21 anos	66	21.4
Setor		
Público	93	30.2
Privado	215	69.8

¹ M=Média; DP = Desvio-Padrão

4.4. Instrumentos de recolha de dados

As respostas foram recolhidas através de quatro questionários que seguidamente se descrevem e por um conjunto de questões sociodemográficas para a caracterização da amostra, nomeadamente: o género, a idade, as habilitações literárias, antiguidade na função e setor (Tabela 1).

4.4.1. Questionário de desenvolvimento de carreira

Para avaliar o desenvolvimento de carreira foi utilizado o questionário elaborado por Weng et al. (2010), constituído por 15 itens que avaliam quatro fatores distintos: (i) objetivos de progressão de carreira; (ii) capacidade de desenvolvimento profissional; (iii) rapidez de promoção; e (iv) aumento da remuneração.

Cada item foi caracterizado utilizando-se uma escala de *Likert* de sete pontos, (discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7)).

A consistência interna do questionário foi avaliada através do alfa de *Cronbach* com valores entre 0.78 e 0.86, o que sugere uma adequada consistência (Weng et al., 2010).

4.4.2. Questionário de comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional foi avaliado através de um questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1991), com adaptação para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). O instrumento é composto por 19 itens que avaliam três componentes: (i) comprometimento afetivo, (ii) comprometimento instrumental e (iii) comprometimento normativo.

As respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7).

A validação para a população portuguesa demonstrou uma consistência interna bastante satisfatória, com o alfa de *Cronbach* a oscilar entre 0.84 e 0.91 (Nascimento et al., 2008).

4.4.3. Questionário de intenções de rotatividade

Para avaliar as intenções de rotatividade foi utilizado o questionário desenvolvido por Akgunduz e Sanli (2017) com a adaptação da escala de Wayne et al. (1997). O instrumento é composto por três itens e as respostas serão dadas através de uma escala de *Likert* de sete pontos, onde (1) corresponde a discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

A consistência interna do questionário caracterizada através do α de *Cronbach* com o valor de 0.88 o que representa um valor aceitável (Akgunduz & Sanli, 2017).

4.4.4. Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico é composto por um conjunto de questões, nomeadamente: idade, género, habilitações literárias, antiguidade na função e o setor, que visam caracterizar os inquiridos.

4.5. Procedimentos

Os questionários foram inseridos na plataforma *Google Forms*, enviados por *e-mail* através de um *link* e partilhados nas redes sociais da investigadora (*Whatsapp*, *Facebook* e *Linkedin*). Todos os participantes tiveram a informação do objetivo da investigação, foi assegurada a confidencialidade dos dados e a garantia de que os mesmos teriam fins meramente académicos.

Para a análise dos dados foi utilizado o *software* estatístico *Jamovi* (versão 2.2.5.0).

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados provenientes da análise estatística e a sua respetiva interpretação. Inicialmente, foram analisados os indicadores psicométricos dos instrumentos utilizados no presente estudo, a validade e a fiabilidade, de modo a garantir que os mesmos são válidos e fiáveis para medir o pretendido. Posteriormente, os valores médios da intenção de rotatividade que corresponde à variável dependente deste estudo foram comparados em relação às características sociodemográficas dos participantes. Por último, realizaram-se análises de regressão, de modo a validarem-se as hipóteses de investigação e a apresentar a respetiva mediação.

5.1. Análise dos indicadores psicométricos

O rigor em relação aos resultados obtidos depende dos instrumentos de medida aplicados, deste modo é essencial avaliar as suas propriedades psicométricas, nomeadamente a validade de constructo e a fiabilidade (Souza et al., 2017).

A validade de constructo refere-se à relevância dos indicadores para medir exatamente ao que se propõe, ou seja, se o conjunto dos itens dos questionários avalia concretamente os constructos para os quais foram construídos (Fullmer & Daniel, 2020).

A fiabilidade mede a consistência interna dos instrumentos de medida, para perceber se um determinado conjunto de itens se une de modo a avaliar um constructo comum. O coeficiente alfa de *Cronbach* é o mais utilizado nesta avaliação (Goes et al., 2017).

5.1.1. Validade de constructo

A validade de constructo foi analisada através da análise de componentes principais (ACP) que permitiu avaliar a estrutura interna dos instrumentos e identificar as dimensões (Marôco, 2014).

Para confirmar se o modelo fatorial se ajusta aos dados da amostra e analisar a correlação existente, foi calculado o indicador de *KaiserMeyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* (Hongyu, 2018). Segundo Matos e Rodrigues (2019), o indicador KMO tem de ter um valor mínimo de 0.5 e o teste de *Bartlett* tem de ser $p < 0.05$. De acordo com Marôco et al. (2018) valores superiores a 50% da variância são considerados satisfatórios.

Questionário desenvolvimento de carreira

De modo a avaliar a estrutura do questionário de desenvolvimento de carreiras foi efetuada uma ACP, onde é possível verificar que o indicador de KMO (0.94) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(105)} = 3689, p < 0.001$] apresentam valores adequados. A análise da matriz de componentes a um único fator explica 54.4% da variância.

Questionário comprometimento organizacional

No questionário do comprometimento organizacional foi realizada uma ACP, o indicador de KMO (0.89) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(171)} = 2430, p < 0.001$] apresentam valores adequados.

Os itens que compõem a escala foram forçados a três fatores e deram origem a três componentes que explicam 54.9 % da variância.

Questionário intenções de rotatividade

Relativamente ao questionário das intenções de rotatividade foi efetuada uma ACP cujo indicador de KMO (0.67) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(3)} = 341, p < 0.001$] apresentam valores adequados. A análise da matriz de componentes a um único fator explica 72.8% da variância.

5.1.2. Fiabilidade

Para avaliar a fiabilidade foi calculado o coeficiente de alfa de *Cronbach* que revelou uma adequada consistência interna dos constructos, segundo Goes et al. (2017) os valores superiores a 0.70 são bastante satisfatórios (Tabela 2).

Tabela 2*Coefficientes de alfa de Cronbach das variáveis em análise*

Variáveis	α de Cronbach
Desenvolvimento de carreira	0,940
Comprometimento organizacional	0,869
Intenções de rotatividade	0.812

5.2. Comparação dos valores médios da intenção de rotatividade em função das variáveis sociodemográficas

De seguida procedeu-se a uma comparação dos valores médios da intenção de rotatividade em função das características sociodemográficas dos participantes, género, setor de atividade, faixa etária e antiguidade na função. Para o efeito foram realizados testes *t-Student* para comparar dois grupos e a ANOVA para comparar três ou mais grupos (Marôco, 2007). De modo a facilitar a leitura dos dados, os resultados da comparação de médias foram sintetizados na tabela 3.

Tabela 3

Comparação dos valores médios da intenção de rotatividade face às características sociodemográficas dos participantes

Variáveis	Teste estatístico	p-value	Categorias com médias mais elevadas
Género	$t_{(306)} = -2.33$	0.020*	Feminino
Setor	$t_{(306)} = -2.799$	0.005 *	Privado
Faixa etária	$F_{(3,304)} = 2.508$	0.061 **	Menor ou igual a 29 anos
Antiguidade na função	$F_{(5,302)} = 0.955$	0.449	Entre 11 e 15 anos

Nota: *p-value < 0.05; **p-value < 0.10

Mediante as características sociodemográficas dos participantes foi possível observar que a intenção de rotatividade varia significativamente em função do género e do sector, pois apresentam um *p-value* inferior a 0.05, também a faixa etária apresenta indícios porque tem um *p-value* inferior a 0.10. Além disso é possível observar que o género feminino, o setor privado e a faixa etária menor ou igual a 29 anos têm os valores médios mais elevados, o que significa que estes têm mais intenção de sair da organização.

5.3. Análise da correlação entre os constructos em estudo

Através do coeficiente de correlação de *Pearson*, (apropriado para avaliar a associação linear entre variáveis quantitativas (Matos & Rodrigues, 2019)), foram analisadas as correlações entre o desenvolvimento de carreiras, o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade, com o objetivo de se perceber a relação existente entre as mesmas.

Verificou-se que existe uma correlação significativa negativa entre as intenções de rotatividade e os outros constructos, a correlação é semelhante ($r = -0.606$, $p < 0.001$) (tabela 4): estes resultados parecem demonstrar que quanto maior é o desenvolvimento de carreiras dos trabalhadores e o comprometimento, menor é a intenção de rotatividade.

Tabela 4

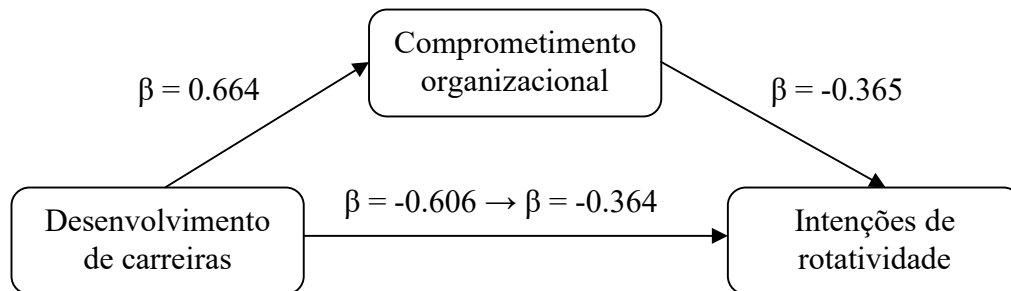
Correlação entre os constructos da investigação

Variáveis	Média	Desvio-padrão	1	2
Desenvolvimento de carreiras (1)	3.95	1.35	-	-
Comprometimento organizacional (2)	4.33	1.02	0.664***	-
Intenções de rotatividade	3.43	1.70	-0.606***	-0.606***

Nota: *** p-value < 0.001

5.4. Validação das hipóteses de investigação

Com o objetivo de responder à questão de investigação formulada, elaborou-se o modelo apresentado na figura 4, de modo a analisar-se em que medida o comprometimento organizacional (VM) medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira (VI) e as intenções de rotatividade (VD), para o efeito realizaram-se análises de regressão.

Figura 4*Modelo mediação*

Verifica-se a existência de uma relação direta e positiva entre o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional (**Hipótese 1**; $\beta = 0.664$, $t = 15.59$, $p\text{-value} < 0.001$) pelo que não se tem razão para rejeitar a primeira hipótese deste estudo.

Os resultados demonstram uma relação total significativa, ou seja, o desenvolvimento de carreiras está a influenciar negativamente as intenções de rotatividade (**Hipótese 2**; $\beta = -0.606$, $t = -13.36$, $p\text{-value} < 0.001$), tal significa que quanto maior o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores menor é a vontade de abandonar a organização. Assim sendo, não se tem razão para rejeitar a segunda hipótese formulada.

Estes resultados indicam, igualmente, que o comprometimento organizacional tem um impacto significativo e negativo nas intenções de rotatividade, o que significa que quanto melhor se sentem na organização mais vontade têm de nela permanecer (**Hipótese 3**; $\beta = -0.365$, $t = -6.40$, $p\text{-value} < 0.001$). Esta conclusão permite afirmar que não existe razão para se rejeitar a terceira hipótese enunciada.

Quando o comprometimento organizacional é inserido no modelo, diminui a relação mas continua a ser significativo (**Hipótese 4**; $\beta = -0,364$, $t = -6.39$, $p\text{-value} < 0.001$). Com estes resultados é possível afirmar que existe uma mediação parcial do impacto do comprometimento organizacional, pois existe um efeito indireto do mesmo nas intenções de rotatividade dos participantes, não existe razão para rejeitar a quarta e última hipótese.

Posto isto, é possível concluir que o desenvolvimento de carreiras tem mais valor para os trabalhadores do que o comprometimento organizacional e quanto mais valorizado é o

desenvolvimento de carreiras nas organizações onde os trabalhadores desempenham funções, menores serão as intenções de rotatividade dos mesmos.

Na tabela 5 é possível observar, de uma forma geral, a validação das hipóteses do estudo.

Tabela 5

Resumo da validação das hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1. Existe uma relação direta e positiva entre o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional.	Validada
H2. Existe uma relação direta e negativa entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.	Validada
H3. Existe uma relação direta e negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade.	Validada
H4. O comprometimento organizacional medeia a relação existente entre o desenvolvimento de carreira e as intenções de rotatividade.	Validada

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para as organizações é fundamental reter os seus trabalhadores, por conseguinte torna-se fulcral ter em consideração o desenvolvimento de carreira, a satisfação que se refletirá neles e também na sua produtividade, o que origina que sintam um maior vínculo em relação à organização e com menos vontade de a deixar (Putri & Handoyo, 2020). O presente estudo insere-se, assim, na relevância deste tópico, e o principal objetivo da investigação é analisar o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

A análise dos dados iniciou-se com o estudo dos indicadores psicométricos dos três instrumentos utilizados para a recolha dos dados e verificou-se que são válidos e fiáveis para medir os constructos que foram desenvolvidos.

Seguidamente, foi efetuada a comparação dos valores médios das intenções de rotatividade em função das características sociodemográficas dos participantes e verificou-se que os mesmos variam em função do género e do sector.

Apurou-se que as mulheres têm mais vontade de sair da organização do que os homens, o que vai ao encontro do estudo de Molders et al. (2019) onde os trabalhadores do sexo feminino revelaram uma maior intenção de rotatividade. Para Vogt et al. (2021) as mulheres apresentam intenções de rotatividade maior do que os homens, o que pode estar relacionado com o facto de elas terem menos progressão de carreira do que eles.

Relativamente ao sector, é o privado que tem mais intenções de rotatividade. Nos resultados alcançados por Zeffane e Melhem (2017) constatou-se que os trabalhadores do sector privado são mais propensos a ter intenções de rotatividade e que os trabalhadores do sector público tendem a estar mais satisfeitos e menos inclinados em deixar a organização.

A faixa etária apresenta indícios de influenciar a intenção de rotatividade, os participantes com 29 anos ou menos são os que revelam mais intenções de rotatividade, o que confirma o estudo de Bajrami et al. (2020) em que os trabalhadores mais jovens têm mais intenção de sair contrariamente aos mais velhos que revelaram mais envolvimento e vontade de permanecer.

Apesar de a antiguidade na função não ter diferenças estatisticamente significativas, o intervalo entre os 11 e 15 anos revelaram os valores médios mais elevados. De acordo com

Yağar e Dökme (2017), os trabalhadores com menor experiência profissional apresentam maior nível de comprometimento do que os com mais experiência, o que significa uma menor vontade de sair.

Posteriormente foi analisada a correlação entre as variáveis e apurou-se que existe uma correlação significativamente negativa entre as intenções de rotatividade, o desenvolvimento de carreira e o comprometimento organizacional. Este dado revela que quanto maior é o comprometimento e o desenvolvimento de carreira, menor é a intenção de rotatividade. Tendo por base o estudo de Moreira et al. (2020), as iniciativas para o desenvolvimento de carreira e para um maior vínculo com a organização incentivam a permanência.

A discussão de resultados prossegue para a validação das hipóteses formuladas. Deste modo, verificou-se que a análise dos dados mostrou que existe uma relação direta e positiva entre o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional, o que permitiu confirmar a **primeira hipótese**. Estas conclusões vão ao encontro das alcançadas por Srimulatsih (2021), que concluiu que o desenvolvimento de carreiras contribui para o aumento do comprometimento dos trabalhadores e que quanto mais forte for o programa de desenvolvimento de carreiras numa organização melhor será o seu comprometimento. No mesmo sentido, o estudo de Yuesti e Adnyana (2022) concluiu que o desenvolvimento de carreiras teve um efeito positivo no comprometimento organizacional o que significa que uma boa gestão da carreira contribui para um maior envolvimento.

Nesta mesma linha, Rahayu et al. (2018) concluíram que o desenvolvimento de carreiras fornecido pela organização aumenta o comprometimento. A promoção profissional e formação melhoram as competências dos trabalhadores e contribuem para o desenvolvimento das suas carreiras, portanto é o esforço das organizações que contribui para o comprometimento (Sihombing & Ariyanto, 2020).

Também foi possível averiguar que existe uma relação direta e negativa entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade, o que proporcionou a validação da **segunda hipótese**. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Ohunakin et al. (2018) que demonstram que quanto maior for o desenvolvimento de carreiras, menor é a intenção de rotatividade, sendo esta a forma de reter trabalhadores talentosos, combater problemas relacionados com a rotatividade, diminuir custos de recrutamento e assim atingir os objetivos organizacionais. Para Salleh et al. (2020) o planeamento e satisfação na carreira é um fator essencial para diminuir a intenção de rotatividade. As organizações que realizam o

planeamento permitindo que os seus trabalhadores participem no processo e que incluam as suas características pessoais, como habilidades e qualificações, irão tê-los mais comprometidos, satisfeitos e sem intenção de sair. A possibilidade de desenvolvimento de carreiras facultado aos trabalhadores, principalmente aos que desejam este desenvolvimento, proporciona a diminuição das intenções de rotatividade (Dewi & Nurhayati, 2021).

Segundo Labrague et al. (2018), o comprometimento organizacional influencia negativamente a intenção de deixar a organização, os autores também referem que para melhorar o comprometimento é necessário implementar medidas que irão promover a sua retenção. Na mesma linha, Li et al. (2018) concluíram que o comprometimento tem impacto nas intenções de rotatividade. Para Guzeller e Celiker (2019) devem ser implementadas estratégias mediante as necessidades dos trabalhadores, para evitar a saída dos mais talentosos. Os que não conseguem estabelecer uma conexão com a organização são mais propensos a deixá-la, constituindo-se a rotatividade como um dos maiores obstáculos ao cumprimento dos objetivos das organizações. Com a sua redução é possível diminuir custos e não afetar o trabalho. Desta forma, a capacidade de gerir o comprometimento dos trabalhadores e a intenção de rotatividade é benéfica para as organizações, havendo entre estes uma relação direta e negativa. Para Pratama et al. (2022) a relação significativa e negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade também foi encontrada. Estas conclusões acompanham a confirmação da **terceira hipótese**.

Também foi corroborada a **quarta hipótese**, pois verifica-se que o comprometimento é influenciado pelo desenvolvimento de carreira e condiciona as intenções de rotatividade, tendo um papel mediador na relação existente entre as variáveis. Segundo Wicaksono e Soeling (2022), o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional são fatores que influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, referindo a importância das organizações fortalecerem o comprometimento organizacional e apoiar o desenvolvimento das carreiras.

6.1. Contributos teóricos e práticos

O desenvolvimento de carreiras permite que exista uma união entre os trabalhadores e as organizações, quando estes se identificam com a organização e sentem que a mesma tem em consideração as suas necessidades e expectativas, surge uma maior ligação, o que para além de trazer vantagens face à concorrência e desenvolvimento, contribui para a sua retenção e diminui as suas intenções de abandono. Assim, com este trabalho pretende-se contribuir

para aprofundar conhecimentos sobre a importância do comprometimento organizacional na relação entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

Demonstrou-se que o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional diminuem as intenções de rotatividade, o que pode representar menores custos para as organizações. As empresas com altas taxas de rotatividade e que não conseguem estabelecer um vínculo com os seus trabalhadores, devem ter em atenção estes fatores, implementando práticas para o desenvolvimento de carreiras e para o aumento do comprometimento, de forma a atraírem, reterem trabalhadores e alcançarem mais vantagem competitiva.

Para os gestores de RH é importante alertar as empresas para a relevância da definição de estratégias que permitam conhecer as características do seu pessoal, as suas necessidades, aspirações, ambições e ajustá-las à organização. Esta valorização origina um melhor desempenho, um maior comprometimento e mais retenção.

Por último, considera-se que este estudo pode contribuir para melhorar as organizações, sendo para isso necessário, muitas vezes, uma mudança na forma como se encara o ativo mais importante de qualquer organização.

6.2. Limitações e estudos futuros

Como limitações salientam-se a dimensão do questionário, um questionário de menor dimensão seria mais apelativo e poderia originar mais respostas. No que diz respeito à recolha dos dados, verifica-se uma limitação pelo facto de ter ocorrido maioritariamente na área metropolitana de Lisboa. Pelo que seria aconselhável e interessante, em estudos futuros, uma amostra mais generalizada, com várias regiões do país e ilhas.

Importa referir que, relativamente ao sector, existiram dificuldades em recolher dados referentes ao sector público, que representou menos de metade da totalidade da amostra. Uma outra limitação teve a ver com a situação inerente à pandemia, algumas pessoas ainda se encontravam em regime de *layoff* e assistiu-se a alguma desmotivação no preenchimento do questionário.

Assim, sugere-se que em estudos futuros exista uma maior homogeneidade em relação ao sector. Também seria interessante, que o estudo fosse aplicado num sector de atividade em específico. No que concerne aos dados sociodemográficos seria interessante, em estudos futuros, serem incluídas variáveis como a profissão, a dimensão da empresa, o salário, entre outras.

Recomenda-se ainda que em estudos futuros se adicionem variáveis como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a motivação, a cultura da organização, ou o desempenho e de que forma estes fatores influenciam as intenções de rotatividade.

CONCLUSÃO

O mercado de trabalho tem mudado muito rapidamente, nas últimas décadas, o que traz consequências para as empresas e obriga-as a serem mais inovadores e competitivos (Ingusci et al., 2019). A globalização, o avanço tecnológico e as mudanças nas estruturas das organizações, resultam em alterações no contexto laboral e padrões de carreira menos previsíveis (Guan et al., 2019). Deste modo, as carreiras começaram a ser autogeridas pelos trabalhadores, que assumiram o seu controlo e conseguiram atingir uma maior satisfação (Wiernik & Kostal, 2019). Ao estabelecerem interesses, relativamente às suas carreiras, encontram-se mais bem preparados para os desafios e reagem melhor perante as dificuldades (Arghode et al., 2020).

A carreira é uma decisão fundamental com repercussões a longo prazo, visa não só o comprometimento, mas também a saúde psicológica e o bem-estar (Falco & Steen, 2018). A qualidade de vida no trabalho é uma questão significativa, capaz de aumentar a contribuição dos trabalhadores nas organizações, o que as leva a alcançar uma maior vantagem competitiva (Yuesti & Adnyana, 2022).

As organizações ao executarem medidas benéficas em prol dos seus trabalhadores, como o desenvolvimento de carreiras, contribuem para que estes as encarem de forma mais positiva, ao demonstrar um alto comprometimento e satisfação, e uma permanência mais prolongada nas mesmas (Aburumman et al., 2019).

Das relações entre os constructos conclui-se que:

- (i) Existe uma relação positiva entre o desenvolvimento de carreiras e o comprometimento organizacional;
- (ii) Existe uma relação negativa entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade;
- (iii) Existe uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade.

Com base nestes resultados, podemos concluir que:

- (i) Quando as organizações investem nos seus trabalhadores, indo ao encontro das suas ambições, o seu nível de comprometimento organizacional aumenta;
- (ii) Os trabalhadores encaram o seu desenvolvimento de carreira como um motivo para permanecerem nas organizações, pelo que estas para reterem os seus melhores talentos devem atender a este fator;

(iii) Quanto mais os trabalhadores se sentirem comprometidos com a organização, menor vontade têm em abandoná-la, pelo que estas devem investir em medidas que aumentem o comprometimento dos trabalhadores;

(iv) Quanto mais as organizações investirem no desenvolvimento de carreiras dos trabalhadores e também em medidas que aumentem o seu comprometimento, menos estes terão intenções de as abandonar.

Pode ainda concluir-se que as empresas devem ser vistas como locais que têm em consideração o seu pessoal e também como bons locais para trabalhar, por isso é necessário um forte elo de ligação entre elas e os seus trabalhadores, de modo a que estes sintam as suas aspirações realizadas, aumentando o comprometimento e a vontade de permanecer, cumprindo-se assim os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Alkhateri, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The Impact of perceived supervisor support on employees turnover intention: The Mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *International Business Management*, 12(7), 477-492. <https://doi.org/10.3923/ibm.2018.477.492>
- Allen, D., Moffitt, K., & Weeks, K. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980>
- Alom, S., Patwary, A. K., & Khan, M. M. H. (2019). Factors affecting the turnover intention of Bangladeshi migrants in the United Arab Emirates: An empirical study on the hotel industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8 (3), 344-360.
- Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(2), 13-22
- Arghode, V., Heminger, S., & McLean, G. N. (2020). Career self-efficacy and education abroad: Implications for future global workforce. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0034>
-

-
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). Career Planning and Employee Commitment: Does Rewards System Matter; A Reflection from Manufacturing Firms in Kenya. *Journal of Business Management and Economic Research*, 4(2), 231-244. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.196>
- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Ismael, N., Hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580-1598. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2020). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 32-43. <https://doi.org/10.24288/jtr.844747>
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., & Wood, J. (2015). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311–321. <https://doi.org/10.1108/08858620710773440>
- Bothma, C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *Journal of Human Resource Management*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. <http://dx.doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Charles, H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
-

-
- Chayomchai, A. (2020). The moderating effect of generation on the relationship between commitment and performance: Evidence from human resource management model. *Management Science Letter*, 10, 3707-3716. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.022>
- Chen, T. J., & Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chetana, N., & Mohapatra, A. (2017). Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study. *Asian J. Management*, 8(3), 614-618. <http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00098.1>
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. *Editora Manole Ltda* (4º ed., pp. 91-373).
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N., Friend, S. B., Hamwi, G. A., & Park, J. (2017). The role of emotions on frontline employee turnover intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(1), 57-68. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2016.1235960>
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95, 178-195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2019). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The effect of career development on turnover intention with job satisfaction and organizational commitment as mediators, study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11-18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 1-23. <https://doi.org/10.1177/009102601558819>
-

-
- Falco, L. D., & Steen, S. (2018). Using school-based career development to support college and career readiness: An integrative review. *Journal of School-Based Counseling Policy and Evaluation*, 1(1), 51-67. <https://doi.org/10.25774/v1t4-c816>
- Fontanella, T., & Bittencourt, R. (2018). Princípios Freireanos orientadores na política de desenvolvimento profissional. *Revista Saberes Pedagógico*, 2(1), 204-215. <http://dx.doi.org/10.18616/rsp.v2i1.3582>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research. *TechBooks*
- Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I can't get no satisfaction: the power of perceived differences in employee intended retention and turnover. *Personnel Review*, 46(5), 1019-1043. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0189>
- Ghapanchi, A., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>
- Goes, L. F., Cubero, J., Nogueira, K. S., & Fernandez, C. (2017). Análise da confiabilidade de um questionário para identificar concepções sobre radicais livres e antioxidantes usando alfa de Cronbach. In *Anais do 10 Congreso Internacional sobre Investigación en Didácticas de las Ciencia*, 3997-4002.
- Grando, N., Mohr, L., & Molinet, A. B. (2022). INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS PROFESSORES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNOESC. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste*, 7.
- Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R., & Lord, R. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
-

-
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2020). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1137- 1161. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>
- Hellman, C. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519042000257995>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *ES Engineering and Science*, 7(4), 88-103. <https://doi.org/10.18607/ES201877599>
- Ibrahim, A. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 277–295. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737766>
- Inam, A., Ho, J., Sheikh, A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2019). Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: A two-wave study. *Sustainability*, 11(2), 422. <https://doi.org/10.3390/su11020422>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human Resource Practices and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction in Emerging Economy. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Konadi, M. (2020). Effect of education and training, career development and position placement on performance of employees Almuslim University Bireuen District. *Indomera: Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 13-25.
-

-
- Kosteas, V. (2011). Job Satisfaction and Promotions. *Industrial relations: A journal of economy and society*, 50(1), 174-194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x>
- Kulikowski, K. (2018). The model of relationships between pay for individual performance and work engagement. *Career Development International*, 23(4), 427-443. <https://doi.org/10.1108/cdi-10-2017-0181>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International journal of nursing sciences*, 5(4), 403-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909-1922. <https://doi.org/10.2224/sbp.7125>
- Li, Z., Ning, Z., Long, C., & Duo, Z. (2017). Quantitative Assessment of Career Growth of Chinese Army. *Psychology and Behavioral Sciences*, 6(4), 49-53. <http://doi.org/10.11648/j.pbs.20170604.11>
- Lima, C., & Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista de Gestão Organizacional*, 12(4), 118-137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Liu, C., Wang, N., & Liang, H. (2020). Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. *International Journal of Information Management*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102152>
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Loyarte-López, E., García-Olaizola, I., Posada, J., Azúa, I., & Flórez, J. (2020). Sustainable career development for R&D professionals: Applying a career development system in Basque country. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.03.002>
-

-
- Malek, K., Kline, S., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0010>
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS Statistics. Edições Sílabo, LDA.* (3ª edição)
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics. Report Number.*
- Marôco, J., Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., & Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, 19(4), 535-545.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise factorial. Escola Nacional de Administração Pública (Enap).*
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mölders, S., Brosi, P., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2019). The effect of top management trustworthiness on turnover intentions via negative emotions: The moderating role of
-

- gender. *Journal of Business Ethics*, 156, 957-969. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3600-9>
- Monteiro, A., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 55-22. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Mourão, L., & Monteiro, A. (2018). Desenvolvimento profissional: proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia*, 23(1), 33-45. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>
- Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nagy, N., Froidevaux, A., & Hirschi, A. (2019). Lifespan Perspectives on Careers and Career Development. *Work Across the Lifespan*, 235-259. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00010-4>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Niati, D., Siregar, Z., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Science*, 4(2). <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Oludayo, O., & Osibanjo, O. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19, 278-287. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.28>
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de*
-

-
- Administração Mackenzie: Gestão Humana e Social*, 21(4), 1-28.
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Poza, A., Henneberger, F. (2016). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issue*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Putri, A., & Handoyo, A. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings (ICP-HESOS 2018): Improving Mental Health and Harmony in Global Community*, 216-223. <https://doi.org/10.5220/0008587402160223>
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2018). The effect of career training and development on job satisfaction and its implications for the organizational commitment of regional secretariat (SETDA) employees of Jambi provincial government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89. <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of*
-

-
- Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Rubel, M.R., Rimi, N.N., Yusliza, M.Y., & Kee, D.M. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218-232.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(14))
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L. ,& Ziegler, H. (2017). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover Intentions: Moderating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Sihombing, N. R., & Ariyanto, E. (2020). The effect of career development and job satisfaction on the commitment of employee organizations of PT Tatamulia Nusantara Indah. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(8), 1797-1803.
- Silva, R., Trevisan, L., Veloso, E., & Dutra, J. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Son, S., & Kim, D. (2019). Organizational career growth and career commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-24.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165>
-

-
- Souza, A. C., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. B. (2017). Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. *Epidemiologia e servicos de saude*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>
- Spagnoli, P. (2017). Organizational socialization learning, organizational career growth and work outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 47(3), 1-17. <http://doi.org/10.1177/0894845317700728>
- Srimulatsih, M. (2021). The Impact of Career Development on Employee's Commitment at Oil Palm Plantation Company in Indonesia. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 45-52. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v1i1.40>
- Suzabar, D., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.009>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2019). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877-907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employees' career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3-12. <https://doi.org/10.5937/StraMan1904003S>
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313-1336. <https://doi.org/10.1023/A:1016964515185>
- Vasconcellos, V., & Neiva, E. R. (2019). Efeitos de expectativas de futuro no comprometimento organizacional e intenção de desligamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35. <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3557>
- Vogt, M., Marcos, C., & da Cunha, P. R. (2021). INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE AUDITORES INDEPENDENTES. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(2), 122-151. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i2.5990>
- Weer, C., & Greenhaus, J. (2017). Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>
-

- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239-248. <https://doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Wicaksono, M. H., & Soeling, P. D. (2022). Efforts to Reduce Intention To Leave through Organizational Commitment and Career Development. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 5(1), 45-53. <https://doi.org/10.54783/etd.v5i1.210>
- Wiernik, B., & Kostal, J. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280-307. <http://dx.doi.org/10.1037/cou0000324>
- Yağar, F., & Dökme, S. (2017). The relationship between organizational commitment and demographic variables of physicians in public institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 81-86. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1406678>
- Yuesti, A., & Adnyana, A. (2022). The role of organizational commitment mediation on career development and employee performance. *Nexo Revista Científica*, 35(01), 306-315. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13955>
- Zeffane, R., & Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>