

**JANAYNA SOUTO LEAL**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRAS E O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COM TRABALHADORES RESIDENTES EM  
PORTUGAL**

**Instituto Superior de Gestão**

Departamento de Mestrados

**Lisboa  
2013**

**JANAYNA SOUTO LEAL**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRAS E O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COM TRABALHADORES RESIDENTES EM  
PORTUGAL**

Dissertação apresentada para a obtenção  
do grau de Mestre no Mestrado em  
Gestão do Potencial Humano, conferido  
pelo Instituto Superior de Gestão.

Orientadora: Prof. Doutora Leonor  
Almeida

Co Orientador: Prof. Doutor Casimiro  
Francisco Ramos

**Instituto Superior de Gestão**

Departamento de Mestrados

**Lisboa  
2013**

## RESUMO

As práticas de gestão de carreiras são habituais em algumas organizações, contudo as mesmas podem ser geradoras ou não do comprometimento organizacional. Logo, tendo como ponto de partida a revisão bibliográfica, esta investigação pretende analisar se o investimento nas práticas de gestão de carreiras torna, de facto, os colaboradores mais comprometidos com as organizações em que trabalham.

Neste contexto, o presente trabalho é fruto de uma pesquisa de carácter exploratório e descritivo e possui como base a aplicação de um instrumento, em uma amostra de conveniência de 423 inquiridos, que contém o Questionário de Gestão de Carreiras de Ascensão (2009), assim como o Questionário de Empenhamento Organizacional de Meyer & Allen (1990; 1991) adaptado para Portugal por Bruno, (2007) que foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Após a aplicação e a análise interpretativa dos seus resultados foi confirmado que o investimento em práticas de gestão de carreiras acarreta o aumento do comprometimento organizacional por parte dos trabalhadores, onde os mesmos acabam por assumir uma postura de empenho perante o seu trabalho e, conseqüentemente, a organização. Além disso, foram tecidas algumas sugestões futuras de investigação com o intuito de dar continuidade a estudos posteriores envolvendo estas duas vertentes.

***Palavras-chave:*** Gestão de Carreiras, Comprometimento Organizacional, Trabalhadores.

## **ABSTRACT**

The practices of careers management are usual at some organizations; however they can be generators or not organizational commitment. So, having as a starting point the bibliographic revision, this investigation seeks to analyze if the investment in practices career management makes, indeed, the employees more compromised with the organization in which they work.

In this context, this paper is a result of an exploratory and descriptive research and has as a basis the application of an sample of 423 enquiries, which contains the Questionnaire of Careers Management from Ascensão (2009) as well as the Questionnaire of Organizational Commitment from Meyer & Allen (1990; 1991) adapted for Portugal by Bruno (2007) that were used for the development of the paper. After the application and interpretative analysis of their results was confirmed that the investment in practices of career management brings about the increase of the organizational commitment by the employees, where they end up taking upon a posture of commitment in face off their work and, consequently, their organization. Furthermore, there were made some future investigation suggestions with the intention of giving continuity to future studies regarding these two slopes.

***Keywords:*** Careers Management, Organizational Commitment, Workers.

## AGRADECIMENTOS

A minha querida e idolatrada mãe, aquela que sempre apostou em mim, o meu guia maior, meu maior exemplo, com os seus fortes valores e a sua fé, tão calorosamente depositados sobre mim. Sem o seu esforço, sem a sua dedicação e sem o seu amor, nada disso seria possível, do íntimo dos meus mais nobres sentimentos, agradeço-te!

Ao meu querido e amado Pedro, sua presença, seu carinho, seu conforto e seu ânimo foram demasiado importantes e significativos em todo este processo. Com toda a certeza, sem ti não teria conseguido, um companheiro sem precedentes, amo-te muito!

A professora Leonor Almeida, pela postura amiga, fraternal e paciente com que sempre se dispôs a auxiliar-me nesta jornada com os seus profundos conhecimentos, cujo apoio recebi desde o primeiro momento, acreditando nas minhas ideias e dando a possibilidade da concretização deste projeto, tornando-o uma realidade.

Ao professor Casimiro Ramos, um mestre, com quem aprendi a cada reunião, a cada *email* trocado, um “rochedo” de sabedoria, com a sua postura inabalável cheia de garra e perseverança, um exemplo que procurarei seguir tanto na continuação da minha vida académica quanto no cotidiano da minha vida profissional.

A amiga e conselheira Sara Goulão, por ser tão prestativa, amável e onipresente durante todo este processo, cada palavra e cada gesto seus foram muito significativos.

A turma do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, que acolheu-me com tanto carinho e amizade, uma segunda família, todos unidos em busca de um só objetivo. A minha vitória é vossa e vice-versa!

E também, a todos que contribuíram, de forma direta ou indireta, para que este trabalho pudesse ser realizado.

**Muito Obrigada!**

*À minha querida mãe, ao  
meu amado Pedro e a minha  
doce avó, meus três  
tesouros...*

*“Chegou a Hora...  
Sinto que hoje novamente embarco  
Para grandes aventuras,  
(...)   
E o meu desejo canta  
Nos meus sentidos a imagem desta hora  
(...)   
As minhas mãos estão cheias  
De expectativa e segredos  
(...).  
Ao longe por mim oiço chamar  
A voz das coisas que eu sei amar.  
E de novos caminhos a alcançar.”*

Sophia de Mello Breyner Andresen

## ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ASH	Auditoria do Sistema Humano
BCS	<i>Behavioral Commitment Scale</i>
N. D.	<i>No Date</i> (sem data)
p.	Página
p.p.	Páginas
SPSS	<i>Statistical Package For The Social Sciences</i>

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	4
1.1 Gestão de Carreiras .....	5
1.1.1. A gestão de carreiras e o seu constructo.....	5
1.1.2. A gestão de carreiras no plano individual .....	7
1.1.3. O papel da organização na gestão de carreiras .....	12
1.1.4. As práticas de gestão de carreiras.....	14
1.2. Comprometimento organizacional.....	20
1.2.1. O constructo do comprometimento organizacional.....	20
1.2.2. O modelo dos três componentes de Meyer e Allen.....	22
1.2.2.1 Variável de comprometimento afetivo.....	23
1.2.2.2. Variável de comprometimento continuidade .....	25
1.2.2.3. Variável de comprometimento de normativo.....	26
1.2.3. Comprometimento organizacional e identificação.....	28
1.2.4. Consequências do comprometimento organizacional .....	29
1.2.5. O Papel do comprometimento organizacional no contexto atual.....	32
1.3. As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional .....	34
<b>CAPÍTULO 2 – ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
2.1 Hipóteses em investigação .....	38
2.2 Procedimento .....	42
2.2.1 Dados secundários .....	42
2.2.2 Dados primários .....	43
2.3 Instrumentos.....	43
2.3.1 Parte I - Práticas de gestão de carreiras .....	43
2.3.2 Parte II - Comprometimento organizacional .....	45
2.3.3 Parte III - Dados Biográficos.....	47
2.4 Caracterização da amostra .....	48
<b>CAPÍTULO 3 – RESULTADOS</b> .....	52
3.1 Apresentação dos resultados obtidos .....	53
3.2 Correlação entre as variáveis das práticas de gestão de carreiras e do comprometimento organizacional .....	53

3.3 T-student entre as variáveis do tipo de organização com o comprometimento organizacional.....	53
3.4 Comparação entre as variáveis da gestão de carreiras com a dimensão organizacional.....	54
3.5 Comparação entre as variáveis do tempo na organização com o tipo de comprometimento organizacional .....	56
3.6 Comparação entre os tipos de comprometimento e a sua representatividade.....	59
<b>CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 Discussão dos resultados no âmbito da teoria estudada .....	61
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>66</b>
5.1 Conclusões apresentadas.....	67
5.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....	72
5.3 Implicações para a gestão .....	73
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Processo de Planeamento de Carreira.....	9
<b>FIGURA 2</b> – Modelo de Práticas de Gestão de Carreiras de Baruch & Peiperl (2000) .....	15
<b>FIGURA 3</b> – Modelo de Práticas de Gestão de Carreiras de Baruch & Peiperl (2000) em <i>Cluster</i> .....	16
<b>FIGURA 4</b> – Lista de Práticas de Gestão de Carreiras de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993).....	17
<b>FIGURA 5</b> – Modelo de Hipóteses .....	41

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – Tabela de identificação das variáveis das práticas de gestão de carreiras .....	45
<b>TABELA 2</b> – Tabela de identificação das variáveis de comprometimento organizacional.....	47
<b>TABELA 3</b> – Caracterização da amostra em termos das habilitações literárias .....	49
<b>TABELA 4</b> – Caracterização da amostra em termos da quantidade de colaboradores na organização .....	50
<b>TABELA 5</b> – Caracterização da amostra em termos do nível hierárquico.....	50
<b>TABELA 6</b> – Caracterização da amostra em termos do tempo de trabalho na organização.....	51
<b>TABELA 7</b> – Correlação entre as variáveis das práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional .....	53
<b>TABELA 8</b> – Comparação entre o tipo de empresa e o comprometimento organizacional.....	54
<b>TABELA 9</b> – Estatísticas descritivas das variáveis da gestão de carreiras com a dimensão organizacional .....	55
<b>TABELA 10</b> – Anova – Comparação entre grupos da dimensão organizacional nas práticas de gestão de carreiras .....	56
<b>TABELA 11</b> – Estatística descritiva do tempo na organização e os tipos de comprometimento organizacional .....	57
<b>TABELA 12</b> – Anova – Comparação do tempo de trabalho e dos tipos de comprometimento organizacional .....	58
<b>TABELA 13</b> – Estatística Descritiva da Representatividade dos tipos de comprometimento organizacional .....	59

Este documento está elaborado ao abrigo do novo acordo ortográfico.

## INTRODUÇÃO

A sociedade atual é caracterizada por incertezas, inseguranças e uma crescente mobilidade nas oportunidades de carreiras, pressões múltiplas para uma adaptação a ambientes inconstantes e competitivos, o aumento do trabalho a tempo parcial e as recorrentes mudanças as leis contratuais acabam por dificultar cada vez mais o comprometimento dos trabalhadores em seus empregos, transportando a responsabilidade das práticas de gestão de carreiras para novas fronteiras.

Além disso, devido a problemas de ordem económica e política, Portugal vivencia um momento de instabilidade e de muitas mudanças, o que, conseqüentemente, acaba por se refletir na sociedade de maneira geral, cujos trabalhadores se veem cada vez mais desmotivados, insatisfeitos e incompreendidos pelas organizações, o que torna imprescindível a procura de meios que estimulem a presença dos colaboradores, que os incentive a comprometerem-se com a organização e que se sintam integrados com a missão, a visão e os valores das empresas em que trabalham.

Em um momento de crise, na qual a alegada falta de trabalho e de perspectivas profissionais são uma realidade, a temática da carreira ganha destaque e atenção por parte daqueles indivíduos que (ainda) estão ativos e inseridos no mercado de trabalho, independente dos mesmos sentirem-se inseguros e desestimulados com a atual conjuntura, assim como também, o tema ganha força nas organizações que passam a ter uma possibilidade de gerir e incentivar o potencial humano dos trabalhadores, evidenciando uma mais-valia, na medida em que permite trabalhar expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e, sobretudo, comprometimento organizacional.

Logo, o estudo a desenvolver incidirá sobre a relação carreiras – comprometimento – trabalhadores. Assim, com este círculo relacional, pretende-se analisar a conexão que as práticas de gestão de carreiras, enquanto instrumento incremental de competitividade, assumem como ferramenta que responde às necessidades e expectativas dos trabalhadores que residem em Portugal e se, desta forma, potenciam/propiciam a identificação e o comprometimento dos mesmos na dinâmica organizacional e que conseqüências as mesmas ocasionam, levando em consideração o contexto atual.

A partir do que foi apresentado, a seguinte pergunta foi formulada “Qual o papel das práticas de gestão de carreiras no que diz respeito ao comprometimento dos trabalhadores nas organizações em que trabalham?”

Partindo deste questionamento, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar se o investimento nas práticas de gestão de carreiras torna, de facto, os colaboradores mais comprometidos com as organizações em que trabalham, ou seja, se os mesmos assumem uma postura de empenho perante o seu trabalho e na empresa.

Para possibilitar o alcance do objetivo geral foram estabelecidos também objetivos específicos como: 1) identificar as práticas de gestão de carreiras exercidas e verificar a percepção que os colaboradores possuem sobre as mesmas; 2) analisar os enfoques conceituais de Meyer & Allen (1991) de comprometimento detalhadamente da amostra estudada; 3) e se, como instrumento potenciador da participação e envolvimento dos mesmos, dentro da amostra estudada, realizar um trabalho comparativo para analisar que tipo de segmento possui maior comprometimento organizacional: o de empresas públicas ou privadas.

Quanto à organização e apresentação do conteúdo, o presente trabalho encontra-se estruturado de maneira a facilitar a compreensão do tema em estudo. Primeiramente, mostra-se a introdução do trabalho com o intuito de relatar a formulação do problema, objetivos específicos do trabalho e questões da investigação.

Em seguida, o Capítulo 1 abrange a fundamentação teórica, apresentando as principais bases teóricas que deram suporte à realização da pesquisa. Sendo apresentado o enquadramento teórico sobre a gestão de carreiras, com abordagem sobre o constructo, a carreira seja no plano individual ou sobre o papel das organizações sobre as mesmas, e as práticas de gestão de carreiras. No plano do comprometimento, também será abordado o seu constructo, como o modelo de Meyer & Allen (1991), as suas variáveis, que são a afetiva, a de continuidade e a normativa, além dos perfis da relação que o mesmo possui com a identificação dos colaboradores, suas consequências e o seu papel no contexto atual. Logo, o tipo de trabalho empírico a ser desenvolvido será um estudo que visa analisar a forma como as práticas de gestão de carreiras se relacionam com o comprometimento organizacional de trabalhadores portugueses, tendo como base para a pesquisa os trabalhos de Meyer & Allen (1984;1990; 1991;1997) no comprometimento organizacional e de autores como London & Stumpf (1982), Gutteridge & Leibowitz (1993), Arthur & Rousseau (1996), Brown (2003) para as práticas de gestão de carreiras.

O Capítulo 2 apresenta os aspectos metodológicos com a caracterização da pesquisa e os procedimentos adotados, inicialmente descrevendo o modelo de hipóteses, com a descrição da metodologia adotada, tendo como dados secundários a análise documental e como dados

primários a aplicação de um inquérito com as variáveis das práticas de gestão de carreiras, do comprometimento organizacional e dos dados biográficos, especificando as suas qualidades psicométricas, sendo o mesmo desenvolvido com base em uma amostra de conveniência com trabalhadores residentes em Portugal.

O Capítulo 3 que engloba os resultados, sendo apresentado os dados coletados na pesquisa de acordo com os objetivos traçados.

E O Capítulo 4 com a discussão dos dados apresentados, nomeadamente com o propósito de analisar e comprovar os resultados apresentados com o produto da revisão de literatura.

E, por fim, seguem as considerações finais, onde são apresentadas as principais conclusões e contribuições do estudo, abrindo assim a possibilidade para futuras linhas de investigação.

Posto isto, importa referir que não se pretende estudar as práticas de gestão de carreiras como potenciadoras de vantagens competitivas de trabalho (que também o são), mas sim perceber se, de facto estas assumem-se, neste caso, como um meio canalizador de comprometimento, apresentando conteúdos que se adaptam a uma política de participação e identificação dos trabalhadores para com a organização.

Entretanto, é importante destacar que há uma carência considerável ao nível da literatura académica portuguesa sobre o tema, o que vem a reforçar a relevância do estudo, a fim de colaborar para que este quadro diminua, tendo ainda também como finalidade fornecer outras pistas para a sociedade e académicos em geral para que os mesmos tenham interesse em pesquisar e seguir de forma mais profunda com estudos posteriores.

# **CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## Capítulo 1: Fundamentação Teórica

### 1.1. Gestão de Carreiras

#### 1.1.1. A Gestão de Carreiras e o seu Constructo.

Entre as técnicas de gestão de Recursos Humanos, a gestão de carreiras assume e desempenha um papel estratégico na sociedade da informação e do conhecimento, na qual a mesma permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida (Bilhim, 2002).

Entretanto, apesar do reconhecido poder e repercussão que a gestão de carreiras assume atualmente, seja no aspecto atitudinal ou comportamental dos indivíduos nas empresas, nem sempre a mesma foi devidamente aproveitada

Conotações distintas são designadas a palavra carreira, cujo conceito teve origem no início do século XX e nasceu da necessidade de providenciar iguais oportunidades aos trabalhadores das empresas (Brown, 2003; 2006). Na língua inglesa, a palavra correspondia originalmente a estrada para carruagens e passou-se a utilizá-la para o trabalho, *como “um canal para as atividades económicas de alguém durante a vida inteira”* (Sennet, 2006, p.4).

O conceito de carreira, palavra etimologicamente associada a “caminho”, pode ser perspectivado de diferentes formas. Numa interpretação mais tradicional, a carreira é vista como a ocupação e o desenvolvimento profissional, isto é, a carreira corresponde a uma sequência de promoções que decorrem ao longo do tempo, sempre no contexto laboral e organizacional, não sendo necessário que ocorra somente dentro de uma organização (Sousa *et al.*, 2006).

Na perspectiva tradicionalista, a carreira é predominantemente gerida por um indivíduo que pertence aos grupos sociais dominantes, onde a mesma é marcada por uma certa estabilidade no emprego e uma ascensão linear vertical. Ainda na abordagem tradicional, entende-se que os benefícios são direitos assegurados e que as empresas devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em suma, a carreira é de propriedade da organização, pois é ela que permite a sua acessibilidade e gere o seu desenvolvimento, sendo o seu sucesso medido pelo seu grau de progressão dentro da hierarquia da empresa (Chanlat, 1995).

Entretanto, o conceito tradicional de carreira encontra-se limitado por três aspectos: (1) noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente *status* e ganhos financeiros; (2) associação da carreira à profissão (apenas trabalhadores com formação teriam carreira) e (3)

pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão, até à reforma. Perante este conjunto de fatores, os indivíduos ingressavam em determinada organização e permaneciam por toda sua vida profissional (Martins, 2001).

Porém, a partir da década 70, o conceito de carreira passa a sofrer uma ruptura, passando a ganhar mais destaque, numa altura em que começaram a surgir estudos mais sistemáticos, elevando o seu conceito para um outro patamar. Segundo Arthur (1994), o compêndio desses estudos veio a apresentar diversas contribuições. Primeiramente, o facto do conceito da carreira poder ser aplicado de forma generalista, ou seja, a todos as pessoas e em diversos tipos de trabalho. Além disso, a carreira passou a ser reconhecida como fator chave de mediação entre a empresa e o indivíduo. Com efeito, ciências como a psicologia, a sociologia, a antropologia, as económicas e políticas passaram a interessar-se pela questão da carreira, promovendo estudos interdisciplinares sobre a temática. E, por fim, a carreira passou a ser vista de uma forma bilateral, pela perspectiva da instituição, enquanto organização, e pela perspectiva subjetiva do indivíduo.

Assim, London & Stumph (1982, p.100) conceituam a carreira como *“as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade”*.

Em um panorama mais atual, a carreira é entendida como uma sequência de tudo o que foi efetuado por um indivíduo, em termos laborais e de papéis que desempenhou na sua vida, ou seja, consiste no conjunto de atitudes e comportamentos, numa sequência progressiva de atividades não somente relacionadas com o trabalho (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000). A carreira é o *“(…) processo ao longo da vida que resulta da escolha, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações que juntas podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo.”* (Brown, 2003, p. 427).

Partindo desse princípio, o conceito de carreira pode ser compreendido como uma trajetória sequencial de comportamentos e atitudes, que pode estar ligada a experiências e atividades que possuam ligação com o trabalho no percurso da vida de um indivíduo (Hall, 1996).

A globalização, os rápidos avanços tecnológicos, a confiança no emergente e intensivo conhecimento dos profissionais e as suas capacidades intelectuais desafiaram os padrões de carreira tradicionais, dando lugar a novas conceituações para melhor capturar a natureza

mutável das carreiras, com o claro objetivo de maximizar a consolidação e satisfação dos clientes internos (colaboradores), fazendo com que os mesmos sintam-se integrados e valorizados.

Este declínio da carreira tradicional deve-se ao facto da necessidade de mudança das organizações e da flexibilização do trabalho. A alteração do conceito de carreira surge hoje como um desafio para os profissionais, mas também a diminuição de empregos formais e ao fim das carreiras denominadas como estáveis. Ao escolher uma carreira é preciso lembrar que esta decisão não remete apenas para a escolha de uma ocupação, mas sim de um percurso profissional.

Nesse sentido, as organizações e indivíduos deparam-se com um novo cenário onde o mercado de trabalho, mais competitivo e globalizado, com novas formas de organização e de relações do trabalho acaba por afetar os empregos e as carreiras que são nomeadamente conhecidas.

Logo, constata-se que a percepção do conceito de carreira passa por uma transformação, não sendo mais considerada como sinónimo de um laço apenas para com uma empresa, mas sim um elemento que pode ser transferível, dependendo do sucesso dos indivíduos e da sua capacidade dos mesmos trabalharem com a mobilidade de suas competências habilmente de uma organização para outra (Kanter, 1989).

### **1.1.2. A Gestão de carreiras no plano individual.**

Face a um cenário cujas incertezas são inevitáveis, ocasionadas por mudanças que assolam o mundo desde o surgimento da globalização, manter e/ou ampliar as vantagens competitivas tem sido uma constante dentro do universo organizacional. Como resultado disto o referencial de competitividade passou a ser concentrado nas pessoas e no seu poder de diferenciação.

Nesse sentido, a gestão de carreiras tem apresentado um papel relevante e causado um grande impacto, cuja repercussão do tema vem ganhando cada vez mais notoriedade e espaço, onde as investigações realizadas entre académicos e gestores realizadas nos últimos anos têm revelado atitudes e comportamentos dos indivíduos a vários níveis em consequência dessa nova prática organizacional, oferecendo ferramentas e metodologias para um melhor planeamento individual de estruturação de desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos.

Entretanto, há por parte das pessoas uma natural resistência ao planeamento das suas vidas profissionais, tanto pelo facto de perceberem o seu percurso profissional como algo

relativamente dado, quanto pelo facto de não possuírem qualquer estímulo para tal no decorrer de suas vidas (Dutra, 2009).

No novo contexto de carreira pretende-se que o indivíduo perceba a necessidade de desenvolver um papel cada vez mais proactivo na gestão da sua carreira, desenvolvendo as suas oportunidades e opções, em consonância com os objetivos definidos para si. Isto implica em um desenvolvimento de um conjunto de atividades e comportamentos, com o intuito do alcance da carreira desejada. Contudo, para tal, é necessário o planeamento da sua carreira (King, 2004).

Logo, ao optar por uma determinada carreira é muito importante seguir um planeamento e uma gestão que tenha como foco cumprir a promoção da satisfação de sua missão, além do recebimento da recompensa financeira, ou seja, implica adequar as aspirações de carreira do indivíduo às oportunidades disponíveis na empresa, tornando esses dois processos estreitamente ligados.

O planeamento de uma carreira requer a identificação das atividades e experiências necessárias para o alcance dos objetivos da carreira, incluindo a sequência de cargos conducentes a esses objetivos. Embora seja uma prática relativamente recente, muitas organizações estão a optar pelo planeamento de carreiras de forma pró-ativa e não reativa (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000).

A prática bem sucedida atribui graus de responsabilidade idênticos à pessoa e ao cargo, uma vez que o planeamento eficaz de carreira preenche necessidades tanto do indivíduo como da organização: as pessoas identificam as suas aspirações e capacidades e, através de aconselhamento, sabem que formação e desenvolvimento são necessários para determinar o percurso da carreira (McRae, 1985).

Todavia, quando se verifica a realidade das organizações, independente do segmento empresarial, vê-se que a carreira é uma sucessão de acontecimentos inesperados de parte a parte, ou seja, tanto para a pessoa quanto para a empresa. Portanto, tal sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem de forma obrigatória se enquadrar, mas sim, como a estruturação de opções, de maneira a organizar possibilidades e suporte para que seja possível planear a carreira dentro da organização (Fleury, 2002).

Ressaltando que o planeamento da carreira, enquanto método que orienta o desenvolvimento do indivíduo, tem em atenção as experiências e os talentos potenciais em perfeita sincronia com as perspectivas da empresa Milioni (1999, citado por Boog, 2002).

Um modelo que explica de forma sucinta o planeamento de carreira é apresentado por London & Stumph (1982), no qual o indivíduo assume três tarefas. Sendo a primeira delas a auto avaliação, onde suas qualidades, interesses e potencial são avaliados por si, perspectivando vários ambientes empresarias, em seguida o estabelecimento dos objetivos de carreira, ou seja, a identificação dos mesmos, tendo como suporte um plano realista, baseado na autoavaliação e nas oportunidades que poderão ser encontradas e, por fim, a implementação do plano de carreira, que nada mais é do que a procura do acesso a concretização dos planos anteriormente realizados.

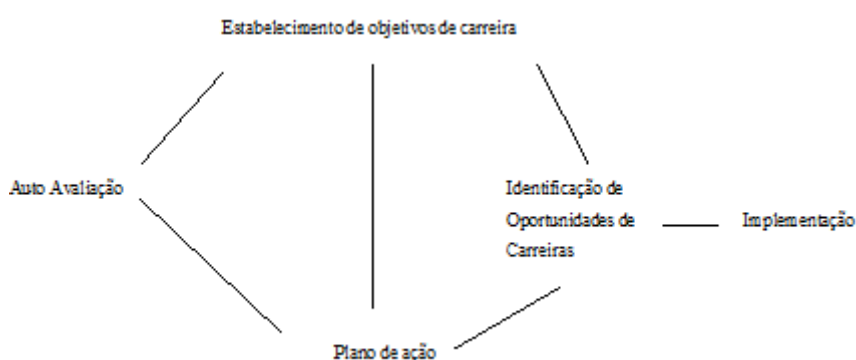


Figura 1. Processo de Planeamento de Carreira. Adaptado de London & Stumph (1982, citado por Dutra, 2009)

Uma vez planeada a carreira por parte do indivíduo, surge, sequencialmente, o processo da escolha da carreira. Dentre as teorias mais estudadas, duas categorias ganham destaque: a da compatibilidade e a do processo de escolha. A compatibilidade afirma que os indivíduos optam por determinadas ocupações mediante a compatibilidade existente entre ele e a ocupação escolhida, enquanto que o processo de escolha baseia-se no percurso da trajetória de vida, na qual determina, gradualmente, a escolha da ocupação profissional (Van Maanem, 1977).

A categoria da compatibilidade dá ênfase sobre o que, de facto, influencia o indivíduo na escolha, relativizando a questão do como e do porque dessa escolha. De acordo com Ginzberg *et al* (1951), este processo encontra-se dividido em três estágios: o estágio da fantasia, que engloba a infância, até os onze anos, posteriormente, o estágio das escolhas tentativas, baseado em interesses, em seguida em capacidades e valores, cobrindo o período dos onze aos 16 anos e, por último, o estágio das escolhas realistas, ocorrendo a partir dos 17 anos, subdividindo-se em três períodos: exploratório, na qual é analisada várias opções de

carreira, a cristalização, onde o indivíduo passa a focar melhor as suas opções e a especificação, onde a pessoa centra-se em uma carreira.

No que diz respeito ao estudo sobre o processo de escolha da carreira, Super (1980, citado por Dutra, 2009) desenvolveu um estudo nomeando-o de *life-span, life-space*, ou Arco-Íris da carreira, que conceptualiza a carreira como uma sequência de fases, no qual duas dimensões de vida do ser humano estão constantemente interligadas. A primeira é de carácter longitudinal ou temporal, que divide o “ciclo de vida” em fases com características partilhadas que delimitam uma sequência de papéis padrão idênticos em todos os indivíduos: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio (Duarte, 1993; Martins, 2010).

A segunda dimensão é de carácter longitudinal ou transversal, e explicita o “espaço de vida” característico de cada papel desempenhado ao longo da vida (pessoal ou profissional). É na conjugação dinâmica destas dimensões que surge o “estilo de vida” característico de cada indivíduo (Duarte, 1993): “*Apesar do papel trabalho ocupar um lugar central é importante referir que os papéis estão interligados, podendo o indivíduo passar de um para os outros no decorrer do próprio dia (...)*” (Martins, 2010, p.12).

Em seu modelo do *life-span, life-space*, Super (1980, citado por Dutra, 2009) engloba cinco estágios que procuram explicar o processo da vida vocacional do indivíduo e a sua evolução, sendo classificados na seguinte ordem: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio. O Crescimento (dos 0 aos 14 anos) inicia-se na infância e decorre até os primeiros anos da adolescência e caracteriza-se pelos movimentos de identificação da criança com outros significados e a aprendizagem de técnicas gerais de adaptação, o que lhe permite construir o seu autoconceito.

A exploração (dos 14 aos 25 anos) segue da adolescência até o princípio da vida adulta, sendo o período no qual o jovem explora profissões e representa papéis na escola, no lazer e no trabalho. Há uma cristalização, especificação e atualização de uma preferência.

O estabelecimento (dos 25 aos 44 anos) caracteriza-se pelo esforço do indivíduo em manter-se na escolha profissional, estabilizando-se na profissão e consolidando o seu *status quo*, para só depois pensar em avançar.

A manutenção (dos 44 aos 65 anos) tem a preocupação do indivíduo focada em manter a posição que conquistou, atualizando-se e inovando-se.

E, por fim, o declínio (a partir dos 65 anos) que representa a velhice e caracteriza-se pela desaceleração das atividades ocupacionais, com a planificação da sua reforma até a sua

interrupção. Vale salientar que as idades são aproximadas, podendo variar de pessoa para pessoa.

Conforme a passagem do tempo, estas fases sofrem alterações, as quais são motivadas por fatores como aumento da perspectiva de vida, ou seja, da longevidade e/ou da crescente redução de ofertas de trabalho.

Super (1963) também retrata no seu modelo do Arco-íris da carreira que cada indivíduo possui um sistema de autoconceito que pode ser percebido como estruturas que preparam os indivíduos a organizarem as suas experiências, sendo formado pelas percepções que possui sobre si, podendo ser modificado no decorrer do percurso de vida. Vale ressaltar que as pessoas possuem vários autoconceitos, podendo assumir exemplos como de pai, filho, profissional, cônjuge, entre outros, o que configura um caráter dinâmico, determinado pelas experiências vividas e oportunidades oferecidas.

Nesse sentido, ao expressar uma preferência vocacional, o indivíduo mostra o tipo de pessoa que almeja ser, na qual, futuramente, no exercício da profissão, o mesmo tenta aprimorar este conceito estabelecendo-o na vida profissional, onde conseguirá a autorealização, que é a busca e representação efetiva do seu percurso profissional (Super, 1963).

Entretanto, independente do processo envolvido, a escolha de uma carreira corresponde, acima de tudo, em um desenvolvimento pelo qual um indivíduo procura compatibilizar a sua pessoa, enquanto trabalhador e indivíduo, com uma ocupação. O indivíduo escolhe a ocupação para a qual se sente mais capacitada, desde que esta também satisfaça de alguma forma as suas aspirações, ou seja, é importante haver um consenso entre esses dois aspectos (Bilhim, 2002).

Com efeito, o ponto mais interessante em analisar a perspectiva da carreira é perceber que a posição da mesma, num contexto atual, transcende a própria existência da organização, pois o indivíduo não se prepara apenas para a empresa para a qual trabalha, ele está em constante preparação para assumir um novo cargo, seja no mesmo local de trabalho ou em outro, sendo cada vez mais responsável pelo seu próprio destino, tornando-se em um processo mais fluido e flexível por parte dos trabalhadores, o que faz com que as organizações comecem a repensar o seu papel na gestão de carreiras, de um modo geral (Ferraz, Oltramari & Ponchirolli, 2011).

### 1.1.3. O Papel da Organização na Gestão de Carreiras.

Enquanto sistema social, as organizações são detentoras de um espaço físico, cuja realidade é permeada por uma “troca permanente de energias”, envolvendo interação constante entre os seus membros. Logo, as relações desenvolvidas, as estruturas criadas, as dinâmicas existentes, os valores vigentes e a linguagem partilhada são características inerentes do seu meio (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Nesse sentido, a gestão de carreiras surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências, e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras.

Ou seja, fatores como recrutamento, seleção, colocação profissional, formação, recompensas, promoções e desligamento podem exercer, de facto, um impacto significativo na carreira e, conseqüentemente, na satisfação e no sucesso dos funcionários que compõem a empresa. Assim, algumas organizações instituem processos de gestão de carreiras com o objetivo de perceber e desenvolver melhor os funcionários, capacitando os seus interesses e habilidades de forma mais efetiva em prol da organização. Entretanto, nem todas as empresas possuem este tipo de visão, fazendo relativamente pouco nesta área (Dessler, 2003).

Em paralelo a isso, as organizações interessadas nos processos de gestão de carreiras passam a lidar com o desafio de tentar compreender os novos conceitos envolvendo a temática da carreira. Primeiramente, a carreira *proteana* que associa a mesma com as mudanças frequentes, a autonomia, a capacidade de se auto inventar, a habilidade para aprender, para construir relações, a auto direção e a perspicácia para redirecionar a carreira e a vida, tendo como suporte a união entre as necessidades pessoais e o sucesso psicológico, Hall (1996, citado por Dutra, 2009). Assim como a carreira sem fronteiras, influenciada pelas transformações sociais, económicas e organizacionais, surgindo como resposta a um novo ambiente, cujo posicionamento mais competitivo das organizações acabaram por ocasionar uma mudança de comportamento por parte dos colaboradores, obrigando-os a tornarem-se mais autónomos, flexíveis e dinâmicos, pensando até na família ou em momentos de lazer, em consequência dos empregadores terem-se tornado mais distintos e exigentes na escolha dos seus profissionais no mercado de trabalho, Arthur & Rosseau (1996 citado por Dutra, 2009).

No entanto, apesar do recente destaque do papel do indivíduo no processo da gestão de carreira, de maneira geral, esta continua ainda a ser vista como de responsabilidade das

empresas, ou seja, não há uma exclusividade de gestão por nenhuma das partes, mas sim processos que se complementam e que são interdependentes. Mesmo que nos últimos tempos o enfoque da carreira tenha sofrido algumas alterações, não quer dizer que as organizações tenham abandonado a responsabilidade na gestão da carreira dos colaboradores. Apenas um inédito e decisivo papel é assumido por ela que é o de promover e dar o apoio necessário para o progresso do Departamento de Recursos Humanos para que o setor possa trabalhar de maneira mais significativa a questão da carreira dos indivíduos (Baruch, 1999).

Nesse sentido, um fator determinante, de grande influência e que requer muita atenção no processo da gestão de carreiras por parte das organizações reside no ambiente e na cultura organizacional, independente do segmento empresarial, que, segundo Robbins (2004, citado por Ramos, 2011, p.97), “*é um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que difere de umas para as outras*”. O que, conseqüentemente, acaba por influenciar o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores para com as empresas.

No entanto, vale salientar também que dependendo do segmento empresarial, seja a organização privada ou uma instituição pública, as diferenças existentes na cultura organizacional são visíveis em vários aspectos. Na nomenclatura dada aos colaboradores, por exemplo. Nas empresas, estes são conhecidos por empregados, ou seja, pessoas que exercem funções ou atividades, enquanto que no setor público os colaboradores são chamados de funcionários públicos com o intuito de servir à população. Outro traço marcante da cultura das organizações públicas é a centralização do poder e uma rígida estrutura hierárquica, já nas organizações privadas há uma tendência de descentralização e achatamento da estrutura de poder. A cultura nos dois tipos de organização também se distingue no relacionamento do grupo. Nas organizações privadas, onde a garantia de estabilidade no emprego é menor e há um concentrado foco no resultado, o clima organizacional é marcado pela competição e pelo individualismo. Já nas empresas públicas, onde é difícil demitir e o trabalho é mais direcionado para a missão que para o lucro, o clima percebido é mais colaborativo do que competitivo (Almeida & Cruz, n.d.).

Apesar das diferenças, as metas e a cultura da organização, juntamente com a filosofia do RH, devem estar entrelaçadas, de modo que o colaborador possa assimilá-los bem e em contrapartida, a organização possa trabalhar a gestão de carreiras de forma coerente, extraindo eficazmente uma melhor produtividade dos funcionários na consecução do trabalho.

Embora a literatura atual focalize a importância do indivíduo na consecução e gestão da sua carreira, esta continua a ser, em grande parte, de responsabilidade das organizações, pois as mesmas devem oferecer todo o suporte da promoção e desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos para os funcionários, levando os indivíduos a reconhecerem a prestação do setor e, conseqüentemente, facilitando o trabalho da empresa no processo de gestão de carreiras, de um modo geral.

Logo, ao lidar com pessoas, gerindo personalidades, planos e perfis diversos, até mesmo complexos por parte do corpo colaborativo, percebe-se que a gestão de carreiras pode se revelar um processo que gera mais-valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e comprometimento no que diz respeito a organização.

Por conseguinte, a concepção e a implementação de um sistema de gestão de carreiras por parte das organizações implica também em investimentos, seja em termos financeiros ou em termos humanos, com a formação de técnicos de recursos humanos em tarefas de carácter consultivo, exigindo assim, uma mudança em relação aos papéis, o que implica em um envolvimento maioritário de toda a estrutura organizacional com relação a uma definição clara das metas ou objetivos nos quais se pretendam introduzir (Caetano & Vala, 2007).

Entretanto, para que o processo evolutivo da carreira decorra da forma mais regular e consistente possível, o departamento de recursos humanos, com uma visão orientada para a gestão de carreiras, precisa delimitar como uma das suas principais responsabilidades a promoção e a adaptação dos colaboradores e o estado das suas carreiras, ao perspectivar formas de lhes permitir evoluir de modo a atingirem o seu potencial, convergindo para aquilo que a organização deseja e necessita, porém, para tal, algumas práticas organizacionais vêm a auxiliar no desenvolvimento desse processo (Camara, Guerra & Rodrigues, 1997).

#### **1.1.4. As Práticas de Gestão de Carreiras.**

As práticas de gestão exercidas pelo setor de Recursos Humanos revelam-se como uma ferramenta bastante rica, porém nem sempre aproveitadas pelas organizações no que diz respeito ao reforço da fidelização e da satisfação dos colaboradores - os mais importantes parceiros de negócio. Ter esta consciência leva à introdução de ações/mecanismos integrados nas práticas da gestão das pessoas que potenciam a eficácia e aumentam a abrangência destas práticas.

Logo, as práticas de gestão de carreira são consideradas um importante instrumento que acabam por promover o potencial e o valor do capital humano, levando as empresas a

apresentarem uma espécie de vantagem, tornando-a mais competitiva no mercado em que atuam (London, 2002).

Alguns estudos desenvolvidos por Baruch & Peiperl (2000) acabaram por apontar uma longa lista com diversas práticas organizacionais de gestão de carreiras como *Assessment Centres*, avaliação de pares, aconselhamento de carreira pela chefia, aconselhamento de carreira pelo departamento de recursos humanos, *Workshops*, planos de sucessão, disponibilização de livros ou panfletos de gestão de carreiras, programas de preparação para a reforma, entre outros. Contudo, com o aprofundamento dos seus estudos, os mesmos autores tentaram desenvolver um modelo hierárquico com o propósito de analisar as práticas utilizadas, das mais básicas até as mais complexas.

O tal modelo tentou levar em consideração dois segmentos: o grau de desenvolvimento e sofisticação das práticas organizacionais de gestão de carreira, assim como o grau de comprometimento em executar as tais práticas.

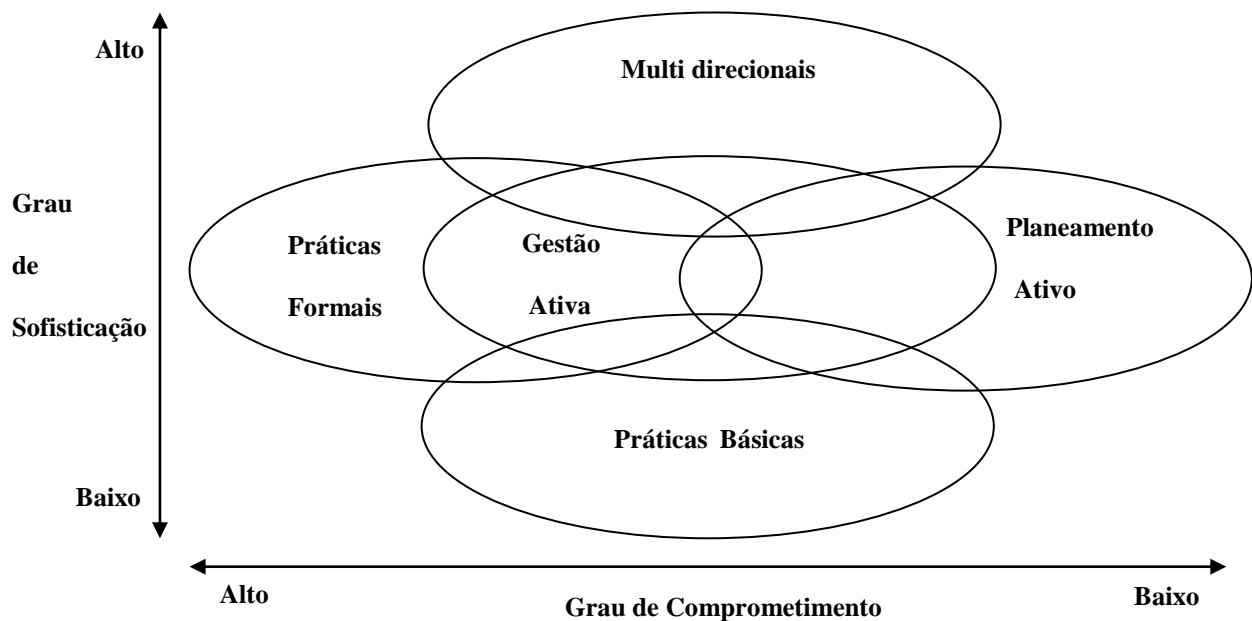


Figura 2. Modelo de Prática de Gestão de Carreiras de Baruch & Peiperl (2000). Adaptado de Baruch & Peiperl (2000, citado por Ascensão, 2009).

No sentido vertical, que corresponde ao aumento da sofisticação, o lado das práticas formais mostra uma utilização maior pelas organizações, em detrimento das práticas multi-direcionais que, apesar do nível de sofisticação apresentado, são as que sugerem menor procura por parte das empresas. Enquanto que no eixo horizontal, o lado das práticas formais apresentam-se como aquele que causa menor envolvimento, o da gestão ativa um

envolvimento moderado e o do planeamento ativo o que atrai o maior sentimento de envolvimento das organizações.

Desse modo, constata-se que o mais interessante desse modelo é o facto do mesmo demonstrar como as práticas de gestão de carreiras se organizam por *clusters* e como estas acabam por se relacionar com as próprias características e peculiaridades da organização em questão.

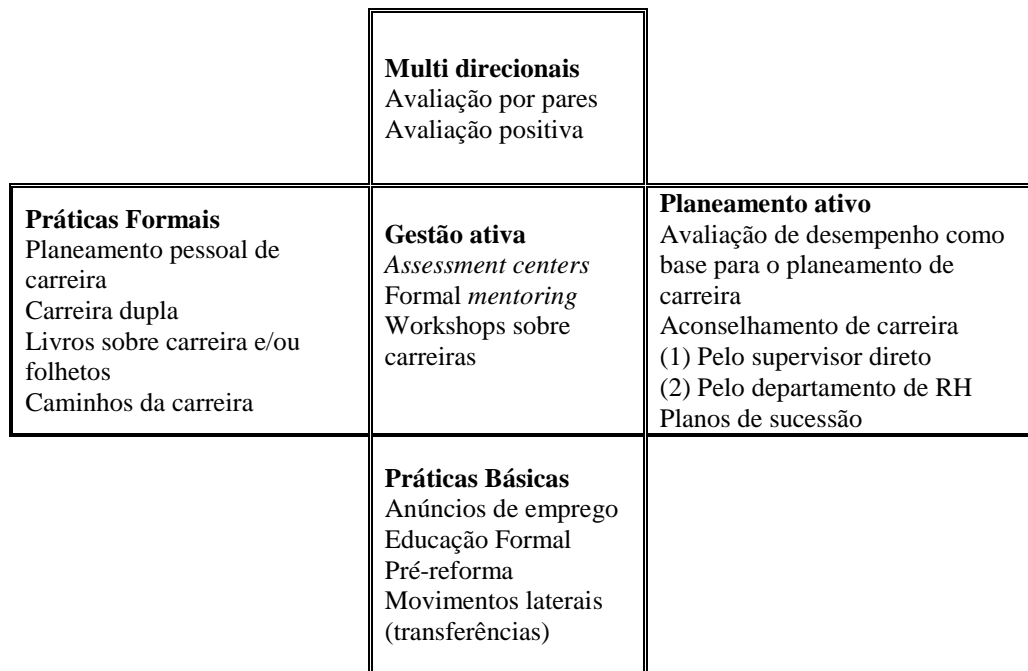


Figura 3. Modelo de Prática de Gestão de Carreiras de Baruch & Peiperl (2000) em *cluster*. Adaptado de Baruch & Peiperl (2000, citado por Ascensão, 2009).

Autores como Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993, citado por Baruch & Peiperl, 2000), também procuraram incentivar o estabelecimento e a sistematização das diversas práticas organizacionais de gestão de carreira já identificadas anteriormente. Com efeito, os autores criaram uma lista que visava ordenar as práticas de gestão de carreiras, conforme exposto abaixo.

- **Gestão ativa do mercado de trabalho interno:**  
Manuais de informação de carreira;  
Carreira formal ou carreira dupla;  
Centro de recursos de carreira;  
Outro formato de informação de carreira ou de sistema.
- **Aconselhamento individual ou discussão da carreira com:**  
Supervisor ou gerente de linha;  
Assessor de carreira;  
*Staff* de pessoal;  
Conselheiro especializado: interno/externo.
- **Sistemas de correspondências de trabalho:**  
Prospecção informal;  
Anúncio de emprego;  
Inventário de habilidades ou auditoria de competências;  
Substituição ou planejamento de sucessão;  
Comitê de pessoal;  
Sistema de colocação interna.
- **Processo organizacional de avaliação do potencial:**  
Possibilidade de promoção;  
Testes psicológicos;  
*Assessment Centers*;  
Processo de Entrevista;  
Atribuição de trabalhos.
- **Ferramentas de autoavaliação de emprego:**  
*Workshops* de planejamento de carreira;  
*Workshops* de carreira (para autônomos);  
*Workshops* de pré-reforma;  
*Softwares* de computador.
- **Programas de desenvolvimento:**  
Enriquecimento do trabalho ou projeto de trabalho;  
Rotação de trabalho;  
Programas de treinamento e desenvolvimento em casa;  
Seminários ou *workshops* externos;  
Reembolso de matrícula;  
Formação supervisionada em discussão da carreira;  
Programas que abrangem a dupla carreira;  
Sistemas de *Mentoring*;  
Programas de orientação para os colaboradores

Figura 4. Lista de práticas organizacionais de gestão de carreiras de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993).

Adaptado de Baruch & Peiperl (2000, citado por Ascensão, 2009).

Segundo Guérin & Wils (1992, citado por Ascensão, 2009), as práticas organizacionais de gestão de carreiras estão organizadas em seis divisões, como:

- Apoio ao estabelecer planos de carreira para o colaborador, com a elaboração de *workshops*, aconselhamento de carreira, prestar informações pertinentes às oportunidades de carreira na empresa;
- Planos de Desenvolvimento de carreira, com a inclusão de itens como: planos sucessórios e/ou aconselhamento de carreira com a determinada chefia;
- Tarefas com o intuito de conduzir o crescimento de carreira, com a aplicação de promoções, transferências, formações;
- Suporte ao colaborador na solução de questões relacionadas com a sua carreira (gerir o stress, o desenvolver contínuo da carreira);
- Redefinir o conceito de sucesso de carreira, com o estabelecimento de fóruns de discussão, divulgação de programas de formações, entre outros;

- Processo de monitoramento da carreira, (isto é, sessões de *follow-up*; monitorar o progresso do colaborador e analisar o sucesso da sua carreira).

Do ponto de vista organizacional, as práticas de gestão de carreiras revelam-se bastante direcionadas no intuito de auxiliar no planeamento e na gestão das práticas organizacionais, de um modo geral, associadas a autogestão da carreira presente na esfera de controlo do indivíduo, não podendo se dissociar e nem se ignorar na dimensão organizacional.

Este conceito de autogestão da carreira consiste numa atitude proactiva do indivíduo (Kossek *et al.*, 1998), envolvendo por um lado um processo de autoanálise, bem como a promoção de ações concretas que permitam alcançar determinados objetivos (Noe, 1996). O que significa que os indivíduos que se dedicam mais à autogestão da sua carreira acabam por desenvolver uma ideia mais elaborada sobre o que pretendem atingir e o que deverão fazer para alcançar essas mesmas expectativas/objetivos.

O ajustamento entre necessidades individuais e organizacionais pode ser efetuado através de uma série de práticas de pessoal, tais como o aconselhamento informal, aconselhamento formal ou através de outras práticas (McRae, 1985). Ainda conforme o autor, neste contexto, as organizações podem utilizar uma diversidade de práticas no sentido de facilitar os planos de carreira dos seus empregados. Na maioria dos casos o aconselhamento de carreira é visto pela organização como um serviço prestado ao colaborador, muitas vezes associado às sessões de avaliação de desempenho. Um aconselhamento formal inclui, por outro lado, seminários e centros de autoavaliação, ou seja, práticas mais normalizadas concebidas para servir determinados grupos de empregados.

Outro caso relacionado as práticas de gestão de carreiras é do *Development Center* (em português, Desenvolvimento de Centros), que permite uma avaliação mais objetiva do potencial do indivíduo, com a recolha de *inputs* que identificam as necessidades de desenvolvimento dos profissionais, possibilitando assim, uma ação mais concertada e ajustada das empresas na gestão e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Paralelamente a isso, também verifica os mecanismos de *feedback* que implicam e promovem o autoconhecimento, envolvimento e a responsabilização dos mesmos no seu próprio desenvolvimento profissional na organização. Os mesmos são fornecidos através de julgamentos acerca do comportamento dos indivíduos, com simulações, na qual são utilizados múltiplos observadores treinados para o efeito e uma diversidade de instrumentos e práticas de observação (Costa & Dinis, 2010).

Este tipo de prática de gestão de carreiras numa organização torna-se em uma grande mais-valia, pois traz uma consciência da concepção do potencial de carreira que, efetivamente, acaba por incentivar um casamento de interesses entre a organização e o indivíduo.

Em suma, os gestores de recursos humanos podem desenvolver um conjunto de atividades, entre as quais estão inclusas os planos de sucessão, o próprio aconselhamento individual, formação e treino específico (*roll-plays*), *workshops*, criação de manuais de gestão de carreiras e de publicações de trabalho, software específico, ou fluxos de *feedback* (nomeadamente através do *coaching*) (Gutteridge, Leibowitz & Shore 1993; Langdon, 2000; Brown, 2003; Sousa *et al.*, 2006), mesmo se tratando de práticas que requerem e consomem muito tempo (Brown, 2003).

Por outro lado, o processo poderá passar pelo apoio aos colaboradores no sentido de perceberem o seu estilo de trabalho (*assessment centres* e *development centres*, ou ainda por *outplacement*), robustecendo os pontos fortes e melhorar os menos conseguidos, ou evidenciando uma base de diagnóstico dos efeitos do trabalho, processo benéfico para os gestores (Brown, 2003; Sousa *et al.*, 2006).

Os contributos passam pela identificação, para gestores e colaboradores, de ansiedade e *stress* de associados ao trabalho, preparando também os colaboradores para a reforma, até melhorar os processos de avaliação de desempenho (Brown, 2003).

Com efeito, percebe-se que independentemente do modelo escolhido, como consequência da implantação de uma prática de gestão de carreiras, aqueles que ganham novas competências e se sentem preparados para enfrentar novos desafios, almejam também ter oportunidades de pôr a prova as capacidades desenvolvidas e aperfeiçoadas (Camara, 2000).

Todavia, cabe a organização, devidamente apoiada pelo departamento de recursos humanos e pela diretoria, enfatizar a importância das práticas de gestão de carreira nas organizações, em paralelo com uma evolução da visão tradicionalista para novos modelos de gestão de carreira, de forma que o foco e a responsabilização da gestão da carreira se encontrem também ao nível do próprio indivíduo e não apenas centrado na organização. No entanto, também é dever da organização tentar envolver o corpo colaborativo de maneira que o mesmo possa demonstrar maior disponibilidade e acessibilidade no processo de implementação das práticas de gestão de carreira por parte da organização, independente daquilo que é desejável, seja para a empresa ou para os colaboradores, tendo como maior

propósito, sobretudo, o alinhamento e o envolvimento máximo do indivíduo para extrair o seu melhor empenho, ou seja, o desafio de conquistar o seu comprometimento para com a organização.

## **1.2. Comprometimento Organizacional**

### **1.2.1. O Constructo do Comprometimento Organizacional.**

Historicamente, reter os colaboradores tem sido um objetivo constante no cotidiano organizacional. Atualmente, a situação não é muito diferente, pois as pessoas são tidas como o pilar de sustentação das empresas, seja no quesito da inovação ou até mesmo da gestão. No que diz respeito ao comportamento organizacional, o constructo do comprometimento surge com o intuito de definir a intensidade da relação entre o indivíduo e a organização da qual faz parte, medindo a atitude ou o vínculo que o mesmo possui com o local onde trabalha.

Como resultado das diversas correntes teóricas e empíricas, torna-se difícil entrar em acordo sobre a melhor maneira de conceptualizar o comprometimento organizacional. Bastos & Costa (2000) também reforça esta dificuldade, seja com o termo comprometimento, assim como o comprometimento organizacional.

Todavia, apesar da aparente complexidade na conceitualização do termo comprometimento, o mesmo começou por ganhar vida a partir da década de 1960, quando Becker verificou que o termo “comprometimento” era frequentemente mencionado por sociólogos, entretanto não possuía uma definição adequada. Logo, o autor sugeriu que o comprometimento consistiria num curso de ação, numa linha consistente de atividade, cujo indivíduo se envolve devido às vantagens que pode obter. Sendo compreendido, a princípio, por um constructo unidimensional, relacionado com comportamentos anteriores e que remonta a (1) ações prévias demarcando alguns interesses originais relacionados com uma linha orientadora de ação; (2) reconhecimento desses interesses e (3) a resultante linha orientadora de ação (Gomes, 2011).

Porém, é a partir da década de 1970 que o tema passa a ganhar um maior crescimento com diversos autores a desenvolver outras perspectivas sobre o comprometimento organizacional, dentre as quais, a nível teórico, duas vertentes são estudadas: o comprometimento conceptualizado como uma atitude (Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers & Porter, 1979; O’Reilly & Chatman, 1986) e também como comportamento (Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Swailes, 2000).

Estes dois tipos de abordagens no universo do comprometimento eram bastante demarcadas. De acordo com a perspectiva comportamental, os colaboradores se empenham a

partir de determinada ação, não por conta da entidade, ou seja, o objetivo desta abordagem é descobrir o que, de facto, torna o indivíduo comprometido com determinada ação (Kiesler, 1971).

Dentro desse princípio, Salancik (1977) identifica o comprometimento como um estado, cujo indivíduo cria um elo com uma empresa, tendo como base ações, crenças ou convicções que sustentam as suas atividades e o seu próprio envolvimento.

Randall, Fedor & Longenecker (1990) considera o comprometimento como uma leitura das ações e comportamentos que podem exprimir se o comprometimento dos colaboradores está relacionado com a preocupação com a qualidade, o sentido de sacrifício e o sentido de prontidão em compartilhar conhecimento e a maneira como se sente no ambiente de trabalho.

Swales (2000) criou uma escala de comprometimento comportamental (*Behavioral Commitment Scale –BCS*), com três dimensões: realização, inovação e congruência entre os objetivos organizacionais e individuais, na qual tenta representar a realidade, medir o comprometimento de forma tangível e credível e não as circunstâncias do desenvolvimento do mesmo.

A abordagem comportamental focalizava a forma como as pessoas se limitavam a organização e a maneira que elas tinham de agir sobre esta questão, envolvendo uma ligação entre os indivíduos e os comportamentos apresentados por eles, enquanto que a abordagem atitudinal já tinha o seu foco naquilo que as pessoas pensavam a respeito da relação delas com o seu trabalho e com a empresa para qual trabalhavam, com o intuito de atingir as metas e o valores da empresa, esforçando-se para atingí-los (Mowday, Steers & Porter, 1979; Reichers, 1985).

Para Allen & Meyer (1990), esta última abordagem analisa a ligação psicológica que o colaborador possui para com a empresa em que trabalha, revelando, de certa forma, a vontade do mesmo em permanecer nela ou não, ou seja, se há um vínculo afetivo com a organização.

Assim como O'Reilly & Chatman (1986), que consideraram que o vínculo entre indivíduo e organização seria o aspecto nuclear da temática do comprometimento e que o mesmo é que deveria suscitar maior interesse, levando em conta os antecedentes e os consequentes no processo de identificação de atitudes, valores e metas da organização.

Apesar de inicialmente o comprometimento demonstrar um constructo aparentemente unidimensional, evidencia-se que o mesmo possui um constructo de carácter multidimensional, cuja multidimensionalidade consegue ser explicada de maneira mais

adequada a compreensão do indivíduo no universo organizacional. A partir deste princípio que Meyer & Allen (1991) conseguem explicar o Modelo das três Componentes do Comprometimento Organizacional, no qual o mesmo consiste numa componente afetiva, de continuidade e normativa (Nascimento *et al.*, 2008), com origem numa perspectiva atitudinal.

### **1.2.2. O Modelo dos três componentes de Allen e Meyer.**

Segundo Meyer & Allen (1997), o comprometimento organizacional pode ser compreendido como um vínculo psicológico que remete ao relacionamento do colaborador com a empresa, levando o mesmo a considerar a sua permanência ou não na organização.

Entretanto, baseados na natureza do estado psicológico descrito anteriormente, os autores desenvolveram um instrumento de comprometimento organizacional, sendo composto por três dimensões: afetiva, de continuidade e normativa. O mesmo foi realizado através de análises exploratórias (Allen & Meyer, 1990) e confirmatórias (Somers, 1993), tornando-se assim, um dos modelos mais consistentes na literatura dentro da sua temática, na qual as três variáveis possuem construtos diferentes, apoiadas por um suporte e embasamento empírico qualificados (Meyer & Allen, 1997).

Em se tratando de comprometimento organizacional, esses três enfoques conceituais ganham destaque, sendo tratados em modelos multidimensionais, (Medeiros *et al.*, 2003). Os enfoques podem ser descritos como:

- Afetivo - o comprometimento é abordado numa perspectiva de atitudes, ou seja, vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar. Quanto mais tempo o colaborador permanece na organização, mais ele se identifica com os seus valores e objetivos, ocasionando assim o desejo de continuar na mesma.
- Continuidade - o enfoque de continuidade do comprometimento organizacional, também chamada de *side bet*, pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, tais como calculativo e *continuance* (ou continuação), onde o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais.
- Normativo - o elemento central na definição deste enfoque de comprometimento seria o de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representando uma forma de controlo sobre as ações das pessoas. Para este tipo de comprometimento, os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Para Meyer & Allen (1997), o comprometimento organizacional possui, de facto, uma linha tridimensional, o que acaba indo de encontro aos modelos teóricos mais tradicionalistas que defendem a unidimensionalidade do tema em questão. Os autores sustentam que como forma de conseguir uma melhor visualização e percepção da relação existente entre colaborador e empresa, é preferível que seja considerado a força das três componentes, o que difere se for levado apenas em consideração apenas uma das variáveis, de forma única e isolada.

Ao ver os enfoques conceituais de Meyer & Allen (1991) realmente nota-se que as percepções e expectativas dos indivíduos em relação à organização procuram traduzir e explicar a forma como estes a entendem, compreendem as suas metas, a ela se vinculam e a ela passam a dedicar os seus próprios esforços para a consecução dos objetivos coletivos. Ao conhecer a empresa e construir uma imagem sobre ela é que se colocam em vigor os processos de identificação, troca, aceitação de normas e valores que são a base do comprometimento (Gomes, 2011).

Pode se afirmar, sem dúvida alguma que no atual contexto, o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer & Allen (1990) tem-se posicionado como a proposta mais consistente e sustentada no que diz respeito ao comprometimento organizacional, inclusive na realidade portuguesa (Rego & Souto, 2002).

#### **1.2.2.1. Variável de Comprometimento afetivo.**

Nos estudos relacionados sobre o comprometimento organizacional, a variável afetiva, normalmente, é a mais popular entre os tipos de comprometimento organizacional no carácter multidimensional. Partindo desse pressuposto, o comprometimento pode ser compreendido como a aceção da responsabilidade ou empenhamento para com alguma pessoa, com um grupo ou uma empresa (Barbosa & Faria, 2000).

Nesse sentido, o enfoque do comprometimento afetivo permite avaliar a intensidade dos sentimentos nutridos por um colaborador, sendo eles positivos ou negativos, frente a organização que o emprega, ou seja, se um indivíduo, assume uma postura determinada e engajada perante a sua vida profissional, utilizando de inovação e criatividade na execução das suas atividades, sentindo-se, acima de tudo, responsável por suas ações na realização do seu trabalho.

Segundo Oliveira, Lima & Borges-Andrade (1999), entre os estudos realizados na temática do comprometimento, o mesmo é definido como uma espécie de vínculo psicológico

que une o indivíduo e a empresa para qual trabalha, criando um forte laço e, conseqüentemente, sentimentos de cunho positivo e afetivo.

Os estudos e investigações sobre o comprometimento afetivo têm sido voltados sobretudo para a forma como as políticas organizacionais têm sido desenvolvidas e a percepção dos indivíduos sobre o tema, já que a literatura evidencia que a estrutura organizacional causa influência no enfoque afetivo, o que acaba por correlacionar um aspecto positivo, embora essas evidências não sejam consideradas consistentes (Mathieu & Zajac, 1990).

As investigações sobre os componentes que podem exercer influência no comprometimento afetivo são muito amplos e com vários pesquisadores a concentrarem as suas pesquisas e esforços nesta dimensão. Para o empregador, por exemplo, três categorias são relacionadas: a questão de como as expectativas foram satisfeitas, o apoio oferecido no processo de gestão de carreira, a formação e o desenvolvimento, o aspecto da cultura e do clima organizacional, a possibilidade da harmonia entre a vida pessoal e profissional, o reconhecimento e as recompensas e, por fim, o progresso na carreira dos indivíduos (Sturges & Guest, 1999). Uma questão importante a considerar tem a ver com os ambientes interno e externo, já que o conhecimento desses ambientes varia conforme a hierarquia, podendo o comprometimento ser previsto de forma diferente.

Uma forte relação também é verificada na questão das competências com o comprometimento, cujos indivíduos que possuem um maior índice de confiança nas suas habilidades e capacidades acabam por apresentar um comprometimento afetivo maior, em detrimento daqueles que são mais inseguros (Mathieu & Zajac, 1990).

Com relação aos níveis pessoais, os estudos concentraram-se em duas variáveis: as variáveis demográficas (idade, gênero) e as variáveis psicológicas (personalidade, valores). Na questão do gênero, apesar de alguns autores mencionarem que há alguma influência nesse sentido, inclusive Mowday, Porter & Steers (1982) afirma que o sexo feminino costuma apresentar índices maiores de comprometimento, segundo Mathieu & Zajac (1990), o gênero não se encontra relacionado diretamente com o comprometimento afetivo, pelo menos na meta-análise das suas investigações. Todavia, no que diz respeito a idade, já há uma correlação, embora a mesma tenha mais ligação com o comprometimento de continuidade.

No quesito das variáveis educacionais, a correlação com o comprometimento já se apresenta em um perfil mais negativo, pois a partir do momento que o indivíduo passa a ter uma escolaridade maior, a sua percepção em termos de oportunidades no mercado de trabalho

aumenta, além do que, a organização pode não suprir expectativas que os indivíduos passam a ter com o aumento da sua escolaridade (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mathieu & Zajac, 1990). Mas nem todas as relações têm de ser negativas, contanto que as empresas percepcionem as expectativas dos colaboradores e correspondam as mesmas, essa correlação já passa a possuir um cariz mais positivo.

No que envolve a variáveis de contexto de trabalho, a investigação de meta-análise proferida por Mathieu & Zajac (1990) refere que há uma forte ligação com o comprometimento afetivo, pois quando o colaborador possui a ciência daquilo que é esperado do seu trabalho, o seu envolvimento para com o mesmo é dado de maneira mais consistente, ou seja, não há conflito ou ambiguidade de papéis. O que se reflete no relacionamento entre a chefia e o colaborador, na qual é percebido que há um maior comprometimento daqueles colaboradores que possuem o aval para participarem mais nas tomadas de decisão, sendo tratados com maior consideração e respeito (Allen & Meyer, 1990).

Vale salientar que na intenção de obter um maior comprometimento dos indivíduos dentro das empresas, deve-se procurar ter atenção, principalmente, na fase inicial da carreira dos colaboradores nas organizações, pois segundo Ven (2004, citado por Pantaleão, 2011, p.12) “*nos primeiros meses, as expectativas dos novatos nas organizações sempre são maiores em relação à própria organização do que em si mesmos*”, ou seja, os colaboradores criam e levam consigo um conjunto de expectativas relativas a progressão das suas carreiras e isso pode gerar uma consequência positiva ou negativa, dependendo da forma como for gerido. Nesta fase, os colaboradores ainda não têm um conhecimento claro e sustentado sobre os valores e princípios da organização que são precisos ao desenvolvimento de um elo emocional, ou não tiveram tempo para criar este tipo de ligação com a empresa (Vandenberg & Self, 1993).

Dessa maneira, é possível diferenciar a variável afetiva das outras justamente pelo facto dessa variável possuir a questão do sentimento de apego, estima, dedicação e afeição, ou seja, a mesma possui um carácter voluntário, diferentemente das variáveis de continuidade e normativa, que possuem, ambas, um aspecto mais cognitivo (Rebecchi & Filenga, 2005).

#### ***1.2.2.2. Variável de Comprometimento de Continuidade.***

Das variáveis do comprometimento organizacional, em um contexto multidimensional, a de continuidade é a que detém menor atenção por parte dos estudiosos e investigadores, em termos de comparação com os outros enfoques, talvez porque, segundo Meyer & Allen (1984), seja a dimensão que teve o seu aparecimento mais tardio.

O enfoque do comprometimento de continuidade evidencia a tendência do indivíduo permanecer na organização devido a custos, benefícios, mais conhecidos como *side bets* ou trocas laterais, que possam ser associados a sua saída da empresa e quanto isso poderá custar em termos de renúncia, ou seja, o mesmo costuma dedicar-se a linhas mais consistentes de atividades, sem correr grandes riscos (Becker, 1960).

Segundo Meyer, Allen & Gellatly (1990), o comprometimento de continuidade têm a falta de alternativas e o sacrifício pessoal como base para solidificar o empenhamento do indivíduo com a organização, levando o mesmo a permanecer na mesma. Ou seja, em comparação com o comprometimento afetivo, essa variável possui um componente bem mais cognitivo.

Além disso, o enfoque do comprometimento de continuidade está envolvido com a percepção que o indivíduo possui de poder transferir as suas competências e conhecimentos para outra organização, abrindo o seu campo de atuação para outras alternativas existentes, de acordo com a sua viabilidade, relacionando-se assim, como um fator negativo (Allen & Meyer, 1990). Entretanto, o mesmo pode assumir uma conotação positiva, a partir do momento em que o indivíduo percebe que, sem outras alternativas, ao abandonar o posto de trabalho pode perder todo o investimento feito durante o seu período de ligação com a organização (Becker, 1960).

Indicadores como a escolaridade (educação), o cargo ocupado na empresa, a questão salarial, o estado civil, gênero, filhos e oportunidades no mercado de trabalho constituem como os principais focos de influência na variável do comprometimento de continuidade (Wallace, 1997).

O que pode ser compreendido é que quanto menor for as opções de escolha existentes em termos de trabalho, mais o indivíduo se sentirá comprometido com o seu trabalho, de forma a levar que o mesmo considere todas as hipóteses com relação a sua permanência na organização.

#### ***1.2.2.3. Variável de Comprometimento Normativo.***

A dimensão normativa pode ser entendida como o conjunto de pressões e cobranças internas do indivíduo no sentido de direcionar as suas atitudes aos objetivos e interesses da organização, fazendo com que, de certa forma, a empresa influencie e assuma o controle das suas ações (Wiener, 1982).

É um tipo de concepção psicológica que está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o colaborador tenha uma obrigação e um dever moral de se comportar de forma que possa demonstrar esses sentimentos.

Segundo Wiener (1982), o comprometimento normativo sofre influências das experiências vividas anteriormente a chegada do indivíduo a organização (socialização familiar) e após a sua entrada (socialização organizacional).

A socialização familiar consiste no comprometimento que o indivíduo demonstra a partir do momento em que os pais ou os parentes mais próximos foram colaboradores de uma determinada empresa durante um longo período e/ou acabaram por transmitir a importância de valores como a lealdade no âmbito do trabalho.

A socialização organizacional está ligada na questão do recebimento de valores, regras e práticas da organização, fazendo com que o indivíduo desenvolva o comprometimento normativo no seu local de trabalho.

Assim, Indicadores como a identificação com a organização e a lealdade e o dever fazem parte da forma de avaliar o enfoque do comprometimento normativo, que são baseadas em crenças que envolvem a conduta e a lealdade do colaborador em situações que haja um envolvimento pessoal e em crenças relativas a missão, aos objetivos e as diretrizes da empresa, cuja mescla de valores individuais com organizacionais reside no processo de identificação do indivíduo para com a organização (Wiener, 1982).

De acordo com Barbosa & Faria (2000), o que caracteriza o enfoque normativo é a questão da obrigação, fazendo com que o indivíduo concorde e aceite os padrões estabelecidos, os objetivos e os valores da organização não por vontade própria, mas sim por uma imposição por sua condição dentro da organização.

Apesar de Allen & Meyer (1990) chamarem a atenção para o facto da variável normativa não receber a devida e merecida atenção por parte de estudiosos e investigadores, seja na sua conceptualização ou na sua mensuração, é inquestionável a importância deste enfoque no sentido da compreensão do comprometimento no meio organizacional e de como extrair o melhor benefício do mesmo.

O estudo do comprometimento e a sua forma de mensuração para com as organizações só vem a evoluir no decorrer dos anos, entretanto, perceber até que ponto os colaboradores estão envolvidos, a ponto de se identificarem com o seu trabalho e, conseqüentemente, a empresa, é sempre um ponto a analisar e desvendar.

### **1.2.3. Comprometimento Organizacional e Identificação.**

A identificação tornou-se um conceito chave no estudo da relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas em que trabalham, revelando um elevado potencial explicativo no elo existente entre os dois elementos.

Provocar compromisso é o resultado mais importante e significativo no que diz respeito ao processo de identificação e internalização por parte dos colaboradores, ou seja, ao estar comprometido com algo – uma pessoa, uma atividade, uma crença – gera-se uma atitude ou um comportamento que vem de dentro do indivíduo, motivado espontaneamente por forças internas e não por pressões externas (Cohen & Fink, 2003).

Entretanto, apesar da aparente semelhança na sua conceptualização e operacionalização, é muito difícil distinguir os dois conceitos, pois por muitas vezes os mesmos acabam por ser considerados sinónimos, já que ambos atuam como elo psicológico, ligando o indivíduo a organização.

A distinção entre identificação e comprometimento reside pelo sentimento de pertença como parte integrante do autoconceito do indivíduo, sendo esse o seu traço mais marcante. Na identificação, leva-se em consideração a maneira como uma pessoa se define perante uma organização, ou seja, quanto maior a absorção de valores, normas e interesses, maior é o desenvolvimento de um comportamento colaborativo. Por outro lado, o comprometimento, que visa as relações com a empresa de modo mais contingencial, levando em conta processos de troca ou intercâmbio social (Van Kinppenberg & Sleebos, 2006).

Porém, há autores que utilizam os conceitos de comprometimento e identificação de maneira integrada, mas procurando destacar diferenças e simultaneamente unir as perspectivas teóricas desenvolvidas nos dois casos, ressaltando que o primeiro inclui o segundo.

O modelo proposto por Quijano, Navajo & Cornejo (2000), considera que o comprometimento é um tipo de vínculo psicológico que a organização acaba por despertar em seu colaborador, integrando perspectivas atitudinais e comportamentais. Enquanto atitude, o comprometimento baseia-se em crenças, processos avaliativos, sentimentos e comportamentos anteriores. Já o comportamento é o resultado do comprometimento e um indicador inferencial do mesmo. Dessa forma, os mesmos são avaliados em um instrumento de cálculo chamado de Auditoria do Sistema Humano (ASH). Assim, o comprometimento comporta quatro vertentes: afetiva e de valores, pertencentes ao comprometimento pessoal e troca e necessidade designados ao comprometimento de continuidade. Por sua vez, a

identificação é considerada um tipo de vínculo com a organização, com grande semelhança com o comprometimento pessoal, mas que o excede e o complementa em alguns casos, implicando em cognição, afeto e desejo, vertentes relacionadas a categorização (sentido de pertença), orgulho (autoestima por fazer parte da organização) e coesão (desejo de continuar na mesma por um bom tempo).

Outros modelos propostos por Meyer, Becker & Van Dick (2006) também avaliam que um conhecimento mais intenso das identificações coletivas acarreta vários benefícios no sentido de haver uma melhor compreensão dos processos de comprometimento no ambiente organizacional, ou seja, a identificação pode levar não somente ao comprometimento afetivo, como também desencadear outras formas de comprometimento, dependendo do tipo de identificação existente.

Ao mobilizar esforços no sentido de descobrir a relação existente entre essas dimensões de identificação e comprometimento, abre-se um leque maior na canalização de energias dos colaboradores, pois acaba por envolver uma preocupação com a carreira dos mesmos e na retenção do talento e do potencial dos indivíduos que fazem parte do ambiente organizacional, embora, gere algumas consequências.

#### **1.2.4. Consequências do Comprometimento Organizacional.**

Segundo Chiavenato (2005, p.397), “*compromisso significa vontade de investir grande dose de esforço em favor da organização e intenção de nela permanecer muito tempo*”. Entretanto, devido às políticas de cunho organizacional como o *downsizing*, a reengenharia e a redução do quadro de funcionários, a lealdade dos colaboradores para com as organizações passou a ser severamente questionada, ocasionando um forte processo contraditório, pois devido às práticas anteriormente mencionadas, o nível de envolvimento e dependência das pessoas, de facto, tem como consequência uma forte redução, em detrimento do desejo das organizações em inserir um sentimento de participação dos colaboradores.

Por sua vez, o impacto gerado e o papel exercido pelo comprometimento credita consideravelmente resultados organizacionais que ajudam a clarificar o desempenho dos colaboradores, ou seja, situações desejáveis como a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, o aspecto motivacional (Mowday, Steers & Porter, 1979), a cidadania organizacional e a pontualidade (Pina e Cunha *et al*, 2007). Da mesma forma que produz componentes negativas como o absenteísmo e a rotatividade (Clegg, 1983).

Apesar do aspecto positivo que aparentemente apresenta, uma empresa que possui um comprometimento elevado pode não demonstrar o resultado desejável, pois a mesma pode

acabar por perder a sua capacidade de inovação e de adaptação a situações de mudança (Randall, 1987).

Segundo uma visão mais tradicionalista nos estudos sobre o comprometimento, o mesmo não está relacionado com a questão do desempenho, que afirma que a ligação existente entre esses dois itens está voltada para o âmbito da identificação e envolvimento do colaborador em uma dada empresa (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Em oposição a essa afirmação, vários autores começaram a questionar a ligação do comprometimento com o desempenho, tendo como base a multidimensionalidade como foco. Logo, a pesquisa procurou mostrar que o comportamento no ambiente profissional pode ser melhor entendido quando se é considerado não apenas um foco de comprometimento, mas vários, tanto no cenário interno ou externo da organização (Cohen, 1993; Meyer & Allen, 1997; Becker *et al.*, 1996).

Uma vez dado início as investigações posteriores, outras associações entre certas variáveis do comprometimento e o desempenho foram surgindo, ressaltando a importância da distinção entre o comprometimento tendo como base o desejo e o comprometimento tendo como base a necessidade, dando início aos estudos nas organizações do comprometimento afetivo (Mathieu & Zajac, 1990). Mesmo exercendo uma influência direta, embora pequena, no desempenho em grande parte das situações, não pode se deixar de mencionar os efeitos positivos do comprometimento, o que acarreta em benefícios para a sociedade, de um modo geral, seja no campo profissional como no pessoal.

Com relação a rotatividade, há uma ligação de forma negativa com o comprometimento, pois a mesma envolve sentimentos de abandono a empresa. A permanência ou saída do indivíduo da organização é afetada pelo sentimento de satisfação relacionado ao trabalho. Além do que, o emprego é o impulsionador responsável pelo comprometimento do colaborador, gerando no mesmo uma atitude positiva, devido a racionalização (Salancik & Pfeffer, 1978). Logo, percebe-se que tanto a satisfação quanto o comprometimento em si acaba por influenciar de modo singular a questão da rotatividade. Todavia, vale salientar que esses dois itens, apesar da reciprocidade, não podem ser considerados a causa do outro (Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985).

No caso do *turnover* ou intenção de abandonar a organização, o comprometimento está relacionado de forma negativa, na qual podemos envolver três abordagens que contribuíram relativamente no comprometimento organizacional contra a questão do abandono organizacional por parte dos colaboradores:

- Primeiramente, o comprometimento desenvolve-se mediante a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, o que acaba por bloquear as intenções e/ou abandono a empresa. O que reflete as investigações de Porter *et al.*, (1974), cujo comprometimento demora mais tempo a ser desenvolvido do que a satisfação em si, recebendo considerável apoio empírico;

- O comprometimento acaba por refletir em uma atitude positiva em relação ao trabalho, através da racionalização (Salancik & Pfeffer, 1978) fazendo com que os indivíduos decidam a sua permanência ou abandono face aquilo que sentem sobre a sua atividade na organização. O facto de o comprometimento poder ser trabalhado antes da chegada do indivíduo na empresa (Schein, 1968; O'Reilly & Caldwell, 1981) ou surgir nos primeiros dias no emprego (Porter, Crampon & Smith, 1976) acaba por suportar apoia esta questão (Bateman & Strasser, 1984);

- O comprometimento e a satisfação contribuem de maneira singular para o processo do *turnover*, pois apesar de serem recíprocos não pode se falar de causalidades entre os dois (Dougherty, Bluedorn & Keon, 1985).

No caso do absentismo, o mesmo pode representar uma resposta a um ambiente organizacional exaustivo, sendo considerada uma das mais perniciosas consequências no contexto organizacional, que reflete na falta de empenho e motivação por parte do indivíduo, pois um colaborador comprometido e engajado com os seus afazeres acaba por se ausentar com menos frequência, em detrimento de outros que não estão motivados com o trabalho (Mathieu & Kohler, 1990).

As razões que causam o absentismo são inúmeras: doenças, problemas com transportes, compromissos familiares, por motivos de força maior, entre outros. Porém, o absentismo só pode ser relacionado ao comprometimento quando são observadas apenas circunstâncias pessoais, sem qualquer comprovação plausível de uma justificativa externa que obrigasse a ausência.

De um modo genérico, o que pode ser percebido é que os dados teóricos e empíricos que estão disponíveis na literatura sugerem que indivíduos mais comprometidos têm uma tendência maior a revelar intenções de permanência na organização, menores índices de absentismo e maiores índices de cidadania organizacional, dados que só mostram benefícios, seja para o colaborador como para a empresa, de um modo geral (Reilly & Orsak, 1991).

Por fim, um outro ponto a levantar é que níveis de comprometimento mais elevados nem sempre significam sinónimo de boas notícias para a empresa. Apesar de indivíduos mais

comprometimentos de forma efetiva apresentarem comportamentos de cidadania organizacional (Bolon, 1997) e aumento do bem-estar, resultante de uma moral mais elevada e da redução do *stress* (Meyer & Allen, 1997), a pesquisa demonstra que as correlações positivas com comportamentos desejáveis como a cidadania organizacional, assiduidade e desempenho, são mais reduzidas com o comprometimento normativo do que com o comprometimento afetivo e que as correlações com o comprometimento de continuidade são mais fracas, podendo mesmo ser negativas (Meyer *et al.*, 1989).

Randall (1987) previne que níveis elevados de comprometimento nem sempre trazem benefícios para a empresa e para o colaborador, uma vez pode acarretar consequências como menor flexibilidade para a organização e zelo a mais na execução do trabalho. Os colaboradores podem também sentir uma maior lentidão na progressão da carreira, tendo em conta que os objetivos organizacionais são atingidos de forma mais rápida, o que pode causar uma certa insatisfação. Um excessivo comprometimento na empresa pode também provocar problemas nas relações familiares e sociais. Para Salancik (1977), o decréscimo do comprometimento organizacional, por vezes, pode ser a melhor solução, visto que comprometimento em demasia pode causar um efeito disfuncional.

O importante é que a questão dos elevados níveis de comprometimento seja gerido habilmente pelo setor de Recursos Humanos, a fim de que os mesmos sejam convertidos em resultados mais benéficos para as empresas (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1987).

Portanto, considerar a origem do comprometimento, assim como a forma como o mesmo interage com outros aspectos e variáveis organizacionais, impactando ou não o desempenho e a carreira dos colaboradores acaba por se tornar uma preocupação real no atual contexto em que as empresas vivem.

### **1.2.5. O Papel do Comprometimento Organizacional no contexto atual.**

O mercado de trabalho vem procurando muito mais do que profissionais com conhecimento técnico, prático ou teórico. Eles devem possuir habilidades e atitudes, considerando a empresa como sua, trabalhando com vontade para o êxito da mesma, ou seja, devem possuir comprometimento, que, segundo Robbins (2005, p.62) pode ser definido como *“a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”*.

Em contrapartida, a transição que o mundo organizacional vive implica em passar de uma estrutura hierárquica rígida para uma mais flexível, procurando transformar atividades rotineiras e monótonas em tarefas mais enriquecedoras e dinâmicas em ambientes de trabalho

que sejam cada vez mais estruturados para o conhecimento, onde os colaboradores possam construir as regras em equipa. Neste novo modelo, as barreiras tornam-se mais fluidas, mais interfuncionais.

Dessa forma, no contexto atual, estudar o comprometimento tornou-se primordial não apenas pelo lado académico e científico, mas também pela importância que o mesmo representa para as organizações, tendo em vista a questão de sobrevivência diante de um mercado mais exigente e competitivo.

Sendo assim, em um caráter organizacional, contar com um quadro de colaboradores comprometidos apresenta-se como uma grande mais-valia, pois isso acaba por refletir na redução do absentismo, na rotatividade e também na questão da baixa motivação, desempenho, entre outros. Além disso, comportamentos como criatividade e inovação também passam a fazer parte do universo organizacional com maior frequência, itens que só vem a colaborar em fortalecer a competitividade da empresa (Katz & Kahn, 1978).

Mediante o novo contexto organizacional marcado pela pressão e competição, as empresas precisam de colaboradores que não se limitem a exercer apenas as funções pré-definidas, mas que sejam pró-ativos, criativos, que se envolvam nas metas e objetivos empresa, gerando mudanças positivas, procurando extravasar os limites estabelecidos previamente pela empresa (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Ao tentar implantar o sentido do desenvolvimento do comprometimento, as organizações têm como intuito gerar um sentimento desafiante e instigante, de maneira que os colaboradores possam conhecer e interagir com novos indivíduos, realizando, em paralelo, atividades que os estimulem, aperfeiçoando e aprendendo competências que os conduzam como seres sociais e, conseqüentemente, como peças fundamentais para a organização.

Logo, lidar com a capacidade de gerir e canalizar as energias do colaborador face aos seus diferentes papéis de vida não é tarefa das mais fáceis, pois a partir do momento em que estes sentem-se mais empenhados, o tempo livre e de lazer pode, de certa forma, acabar por ficar comprometido. Além disso, estimular o colaborador a angariar e desenvolver mais competências passa a ser um grande desafio, já que a acomodação e a adaptação a uma determinada realidade pode se constituir em uma grande ameaça em um ambiente que exige um profissional cada vez mais versátil e preparado para um mercado que está em constante mudança.

Dessa forma, do ponto de vista do indivíduo, acaba por se tornar comum a atribuição, por parte das organizações, de forma direta ou indireta, recompensas mais substanciais

àqueles colaboradores que mostram maior comprometimento, no intuito de produzir maior satisfação e motivação para os mesmos (Meyer & Allen, 1984).

E, por fim, ao fazer uma análise do ponto de vista mais social, quanto maior o número de colaboradores comprometidos nas empresas, maior serão as chances da produtividade e crescimento econômico das mesmas subirem e, numa perspectiva mais ampla, da sociedade em geral também (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Perante um contexto em transformação constante, ter a capacidade de compatibilizar objetivos, suscitar confiança junto aos funcionários, despertar ânimo e vontade em relação a um projeto comum, entusiasmar os indivíduos e encorajar as suas iniciativas, fazendo com que essas pessoas se sintam motivadas e ajudando-as a alcançar os seus esforços, são características que, bem executadas, pode construir uma vantagem na condução dos talentos da organização e na condução da carreira dos colaboradores que dela fazem parte.

### **1.3. As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional.**

Progressivamente, as organizações têm abandonado as práticas burocráticas e centralizadas. Muitas delas, imbuídas de paternalismo com respostas, por parte dos colaboradores, a refletir comportamentos mais dependentes do que independentes. Não havia incentivos nem tampouco interesse em reproduzir algum esforço para melhorar a situação no trabalho. Felizmente, as empresas começaram a livrar-se das práticas burocráticas e, por seu lado, começaram a atribuir aos colaboradores o poder de controlar o seu próprio futuro na organização, oferecendo oportunidades para os mesmos crescerem e aperfeiçoarem o trabalho em si.

A capacidade de compatibilizar objetivos, despertar confiança junto dos colaboradores, suscitar entusiasmo em relação a um projeto comum, motivar as pessoas e encorajar as suas iniciativas, tornando as pessoas mais capazes e ajudando-as a alcançarem as metas propostas, são ações que promovidas pela organização, passaram a representar retorno, constituindo uma bela e valiosa vantagem.

Para Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) as práticas de gestão de carreiras são ferramentas que possibilitam o aumento da produtividade, desenvolvem um maior envolvimento dos colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais, ampliam as promoções da eficiência dos índices de recrutamento e retenção, e oferece uma melhoria da comunicação interna e nos índices de satisfação com a condução da carreira.

Entretanto, a atual fase do mercado de trabalho, marcada por constantes transformações, na qual a mudança é a palavra de ordem, torna-se muito claro perceber que a

era dos “empregos para toda a vida” terminou, encerrando assim, a visão romântica na gestão de carreiras (Arthur & Rousseau, 1996), pois o indivíduo passou a perceber que a iniciativa de gerir a sua carreira, assim como o objetivo de seguir os seus planos e objetivos teria que partir dele mesmo. Se apoiado pela organização, com o suporte adequado para tal, melhor.

Por esta razão, encontrar profissionais com o perfil adequado, a fim de desenvolver atitudes e comportamentos nos mesmos é determinante, pois, dessa forma, o colaborador pode ir ao encontro das necessidades da organização, correspondendo a expectativa depositada e construindo uma carreira de êxito na empresa.

Nesse sentido, os colaboradores de uma organização podem idealizar a condução das suas carreiras de duas maneiras: visando o desenvolvimento da sua carreira fora da organização, com outros planos, metas ou objetivos ou dentro da própria empresa desempenhar práticas que levem para a sua constante progressão, ou seja, tudo depende do tipo de estratégia delineada para a sua carreira. Quando o indivíduo desenvolve a estratégia de procurar desenvolver a sua carreira com a organização, procura promover atos que demonstrem as suas intenções de permanência como: procurar conhecer pessoas influentes, assim como a obtenção de aconselhamento, levantamento de pontos relacionados ao seu sucesso, enfim, mostra-se interessado, um indivíduo completamente engajado e comprometido em crescer dentro daquela organização (Rosenbaum, 1979).

Todavia, no envolvimento do colaborador para com a organização entra em vigor uma variável das mais interessantes que torna mais fácil a compreensão desse processo, a do contrato psicológico que, nada mais é, do que o desenvolvimento de expectativas geradas a partir de promessas ou incentivos não formais realizados pela organização Ven (2004, citado por Pantaleão, 2011). Segundo o autor, entre as dimensões existentes na questão empresa versus colaborador, a variável do desenvolvimento de carreira oferece a possibilidade para o desenvolvimento e/ou promoção do indivíduo na empresa, o que passa a conferir uma espécie de comprometimento quase que imediato, causando um grande entusiasmo.

A corroborar com esta afirmação, Brown (2003), afirma, em investigações relacionadas as práticas de gestão de carreiras, que as mesmas oferecem um contributo considerável no que diz respeito ao resultado apresentado da aplicação deste tipo de programas pelas organizações, dos quais emerge uma melhoria nas capacidades de autoavaliação e planeamento, e suscita uma maior aceitação da responsabilidade e direito do planeamento individual de carreiras, ou seja, sentimentos que acabam por suscitar um

sentimento de comprometimento, cujo colaborador toma em mãos a responsabilidade dos seus atos, tanto para com a sua vida, quanto para a organização.

Nas poucas informações existentes sobre a relação entre as práticas de gestão de carreiras e as atitudes e comportamentos gerados em consequência dela, Eisenberg, Fasolo & Davis-LaMastro (1990, citado por Ascensão, 2009) cita duas teorias que podem tentar explicar o contexto dessa relação. A Teoria da Ação Simbólica de Pfeffer's (Pfeffer, 1981) que dá a entender que práticas organizacionais podem causar influência nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores através de mensagens subliminares passadas no ambiente de trabalho. A seguir, a Teoria da Troca Social (Blau, 1964) que sugere que os funcionários que recebem apoio e suporte da organização na gestão da sua carreira, consequentemente defende que os colaboradores que recebem apoio e suporte da organização na gestão da sua carreira, desenvolvem um sentimento de comprometimento e reciprocidade para com a empresa.

As empresas que, sobretudo, direcionam e incentivam o departamento de Recursos Humanos a apostarem numa política de promoção de prática de gestão de carreiras, de forma estratégica, acaba por atrair profissionais mais qualificados para o seu quadro de funcionários e, consequentemente, aguçando a vontade dos mesmos em permanecerem na organização, transparecendo comportamentos e atitudes condizentes com a satisfação, a motivação e, acima de tudo, o almejado comprometimento.

Porém, vale salientar que a condução do processo tem que ser orientada no sentido de envolver o colaborador, tornando-o um poderoso aliado no processo de conquistas no mercado de trabalho, de forma competitiva e engajada, trabalho esse que deve ser supervisionado meticulosamente pela equipe de Recursos Humanos, com o propósito de possuir uma gestão de pessoas norteada para o sucesso.

# **CAPÍTULO 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## Capítulo 2: Aspectos Metodológicos

### 2.1. Hipóteses em investigação.

Para a criação das hipóteses, é importante recordar-se da problemática a desenvolver no estudo: as práticas de gestão de carreiras são habituais em algumas organizações, mas as mesmas, podem ser geradoras ou não de comportamentos e atitudes voltadas para a identificação e/ou comprometimento organizacional do trabalhador, ou seja, podem ser compatíveis ou não com o que os trabalhadores necessitam para o comprometimento organizacional. E, além disso, essas práticas podem assumir ou não uma espécie de comportamento ou atitude diferente de acordo com o segmento da empresa, o que pode influenciar a identificação e o comprometimento do trabalhador na dinâmica organizacional, tendo em conta que o número de trabalhadores da organização e o tempo de casa dos mesmos também podem influir no grau de comprometimento exercido por eles.

Portanto, as hipóteses devem ser expressas de forma que sejam observáveis, sendo apresentadas como uma resposta provisória à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 2005), descrita como, “Qual o papel das práticas de gestão de carreira no que diz respeito ao comprometimento dos trabalhadores nas organizações em que trabalham?” logo, considere-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Quanto mais se utilizam práticas de gestão de carreiras maior é a tendência para potenciar os tipos de comprometimento organizacional dos trabalhadores.

No cenário organizacional, os funcionários procuram de forma permanente o equilíbrio entre o que eles entregam para as empresas (*input*) e o que eles recebem em troca delas (*output*) (Lèvy-Leboyer, 2001). Sendo assim, nada mais natural do que ao receberem das organizações incentivos traduzidos em práticas que tem como finalidade melhorar a condução da sua carreira, os indivíduos mostrarem-se satisfeitos e valorizados, o que, conseqüentemente, pode acabar por retornar em um sentimento de comprometimento para com a empresa.

Com efeito, percebe-se que as práticas de gestão de carreiras assumem um papel de destaque na gestão dos Recursos Humanos, apresentando-se como uma ferramenta consistente e de grande sustentação competitiva. Estudos e investigações revelam resultados promissores advindos destas práticas que acabam por despertar nos colaboradores atitudes e comportamentos em diversos níveis, inclusive na variável do comprometimento organizacional (Bartel, 2004; Huselid, 1995).

Logo, a hipótese procura explicar que ao empregar práticas de gestão de carreiras, maiores são as possibilidades em se extrair um maior tipo de comprometimento por parte dos trabalhadores.

Hipótese 2 – Dentro da amostra estudada, há uma diferença no nível de comprometimento entre os trabalhadores de segmentos públicos e privados.

Segundo Medeiros (2003, p.28) “*a atual pesquisa comportamental nas organizações tem percebido que não se pode compreender o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido.*” Portanto, é importante saber destacar e reconhecer que, dependendo da vertente e da estrutura organizacional encontradas, a percepção e os sentimentos evidenciados por parte dos colaboradores podem ser distintos.

A própria definição de comprometimento está muito próxima as crenças e os valores das organizações, o que acaba por se tornar relevante conhecer o tecido social que permeia a empresa para melhor entendimento do fenómeno, cujos itens como a verificação da cultura da organização e da política de gestão de Recursos Humanos adotada são deveras necessário para compreender o contexto no qual surge o comprometimento (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Dessa forma, a partir da distinção e da dinamicidade das estruturas organizacionais, um processo que advém da sedimentação e do reforço da cultura organizacional encontrada na organização (Schein, 1985), pode-se identificar sutilezas que distinguem as empresas umas das outras, como o processo de liderança, divisão de tarefas, entre outros.

Nesse sentido, a hipótese acima procura demonstrar que, dentro da amostra estudada, trabalhadores de vertentes empresariais distintas acabam por sentir o comprometimento de forma diferenciada, ou seja, o nível de intensidade demonstrada é díspar.

Hipótese 3 – Existem diferenças estatisticamente significativas quanto as práticas de gestão de carreiras consoante o número de trabalhadores existente na organização.

Investir no capital humano tornou-se um diferencial competitivo para as empresas que buscam um lugar de destaque no mundo organizacional, tendo em vista que as empresas são caracterizadas como um sistema que lida com pessoas, visando realizar um propósito para a organização, em contrapartida oferecendo a oportunidade delas terem um estilo de vida de acordo com o desempenho de uma função social, (Pereira 2004).

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos adotadas deverão ter como base necessidades como: valorização dos talentos da organização; atração e retenção de indivíduos qualificados e de alto potencial; condições favoráveis que incentivem a motivação e à mobilização visando as metas organizacionais; possibilidades reais de crescimento e

desenvolvimento profissional na organização; incentivos vinculados a apresentação de resultados, dando preferência na intenção da união e do esforço coletivo e políticas integradoras de Recursos Humanas adequadas à realidade da organização (Albuquerque, 1999).

De facto, as grandes empresas acabam por ganhar vantagem, uma vez que investimentos deste porte acabam por necessitar de uma boa equipa para dar suporte a execução de tais processos, além de elevados recursos financeiros para dar o apoio necessário e suprir todos os gastos com políticas deste perfil, o que não quer dizer que empresas menores não possam usufruir de programas deste cariz, só que com a configuração sócio económica indicada para a sua dimensão.

Em suma, a referida hipótese afirma que na aplicação de programas de retenção de talentos e gestão de carreiras há uma notória distinção conforme a dimensão organizacional apresentada.

Hipótese 4 - Existem diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis de comprometimento afetivo, de continuidade e normativo consoante o número de anos de trabalho na organização.

No sentido de identificar elementos que ocasionam o comprometimento organizacional nos colaboradores, sentiu-se a necessidade de estudar os antecedentes para que se pudesse compreender os fatores que causam influência no mesmo.

Assim, Mowday, Steers & Porter, (1979) dividiu os antecedentes em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. De maneira semelhante, Mathieu & Zajac (1990), apontam os antecedentes como: as relações grupo versus líder, e as características do trabalho e as características pessoais. Dentro desta última citada, uma das relações estudadas insere-se justamente na questão do tempo em que o colaborador encontra-se a trabalhar na organização e o comprometimento exercido por ele.

Isto é, o comprometimento tem a propensão de ser mais elevado com o aumento do tempo de serviço na organização, sendo maior naqueles que aderem a valores intrínsecos Mottaz (1988, citado por Bastos, 1994), o que vem a reforçar a ideia de que a relação tempo de organização versus comprometimento pode ser considerada como um antecedente.

No que leva a analisar o conteúdo da hipótese mencionada, que expressa que há diferenças estatisticamente significativas no tipo de comprometimento exercido mediante o tempo de trabalho dedicado a uma mesma organização.

Hipótese 5 – Na amostra estudada, o comprometimento afetivo possui maior representatividade em relação ao normativo e ao de continuidade.

Apesar da multidimensionalidade do modelo proposto por Meyer & Allen (1990), composto pelos enfoques afetivo, de continuidade e normativo, aquele que acabou por dominar a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, sendo considerado a maneira mais popular de comprometimento, esta variável destaca o processo de identificação do colaborador, mas com um cunho de afeto para com os objetivos e valores da organização (Moraes, Godoi & Batista, 2004).

Segundo Bastos (1994), a maioria dos estudos sobre comprometimento estão concentrados no enfoque afetivo, o que enfatiza a sua importância perante quesitos organizacionais como oportunidade de crescimento na carreira e a realização profissional, por exemplo.

Diante disso, a última hipótese procura verificar, dentro da amostra estudada, a afirmação de alguns estudiosos, de que o comprometimento afetivo detém uma maior identificação dos colaboradores em detrimento dos outros tipos de comprometimento.

Face à definição das hipóteses é possível apresentar o seguinte modelo de hipóteses:

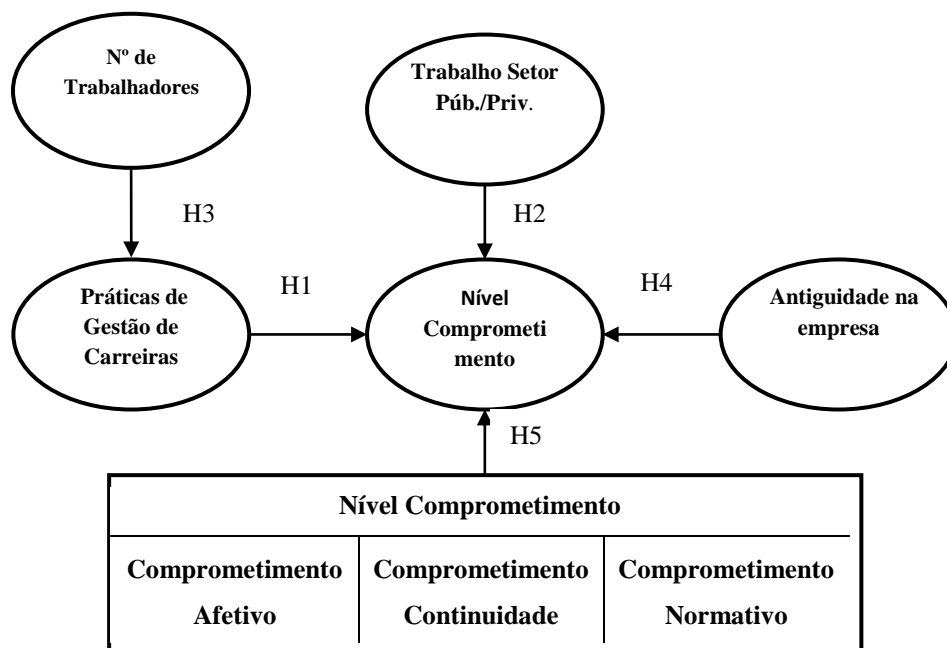


Figura 5. Modelo de Hipóteses

## **2.2. Procedimento.**

De acordo com Gonsalves (2001), metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos. No presente caso, foi escolhido um estudo, utilizando o método dedutivo, com a aplicação de uma metodologia de recolha de dados qualitativa e quantitativa.

Com a definição do método, veio a decisão do caráter exploratório da pesquisa, que segundo Gonsalves (2001) tem como intuito o desenvolvimento e o esclarecimento de ideias, com a intenção de mostrar uma visão mais ampla sobre determinado tema, com o interesse de alcançar os objetivos da investigação. Esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Além de exploratória, a pesquisa foi também do tipo descritiva, que de acordo com Gil (1999) descreve as características da população ou do fenômeno investigado, estabelecendo relações entre as variáveis.

O estudo foi embasado por uma pesquisa bibliográfica que possibilitou a elaboração dos fundamentos teóricos da pesquisa. Segundo Vergara (2003, p.48), trata-se de um “*estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral*”.

### **2.2.1. Dados secundários.**

Em uma primeira fase foram recolhidos os dados secundários, cujo método escolhido foi o da análise documental que procura identificar, em documentos primários, informações que sirvam como subsídio para responder questões relacionadas a investigação em si, pois documentos “*não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto*” (Ludke & André, 1986, p.39), ou seja, tendo como objetivo dar o suporte necessário ao levantamento de informações relativo ao estudo, com base em modelos utilizados em estudos anteriormente realizados.

Logo, como dados para a análise documental, foi utilizado toda a bibliografia pertinente que pudesse enriquecer o trabalho de forma mais detalhada, ou seja, a literatura especializada sobre as práticas de gestão de carreiras e sobre o comprometimento organizacional no sentido de analisar os mesmos dentro do panorama do mercado de trabalho português.

### **2.2.2. Dados primários.**

A segunda fase do estudo, alusiva aos dados primários, composta pelo lançamento de um questionário estruturado em três partes: uma primeira parte dedicada as práticas de gestão de carreiras, uma segunda parte voltada para o comprometimento organizacional e uma terceira e última parte referente aos dados biográficos.

O questionário esteve acessível por via eletrónica durante quatro semanas e foi aplicado para trabalhadores residentes em Portugal, selecionados de forma aleatória, com preferência naqueles com a maior diversidade possível ao nível das respostas, pois para melhor mensuração das temáticas investigativas, ou seja, para reunir respostas consistentes, a variedade de pessoas e situações torna o trabalho mais rico e completo, no que diz respeito a interpretação dos dados.

Além disso, a primeira pergunta do inquérito foi voltada para a situação profissional, ou seja, o respondente deveria escolher entre os itens “Empregado(a)” ou “Desempregado(a), pois o mesmo seria direcionado para o fim do questionário caso seleccionasse a última opção, já que o público alvo do estudo teve como base apenas pessoas inseridas no mercado de trabalho.

Diante do tipo da amostra escolhida para este estudo, a amostra de conveniência foi a mais qualificada, tendo em vista que a adequação deste método, de facto, acabou por torná-lo fundamental para apurar se as práticas de gestão de carreiras são impulsionadoras de comprometimento organizacional por parte dos trabalhadores residentes em Portugal.

## **2.3. Instrumentos.**

### **2.3.1. Parte I - Práticas de Gestão de Carreiras.**

Para avaliar esta variável, foi utilizado um instrumento de auto avaliação, elaborado por Ascensão (2009) e já validado para a população portuguesa, com o intuito de poder mensurar o nível das práticas de gestão de carreiras dentro nas organizações.

De acordo com a autora, o questionário resultou da revisão bibliográfica da temática das práticas gestão de carreiras nas organizações e por conta da delicadeza do tema, não foi possível a execução de um estudo piloto, o que acaba por residir em um instrumento de aplicação exploratória. Portanto, vale salientar que os dados referentes a aplicação do questionário não pretendem assumir um carácter generalista, mas sim analisar o contexto do universo da sua aplicação.

A gestão de carreiras, como ferramenta de Recursos Humanos de um modo mais abrangente, visa definir os critérios de evolução profissional dos indivíduos, no sentido de reconhecer e desenvolver os seus contributos, de forma a potenciar suas expectativas e motivações, refletindo assim no empenho e comprometimento.

Por conseguinte, segundo a autora, o instrumento foi elaborado tendo como referência os trabalhos de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) no “*sentido de conhecer a percepção dos colaboradores sobre as várias práticas de gestão de carreiras promovidas pela organização e a forma como estas permitem o desenvolvimento das suas competências e carreira. (...) Além de verificar ainda a existência de uma complementaridade das práticas de gestão de carreiras existentes na organização e de que forma estas permitem potenciar uma gestão de carreiras que efetivamente represente um casamento de interesses entre a organização e o indivíduo*” (Ascensão, 2009, p.128-129).

O instrumento em questão, composto por uma escala de *Likert* de cinco pontos, designada da seguinte forma: (1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo nem Discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente), procurou auxiliar a aferição, dentro de quinze sentenças existentes no questionário, da Hipótese 1 que afirma que quanto mais se utilizam práticas de gestão de carreiras maior é a tendência para potenciar o comprometimento organizacional dos trabalhadores e da Hipótese 3 referente as diferenças entre as práticas de gestão de carreiras e o a dimensão organizacional.

Relativamente as propriedades metrológicas do instrumento, bem como da fidelidade apresentada nos estudos anteriores (através da utilização do  $\alpha$ (alfa) de Cronbach, na primeira parte do questionário, relativamente a mensuração das práticas de gestão de carreiras, foi realizado no trabalho de Ascensão (2009) um teste de normalidade da escala com o propósito de verificar a sensibilidade da mesma. Com o uso do teste de *Shapiro-Wilk*, avaliou-se a totalidade dos itens da escala das práticas de gestão de carreiras cujo N apresentou-se inferior a 50, ou seja a 0.05. Concluindo-se então que os resultados referentes à escala das práticas de gestão de carreiras não possuem uma distribuição normal, devido a pouca sensibilidade demonstrada, tendo em consideração a sua construção relativamente à amostra estudada.

Também foi utilizado o  $\alpha$ (alfa) de Cronbach, que tem como intenção o estudo da fidelidade, com o intuito de realizar uma mensuração da média da correlação entre o conjunto dos quinze itens relacionados a primeira parte do questionário, ou seja, da parte das Práticas de Gestão de carreiras, sendo visto que os itens apresentaram uma correlação superior a 0,50, traduzindo-se em um forte impacto no alfa da escala. Neste caso, o questionário de práticas de

gestão de carreiras também apresentou um  $\alpha$ (alfa) de Cronbach com valor superior a 0,50, mais precisamente 0,95.

Com relação a análise dos elementos dispostos no questionário, os mesmos foram distribuídos em duas variáveis. A variável I remonta para a questão do papel do indivíduo e da sua chefia na construção da sua carreira, incidindo sobre a percepção do colaborador sobre o papel da chefia em proporcionar ao indivíduo que o mesmo possa frequentar formações que possam desenvolver as suas competências (item 2), assim como poder discutir a construção do rumo da sua carreira, de maneira geral (itens 3, 4, 5, 10, 13, 14) e o contributo da chefia na construção da sua rede social como profissional, ou seja do seu *network* (item 7).

A variável II reside em itens que remetem a opinião dos colaboradores em relação a conduta da organização, especialmente pelo Departamento de Recursos Humanos, as práticas de gestão de carreiras já exercidas na organização (itens 1, 6, 8, 9, 11, 12 e 15) (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Tabela da identificação das variáveis das práticas de gestão de carreiras*

Variáveis	Dimensões	Itens
I	Papel da chefia na construção da carreira	2, 3, 4, 5, 7, 10, 13, 14
II	Práticas de gestão de carreiras pela organização / RH.	1, 6, 8, 9, 11, 12, 15

### **2.3.2. Parte II - Comprometimento Organizacional.**

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, o questionário utilizado, teve como ponto de partida o modelo de Meyer & Allen (1990), que inicialmente foi encontrado na obra de Siqueira (2008), porém o mesmo modelo já encontrava-se adaptado para Portugal por Bruno (2007), sendo utilizado no trabalho de Ascensão (2009) e, conseqüentemente, sendo o modelo escolhido para o desenvolvimento do trabalho em questão.

O instrumento criado por Meyer & Allen (1990) foi desenvolvido com base no modelo tridimensional do comprometimento, levando em consideração as três variáveis: comprometimento afetivo, de continuidade e normativo, sendo composto, inicialmente por 24 itens. Entretanto, o mesmo foi revisto em 1993, totalizando 26 itens.

Na adaptação portuguesa do questionário do Comprometimento Organizacional realizada por Bruno (2007), foi feita a tradução literal e de forma que o inquérito se enquadrasse a realidade e a cultura local. O inquérito foi realizado com uma amostra de 37

colaboradores efetivos, em regime *full time*, que trabalhavam há 1 ano numa empresa de distribuição.

A escala para resposta seguiu o mesmo padrão do questionário de gestão de carreiras, uma Escala de *Likert*, só que com uma ressalva, no modelo original de Meyer & Allen (1990) era utilizado uma escala de 7 pontos, enquanto que Bruno (2007) optou por uma escala de cinco pontos 1=Discordo Totalmente, 2=Discordo Parcialmente, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo Parcialmente, 5=Concordo Totalmente, o que deu ao participante a possibilidade de condensar o seu raciocínio de maneira mais enxuta e mais prática.

A aplicação deste inquérito, além de dimensionar o nível de comprometimento organizacional sentido pelos respondentes da amostra estudada, vem a auxiliar na aferição da hipótese 1 relacionada as práticas de gestão de carreiras com o tipo de comprometimento organizacional sentido pelos colaboradores, da hipótese 2, que afirma que há diferenças em termos de comprometimento exercido pelos trabalhadores de segmentos público e privado, da hipótese 4 que afirma que o tipo de comprometimento organizacional sentido difere-se a medida que o trabalhador ganha mais tempo na organização e da hipótese 5 que afirma que na amostra estudada, o comprometimento afetivo possui maior representatividade em relação ao normativo e ao de continuidade.

Quanto as características psicométricas relacionadas a segunda parte do questionário, relativa ao comprometimento organizacional, Bruno (2007) utilizou o  $\alpha$  (alfa) de Cronbach, com a intenção de verificar a precisão do instrumento para cada uma das escalas, assim como a consistência das mesmas. A escala do comprometimento afetivo apresenta um alfa de 0.86, a de comprometimento de continuidade apresenta um alfa de 0.78 e a de comprometimento normativo apresenta um alfa de 0.87. No caso específico deste estudo, o questionário do comprometimento organizacional também apresentou um  $\alpha$ (alfa) de Cronbach com valor superior a 0,50, especificamente 0,93.

Na distribuição dos itens para o estudo das variáveis, o comprometimento afetivo, variável I, procura analisar a ligação emocional e o sentimento de pertença do colaborador com a empresa, levando em consideração a questão da sua importância dentro da organização e a sua lealdade para com ela, cujos itens estão selecionados da seguinte forma: 16, 17, 18, 19, 20 e 21).

A variável II, do enfoque do comprometimento de continuidade, procura analisar a maneira que o indivíduo entende o mercado de trabalho e a falta de opções de emprego, levando-o a pensar nas consequências negativas da sua saída da empresa, o que resulta em

uma espécie de gestão equilibrada entre a necessidade e o desejo em permanecer na organização. Os itens estão selecionados da seguinte maneira: 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28.

A variável II do comprometimento normativo, ou seja, enfoca a questão da lealdade e do comportamento ético em permanecer na empresa, como forma de gratidão por tudo aquilo que foi proporcionado naquela organização. Os elementos estão selecionados da seguinte forma: itens 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 41) (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Tabela da identificação das variáveis de comprometimento organizacional*

Variáveis	Dimensões	Itens
I	Comprometimento Afetivo	16, 17, 18, 19, 20 e 21
II	Comprometimento de Continuidade	22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28
III	Comprometimento Normativo	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 41

### **2.3.3. Parte III - Dados biográficos.**

Para a conclusão do questionário, foi atribuída uma terceira e última parte alusiva aos dados biográficos com o intuito de obter junto aos participantes dados relevantes de natureza sócio demográfica e profissional que permitissem caracterizar a amostra, assim como no sentido de distinguir o público participante. Além de auxiliar na aferição de algumas hipóteses existentes no trabalho. O preenchimento do nome e do *email* não foram fatores necessários, a fim de manter um caráter sigiloso de maneira que o avaliado pudesse se sentir mais confortável ao responder o instrumento.

Primeiramente, a ficha com os dados biográficos apresentam perguntas sobre o Sexo, onde os respondentes deveriam escolher entre as opções “Feminino” e “Masculino”. Logo em seguida, a variável Idade, na qual era apenas preciso informar a idade, sem precisar classificá-la por faixa etária.

A variável Habilitações Literárias também foi avaliada, cujas categorias eram discriminadas da seguinte maneira: “Abaixo do 12º ano”; “12º ano”; “Frequência Universitária”, “Licenciatura”, “Pós-Graduação”, “Mestrado” e “Doutoramento”.

Por sequência, procurou-se conhecer a área da qual o respondente fazia parte na organização com as seguintes alternativas: “Quadro Operacional”, “Quadro Intermediário” e “Quadro Superior”, com o intuito era identificar o contexto no qual o público-alvo da pesquisa se encaixava, em sua maioria, na amostra apresentada.

Com o intuito de ajudar a aferir a 2º Hipótese do trabalho que afirma que dentro da amostra estudada, há uma diferença no nível de comprometimento entre os trabalhadores de segmentos públicos e privados, foi criada a variável tipo de empresa ou instituição onde trabalha atualmente, com as seguintes categorias: “Pública”, “Privada”, “Sem Fins Lucrativos”, “Cooperativa”, “Profissional Autônomo” e “Outra”. O objetivo seria analisar as respostas dos participantes, levando em consideração qual o segmento organizacional do qual os mesmos fazem parte.

Outro fator importante na análise dos dados biográficos para o desenvolvimento de investigação do trabalho, ao nível profissional, questiona ao respondente em média, quantos trabalhadores possui a empresa onde trabalha, contando com a seguinte classificação: “Menos de 10”, “De 10 a 50”, “De 51 a 150”, “De 151 a 500” e “Acima de 500”. Essa questão visa avaliar a correlação que as respostas desta amostra tem com a 3º hipótese que afirma que as empresas com maior número de trabalhadores tem uma maior tendência para possuir práticas de gestão de carreiras. Logo, dentro da amostra estudada, pode-se verificar se a hipótese pode ser testada e qual o resultado obtido.

No sentido de dimensionar a 4º Hipótese do trabalho que afirma que quanto maior o tempo de trabalho em uma organização, maior o nível de comprometimento, foi formulada a questão com o intuito de verificar há quanto tempo o participante trabalha na organização, classificando as respostas em: “Menos de 1 mês”, “De 1 a 6 meses”, “De 7 a 12 meses”, “De 1 a 3 anos”, “Acima de 3 anos”. O objetivo maior na análise dessa variável é averiguar a relação Tempo – Comprometimento e perceber até que ponto a hipótese mencionada tem razão ou não.

E, por fim, o questionário dos dados biográficos pede para que o participante informe a sua nacionalidade, a fim de justificar a diversidade de mão-de-obra em Portugal, justificando até mesmo o título do trabalho, que chama a atenção para um estudo realizado com trabalhadores residentes em Portugal.

#### **2.4. Caracterização da amostra.**

A população estudada corresponde a trabalhadores residentes em Portugal. Desta feita, o contacto com todos os indivíduos que fazem parte do público-alvo torna-se deveras inexecutável, seja do ponto de vista da disponibilidade de recursos (financeiros e humanos), seja em termos temporais, sendo assim, optou-se pela amostra de conveniência (Gil, 1999) como o método mais adequado para a caracterização do trabalho, uma vez que a finalidade

principal deste estudo investigativo foi captar uma ideia geral sobre o tema, identificando os seus aspectos mais críticos.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi administrado por via eletrónica, através do envio de questionário, por *email* ou por distribuição em redes sociais, no qual obteve-se a participação de 423 respondentes que se disponibilizaram de forma voluntária a participar na investigação, com um intervalo de confiança de 95,2% e com um erro de 4,8%.

Em termos de representatividade, o género feminino apresentou maior escala com 65.2%, enquanto que o género masculino obteve 34.8%. Já a idade dos participantes correspondeu entre os 20 e os 57 anos.

No que concerne às habilitações literárias, a maioria dos respondentes possui uma Licenciatura (30.5%), seguindo-se o 12º ano (24.1%), o Mestrado (15.6%), a frequência Universitária (12.1%), a Pós-Graduação (9.9%), o Ensino Secundário (abaixo do 12º anos) (7.1%) e, por fim, o Doutoramento (0.7%) (cf. Tabela 3).

**Tabela 3**

*Caracterização da amostra em termos das habilitações literárias*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Ensino Secundário (abaixo do 12º ano)	30	7.1	7.1	31.9
12º Ano	102	24.1	24.1	24.1
Frequência Universitária	51	12.1	12.1	44.0
Licenciatura	129	30.5	30.5	74.5
Pós-graduação	42	9.9	9.9	100.0
Mestrado	66	15.6	15.6	90.1
Doutoramento	3	.7	.7	24.8
Total	423	100.0	100.0	

Quanto ao tipo de organização em que trabalha, houve um equilíbrio nos itens apresentados: Privada (49.6%) e Pública (50.4%), pois tendo em vista que os outros itens apresentaram resultados estatisticamente irrelevantes, os mesmos foram englobados nas categorias anteriormente mencionadas.

Entre a Média de Colaboradores apresentada, a maior parte dos respondentes trabalha em empresas com Acima de 500 funcionários (38.3%), seguido por empresas De 151 a 500 funcionários (26.2%), De 10 a 50 funcionários (20.6%), Menos de 10 funcionários (13.5%) e De 51 a 150 funcionários (1.4%) (Tabela 4).

**Tabela 4***Caracterização da amostra em termos da quantidade de colaboradores na organização*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Menos de 10	57	13.5	13.5	100.0
De 10 a 50	87	20.6	20.6	58.9
De 51 a 150	6	1.4	1.4	86.5
De 151 a 500	111	26.2	26.2	85.1
Acima de 500	162	38.3	38.3	38.3
Total	423	100.0	100.0	

Com relação ao Nível Hierárquico em que os respondentes estão distribuídos dentro da organização, o de maior número é o Quadro Operacional (36.9%), em seguida o Quadro Intermediário (26.2%), Quadro Superior (24.1%) e Outro (12.8%) (Tabela 5).

**Tabela 5***Caracterização da amostra em termos de nível hierárquico*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Quadro Operacional	156	36.9	36.9	75.9
Quadro Intermediário	111	26.2	26.2	39.0
Quadro Superior	102	24.1	24.1	100.0
Outro	54	12.8	12.8	12.8
Total	423	100.0	100.0	

Em se tratando no tempo de trabalho na organização, a grande maioria dos respondentes possui Acima de 3 anos na empresa (69.5%), em seguida De 1 a 3 anos (18.4%), De 1 a 6 meses (7.8%), De 7 a 12 meses (2.8%) e Menos de 1 mês (1.4%) (Tabela 6).

**Tabela 6***Caracterização da amostra em termos do tempo de trabalho na organização*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Menos de 1 mês	6	1.4	1.4	100.0
De 1 a 6 meses	33	7.8	7.8	95.7
De 7 a 12 meses	12	2.8	2.8	98.6
De 1 a 3 anos	78	18.4	18.4	87.9
Acima de 3 anos	294	69.5	69.5	69.5
Total	423	100.0	100.0	

E, por fim, entre as nacionalidades apresentadas, destaca-se em grande proporção a nacionalidade portuguesa (95.8%), seguida da Brasileira (3.5%) e da Moldava (0.7%).

Mesmo se tratando de uma amostra por conveniência, pode-se ter em consideração que os dados extraídos poderão contribuir no estudo das práticas de gestão de carreiras, assim como dos estudos do comprometimento organizacional, mais especificamente no caso do modelo de Meyer & Allen (1991). Não obstante, a intenção do trabalho para com os resultados e as conclusões geradas deve ser perspectivado apenas com efeitos para esta amostra, havendo assim, a necessidade de posteriores confirmações através da realização de estudos futuros de cunho semelhante, utilizando outras amostras.

## **CAPÍTULO 3 – RESULTADOS**

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1. Apresentação dos resultados obtidos.

Através do programa *SPSS Statistics 17.0*, a análise estatística da amostra recolhida pôde, de facto, ser realizada. Por se tratar de escalas já aplicadas e validadas dentro da população portuguesa, pelos seus respectivos autores, não foi necessário testar a qualidade psicométrica das mesmas. Efetuou-se uma análise da correlação entre as escalas em estudo, assim como a relação entre as variáveis consideradas nesta investigação com o intuito de testar as hipóteses formuladas.

### 3.2. Correlação entre as variáveis das práticas de gestão de carreiras e do comprometimento organizacional.

Conforme visualizado na tabela abaixo, há uma correlação positiva entre as variáveis das práticas de gestão de carreiras com as variáveis do comprometimento afetivo, de continuidade e normativo. Na variável do comprometimento afetivo com os valores do coeficiente de correlação de Pearson são de 0.606 e 0.595 e na variável do comprometimento normativo com os valores de 0.573 e 0.507 e, por fim, com a variável do comprometimento de continuidade com os valores 0.406 e 0.371, sucessivamente, pela correlação de Pearson (Tabela 7).

**Tabela 7**

*Correlação entre as variáveis das práticas de gestão de carreiras e do comprometimento organizacional*

		Papel da Chefia	Práticas Gestão de Carreira na Organização
Comprometimento afectivo	Correlação de Pearson	.606**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	423	423
Comprometimento de continuidade	Correlação de Pearson	.406**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	423	423
Comprometimento Normativo	Correlação de Pearson	.573**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	423	423

\*\* . A correlação é significativa ao nível de 0.01.

### 3.3. T-student entre os tipos de organização com o comprometimento organizacional.

No teste *T-Student*, ou teste, t no sentido de perceber as diferenças existentes entre os trabalhadores de empresas públicas e privadas com as variáveis do comprometimento

organizacional foi percebido que, relativamente a esta análise, verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas para o comprometimento de continuidade a favor do setor público  $t(423)=4.103$ ;  $p=.000$  e para o comprometimento normativo a favor do setor privado  $t(423)=3.032$ ;  $p=.003$ . Para o comprometimento afetivo não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois setores (Tabela 8).

**Tabela 8**

*Comparação entre o tipo de empresa e o comprometimento organizacional*

	Tipo Empresa		Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	T-Student	Sig (2-tailed)
		N					
Comprometimento afetivo	Privado	210	21.9286	6.41169	.44245	0.51	.959
	Publico	213	21.9859	6.59937	.45218	0.51	.959
Comprometimento de continuidade	Privado	210	24.2619	6.32175	.43624		
	Publico	213	25.3897	6.66682	.45680	4.103	.000
Comprometimento Normativo	Privado	210	35.5762	10.47240	.72266	3.032	.003
	Publico	213	34.9953	10.77493	.73829		

### **3.4. Comparação entre as variáveis da gestão de carreiras com a dimensão organizacional.**

A Tabela 9 das estatísticas descritivas procura mostrar, inicialmente, a diferença de média entre as variáveis da gestão de carreiras, seja da percepção do papel da chefia pelo colaborador como a percepção do mesmo sobre as práticas de gestão de carreiras já existentes na organização, mediante o número de trabalhadores existentes na organização.

Foram identificados 5 grupos quanto à dimensão organizacional: organizações com menos de 10 pessoas, de 10 a 50 pessoas, de 51 a 150 pessoas, de 151 a 500 pessoas e acima de 500 pessoas. Para o Papel da Chefia foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de trabalhadores pertencentes a empresas com menos de 10 pessoas e o grupo de trabalhadores pertencentes a empresas que têm entre 10 a 50 pessoas, sendo a média da dimensão papel da chefia superior para o grupo de empresas com dimensão menos de 10 pessoas. Quanto ao grupo de trabalhadores que trabalham em empresas de dimensão entre 10 a 50 pessoas ( $M=19.24$ ) o mesmo apresenta diferenças estatisticamente significativas com os grupos 151-500 e acima de 500, apresentando estes dois últimos grupos médias superiores ( $M=25.30$  e  $M=23.07$ ) respectivamente. O grupo de pessoas que trabalha em empresas com uma dimensão de 51 a 150 pessoas apresenta diferenças estatisticamente

significativas relativamente a todos os outros grupos, sendo este o que apresenta a média mais baixa.

Com relação as práticas de gestão de carreiras também foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para o grupo de trabalhadores oriundos das empresas com menos de 10 pessoas e o grupo que tem entre 10 a 50 pessoas, sendo a média da dimensão práticas de gestão de carreiras superior para o grupo de empresas com dimensão de 10 a 50 pessoas.

As empresas que possuem grupos de trabalhadores com uma dimensão de menos de 10 pessoas (M=20.98) apresentam diferenças estatisticamente significativas com o grupo 51 a 150, o qual apresenta média inferior (M=12.1429). No que se refere ao grupo de 10 a 50 pessoas (M=16.53), o mesmo apresenta diferenças significativas com o grupo de 151 a 500, apresentando este uma média superior (M=21.41). Por fim o grupo 51 a 150 (M=12.14) apresenta diferenças significativas com o grupo 151 a 500 (M=21.41), apresentando também uma média superior (Tabela 9).

**Tabela 9**

*Estatísticas descritivas das variáveis da gestão de carreiras com a dimensão organizacional*

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
Papel da Chefia	Menos de 10	57	24.2632	8.34261	1.10501
	De 10 a 50	87	19.2414	7.83217	.83970
	De 51 a 150	6	15.8125	.34233	.13975
	De 151 a 500	111	25.3007	6.51500	.61838
	Acima de 500	162	23.0787	7.18063	.56416
	Total	423	22.9291	7.59777	.36942
Práticas de Gestão de Carreiras	Menos de 10	57	20.9774	7.02400	.93035
	De 10 a 50	87	16.5369	7.64137	.81924
	De 51 a 150	6	12.1429	2.19089	.89443
	De 151 a 500	111	21.4170	5.29140	.50224
	Acima de 500	162	18.8016	6.06420	.47645
	Total	423	19.2209	6.61680	.32172

O teste *One-way* Anova, referente a tabela 10, permitiu verificar, em uma comparação mais minuciosa, cada dimensão organizacional relacionada as variáveis da gestão de carreiras, papel da chefia e práticas de gestão de carreiras, nos cinco grupos relativos à dimensão organizacional: empresas com menos de 10 pessoas, de 10-50 pessoas, de 51-150 pessoas e de 151-500 pessoas e acima de 500 pessoas, corroborando os resultados da tabela anterior.

**Tabela 10***Anova – Comparação entre os grupos da dimensão organizacional com as práticas de gestão de carreiras*

Variável Dependente	(I)Dimensão Organizacional	(J)Dimensão Organizacional	Diferença de			
			Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	
Papel da Chefia	Menos de 10	De 10 a 50	5.02178*	1.38785	.004	
		De 10 a 50	Menos de 10	-5.02178*	1.38785	.004
		De 151 a 500	-6.05930*	1.04282	.000	
	De 51 a 150	Acima de 500	-3.83732*	1.01162	.002	
		De 151 a 500	-9.48818*	.63397	.000	
	De 151 a 500	Acima de 500	-7.26620*	.58122	.000	
		De 10 a 50	6.05930*	1.04282	.000	
	Acima de 500	De 51 a 150	9.48818*	.63397	.000	
		De 10 a 50	3.83732*	1.01162	.002	
	Práticas de Gestão de Carreiras	Menos de 10	De 10 a 50	4.44050*	1.23964	.005
De 51 a 150			8.83459*	1.29056	.000	
De 10 a 50		Menos de 10	-4.44050*	1.23964	.005	
		De 51 a 150	4.39409*	1.21291	.022	
		De 151 a 500	-4.88004*	.96094	.000	
De 51 a 150		Menos de 10	-8.83459*	1.29056	.000	
		De 10 a 50	-4.39409*	1.21291	.022	
		De 151 a 500	-9.27413*	1.02579	.000	
		Acima de 500	-6.65873*	1.01341	.002	
De 151 a 500		De 10 a 50	4.88004*	.96094	.000	
		De 51 a 150	9.27413*	1.02579	.000	
		Acima de 500	2.61540*	.69228	.002	
Acima de 500		De 51 a 150	6.65873*	1.01341	.002	
		De 151 a 500	-2.61540*	.69228	.002	

\*. A diferença entre médias é significativa ao nível de 0.05

### 3.5. Comparação entre as variáveis do tempo na organização com o tipo de comprometimento organizacional.

A Tabela 11 das estatísticas descritivas ilustra a diferença de médias das três dimensões do comprometimento organizacional, afetivo, de continuidade e normativo, com o tempo de trabalho na organização. Foram identificados 5 grupos quanto à dimensão de tempo na organização: menos de 1 mês, de 1 a 6 meses, de 7 a 12 meses, de 1 a 3 anos e acima de 3 anos. Quanto ao comprometimento afetivo foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de trabalhadores com tempo de trabalho acima de 3 anos na

organização (M=20.34) em comparação com os trabalhadores com menos de 1 mês, de 1 a 6 meses e de 1 a 3 anos, com médias inferiores (M=15.00; M=13.83; M=16.05), sucessivamente.

Com relação ao comprometimento de continuidade foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para trabalhadores com tempo de trabalho entre 1 a 6 meses na organização (M=16.20) em comparação com os trabalhadores com períodos de menos de 1 mês, de 7 a 12 meses, de 1 a 3 anos e acima de 3 anos (M=21.78; M=25.35; M=20.36; M=23.28), respectivamente.

Com relação ao comprometimento normativo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na comparação entre os períodos de tempo de trabalho na organização apresentados (Tabela 11).

**Tabela 11**

*Estatística Descritiva do tempo na organização e dos tipos de comprometimento organizacional*

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
Média - Comprometimento Afetivo	Menos de 1 mês	6	15.0000	2.73861	1.11803
	De 1 a 6 meses	33	13.8333	5.41843	.94323
	De 7 a 12 meses	12	17.8333	6.51688	1.88126
	De 1 a 3 anos	78	16.0513	6.47151	.73275
	Acima de 3 anos	294	20.3418	4.51778	.26348
	Total	423	18.8960	5.51719	.26825
Média – Comprometimento de Continuidade	Menos de 1 mês	6	21.7857	1.79966	.73471
	De 1 a 6 meses	33	16.2078	5.62249	.97875
	De 7 a 12 meses	12	25.3571	3.38363	.97677
	De 1 a 3 anos	78	20.3626	5.31173	.60144
	Acima de 3 anos	294	23.2886	5.76875	.33644
	Total	423	22.2340	5.96071	.28982
Média – Comprometimento Normativo	Menos de 1 mês	6	31.1923	3.24420	1.32444
	De 1 a 6 meses	33	28.4825	10.95299	1.90667
	De 7 a 12 meses	12	39.4038	13.49333	3.89519
	De 1 a 3 anos	78	32.4438	12.33120	1.39623
	Acima de 3 anos	294	33.7959	9.13074	.53252
	Total	423	33.2542	10.14102	.49307

**Tabela 12***Anova – Comparação do tempo de trabalho na organização e dos tipos de comprometimento organizacional.*

Variável Dependente	(I) Anos Organização	(J) Anos Organização	Diferença de Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Média - Comprometimento Afetivo	Menos de 1 mês	Acima de 3 anos	-5.34184*	114.866	.042
	De 1 a 6 meses	Acima de 3 anos	-6.50850*	.97934	.000
	De 1 a 3 anos	Acima de 3 anos	-4.29055*	.77869	.000
	Acima de 3 anos	Menos de 1 mês	5.34184*	114.866	.042
		De 1 a 6 meses	6.50850*	.97934	.000
		De 1 a 3 anos	4.29055*	.77869	.000
Média – Comprometimento de Continuidade	Menos de 1 mês	De 1 a 6 meses	5.57792*	122.382	.001
	De 1 a 6 meses	Menos de 1 mês	-5.57792*	122.382	.001
		De 7 a 12 meses	-9.14935*	138.276	.000
		De 1 a 3 anos	-4.15485*	114.877	.006
		Acima de 3 anos	-7.08084*	103.496	.000
	De 7 a 12 meses	De 1 a 6 meses	9.14935*	138.276	.000
		De 1 a 3 anos	4.99451*	114.709	.003
	De 1 a 3 anos	De 1 a 6 meses	4.15485*	114.877	.006
		De 7 a 12 meses	-4.99451*	114.709	.003
		Acima de 3 anos	-2.92599*	.68914	.000
	Acima de 3 anos	De 1 a 6 meses	7.08084*	103.496	.000
		De 1 a 3 anos	2.92599*	.68914	.000

\*. A diferença entre médias é significativa ao nível de 0.05

No sentido de se ter uma comparação mais profunda entre os períodos de tempo relacionados foi realizado o teste *One-way Anova* que permitiu identificar, primeiramente, que no caso do comprometimento afetivo ao comparar com cada período de tempo de trabalho na organização, simultaneamente, em termos de diferenças estatisticamente significativas, o período acima de 3 anos demonstrou uma média mais robusta em relação aos outros períodos (Tabela 12).

No que ilustra a comparação do comprometimento de continuidade relacionado aos períodos de tempo de trabalho na organização, percebe-se que o teste *One-way* Anova mostra que não apenas o período de 7 a 12 meses, mas também o período de 1 a 6 meses apresentam diferenças estatisticamente significativas em relação aos outros períodos relacionados.

Com relação ao comprometimento normativo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na comparação entre os períodos de tempo de trabalho na organização apresentados.

### **3.6. Comparação entre os tipos de comprometimento e a sua representatividade.**

E, por fim, apresentam-se os valores da estatística descritiva no sentido de analisar a representatividade de cada tipo de comprometimento, de modo geral, na amostra apresentada. O comprometimento afetivo possui uma presença maior e um resultado mais robusto em relação ao de continuidade e ao normativo. De facto, no teste utilizado, a tabela abaixo, vem a confirmar esta afirmação, pois os respondentes apresentaram um resultado mais significativo neste tipo de comprometimento (M=33.25) em relação ao comprometimento de continuidade (M=22.23) e do comprometimento normativo (M=18.89) (Tabela 13).

**Tabela 13**

*Estatística Descritiva da Representatividade dos tipos de comprometimento organizacional*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	423	13.08	60.38	33.2542	10.14102
Comprometimento de Continuidade	423	6.14	30.71	22.2340	5.96071
Comprometimento Normativo	423	5.17	25.83	18.8960	5.51719
Total	423				

# **CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

## Capítulo 4: Discussão dos Resultados

### 4.1. Discussão dos dados no âmbito da teoria estudada.

No sentido de analisar os dados recolhidos em consonância com os principais objetivos deste estudo, especificamente a relação entre as práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional, procede-se, de seguida, a discussão dos dados obtidos e apresentados no capítulo anterior.

Como já foi mencionado anteriormente, a realização do teste de Correlação de Pearson referente a relação das práticas de gestão de carreiras com os diferentes tipos de comprometimento organizacional (tabela 7) demonstrou a existência de uma correlação positiva forte. Estes resultados vêm a evidenciar dados descritos na literatura, bem como em estudos referenciados que defendem a importância das práticas efetivas e consistentes das empresas relacionadas ao seu trabalho na organização, o que reflete em melhores níveis de desempenho, ou seja, em maior comprometimento com a sua empresa e a função exercida (Chao *et al.*, 1994; Reichers, 1987).

Os resultados obtidos na amostra denotam que na questão da gestão de carreiras, seja no caráter do papel da chefia ou no das práticas de carreiras adotadas pela organização, a sua atuação pode ser determinante no sentido de desenvolver um maior envolvimento e participação nos tipos de comprometimento afetivo e normativo, vindo a confirmar as afirmações de Allen & Meyer (1996) que defenderam que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo estão positivamente correlacionados com o desempenho. Ou seja, há uma evidência empírica que acaba por revelar correlações entre as escalas de comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994), o que pode ser notado nos resultados que apontam que apesar dos três tipos de comprometimento terem apresentado resultados significativos, os que obtiveram maior média foram o afetivo e o normativo, sucessivamente, o que pode ser consequência das práticas adotadas.

No que diz respeito ao teste *T de Student* (tabela 8) efetuado com o intuito de perceber as diferenças existentes entre as variáveis do tipo de empresa com as variáveis do comprometimento organizacional foi percebido que relativamente a esta análise, verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas para o comprometimento de continuidade a favor do sector público e para o comprometimento normativo a favor do sector privado. Para o comprometimento afetivo não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois setores.

Este resultado pode ser explicado diante do atual contexto socioeconómico vivido pelo país, pois tanto as empresas de segmento público quanto as empresas do segmento privado andam a sofrer com a crise e até mesmo com a falta de oportunidades existentes no mercado. Porém, toda esta situação vem, de certa forma, a influenciar o tipo de comprometimento sentido pelos colaboradores dentro das organizações, haja vista que as mesmas são sistemas sociais de interação, cuja forma de mantê-las vivas é a procura da satisfação das necessidades dos colaboradores, porém para consolidar e impulsionar a sobrevivência da organização e da sua imagem perante os seus funcionários, é necessário prestar atenção aos fenómenos sociais presentes interna e externamente, possibilitando ao indivíduo a oportunidade de consolidação da sua identidade individual ou em grupo, Zanelli & Silva (2008).

Nas empresas públicas é normal a existência de uma maior participação no comprometimento de continuidade, pois de acordo com Swailes (2000), este tem vindo a crescer em consequência das mudanças e a inerente instabilidade e insegurança no mercado de trabalho. Portanto, tendo em consideração que neste tipo de comprometimento a falta de alternativas disponíveis assente nos elevados sacrifícios pessoais, associados ao abandono da organização (Somers, 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994) fazem com que os trabalhadores do segmento público que, historicamente, possuem um perfil mais burocrático, tenham uma maior afinidade e identificação com este tipo de comprometimento.

O comprometimento normativo também é influenciável em função direta do investimento da organização nos colaboradores (Meyer & Allen, 1991), ou seja, de modo que os mesmos sentem-se “obrigados” moralmente a permanecerem na organização (Meyer & Allen, 1997) e considerando o atual contexto, no qual a crise económica é uma realidade latente, o trabalhador da empresa privada, da amostra estudada, acaba por absorver esta realidade, ao ponto de sentir uma maior prevalência pelo comprometimento normativo.

Com relação as tabelas que analisaram a relação das variáveis da gestão de carreiras e a dimensão organizacional (tabelas 9 e 10) foi visto, primeiramente, que nas estatísticas descritivas apresentadas, a relação de ambas variáveis da gestão de carreiras com as dimensões organizacionais obteve uma grande semelhança no que toca aos resultados divulgados.

Em relação ao papel da chefia na carreira do colaborador foram percebidas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de trabalhadores pertencentes a empresas com menos de 10 pessoas e o grupo de trabalhadores pertencentes a empresas que têm entre 10 a 50 pessoas, sendo a média da dimensão papel da chefia superior para o grupo de empresas

com dimensão menos de 10 pessoas. Em relação ao grupo de trabalhadores que trabalham em empresas de dimensão entre 10 a 50 pessoas, o mesmo apresenta diferenças estatisticamente significativas com os grupos 151-500 e acima de 500, apresentando estes dois últimos grupos médias superiores. O grupo de pessoas que trabalha em empresas com uma dimensão de 51 a 150 pessoas apresenta diferenças estatisticamente significativas perante a todos os outros grupos, porém este é o que apresenta a média mais baixa. Este resultado justifica-se pelo facto da importância do papel do líder, pois o trabalho do mesmo “*é similar ao trabalho do maestro (...), além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de intérprete.*” (Drucker, 1954, p.341), ou seja, é importante considerar o universo existente para a melhor condução dos trabalhadores em uma organização.

Geralmente, no caso das microempresas e pequenas empresas, com até 10 colaboradores ou de 10 a 50 colaboradores o papel do gestor é extremamente forte e onipresente, atuando em diversas frentes, assumindo ao mesmo tempo funções como direção, coordenação e controlo do negócio. Entretanto, para quem trabalha neste tipo de organização é muito importante sentir o envolvimento e a preocupação da chefia no desenvolvimento da carreira, pois devido a configuração da empresa ser menor, os seus membros tendem a sentir-se como parte de uma família, na qual este tipo de preocupação demonstrada ganha imenso valor e preponderância.

Nas empresas de médio a grande porte, o gestor está mais preocupado com as funções de desenvolvimento das relações internas e externas da empresa. Entretanto, também é extremamente importante para os membros deste tipo de organização sentir a atenção da chefia com as suas carreiras, no sentido de não sentirem-se descartáveis sentirem-se mais motivados a crescerem e apresentarem novas ideias e projetos.

No que concerne a outra variável analisada, a percepção das práticas de gestão de carreiras pelos colaboradores, o resultado apresentado aponta diferenças estatisticamente significativas para o grupo de trabalhadores oriundos das empresas com menos de 10 pessoas e o grupo que tem entre 10 a 50 pessoas, com a média da dimensão superior para o último grupo. Já a dimensão com menos de 10 pessoas apresenta diferenças estatisticamente significativas com o grupo 51 a 150. No que se refere ao grupo de 10 a 50 pessoas, o mesmo apresenta diferenças significativas com o grupo de 151 a 500, apresentando este uma média superior. E, por fim o grupo 51 a 150 apresenta diferenças significativas com o grupo 151 a 500, com uma média superior.

Nas microempresas torna-se essencial e motivador para os colaboradores perceberem que há investimento por parte da organização em crescimento e na formação do corpo de trabalho. Já com relação as empresas de médio porte, também é de suma importância para os colaboradores perceberem a preocupação da organização para com o crescimento e o aprendizado dos seus colaboradores, tendo em vista a competitividade do mercado e a rapidez com que as mudanças no mundo organizacional ocorrem.

Vale salientar que o modelo de gestão de pessoas incorporado pelas organizações, normalmente é realizado em coerência com o que as empresas definem como políticas, processos e práticas de gestão de pessoas, sendo que, estes últimos são elementos mais evidentes do modelo e que acabam por englobar as práticas de gestão de carreiras e a forma como as mesmas são compreendidas pelos colaboradores (Fisher, 2002).

No que toca a análise dos dados comparativos entre o tempo de trabalho na organização com os tipos de comprometimento organizacional (tabelas 11 e 12), em termos de comprometimento afetivo, foi visto na amostra recolhida que os colaboradores que possuem um tempo de trabalho acima de 3 anos na organização apresentaram uma maior média na tabela de estatísticas descritivas em um trabalho comparativo com as outras dimensões de tempo. É fácil perceber a lógica do resultado apresentado, pois o comprometimento afetivo envolve a identificação com uma organização em particular e com os seus objetivos, o que acarreta no desejo em manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos (Mowday, Steers & Porter, 1979), e quanto mais o colaborador encontra-se em uma organização, mais disposto e envolvido estará com a mesma.

Já os resultados relacionados ao comprometimento de continuidade apontam uma maior participação em colaboradores com uma média de tempo entre 1 a 6 meses em uma comparação mais detalhada com os outros períodos de tempo apresentados. Na atual conjuntura económica portuguesa, cuja uma grave crise está instalada, na qual as pessoas temem ficar desempregadas e sem um meio de sustento, é justificável esta avaliação, haja vista que o comprometimento de continuidade implica que os indivíduos procuram esforçar-se mais no seu trabalho por conta da realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de oportunidades), portanto, os mesmos permanecem na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido as consequências dos custos associados a uma mudança serem elevados (Meyer & Allen, 1997).

E, por fim, o comprometimento normativo, onde não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Atualmente, os indivíduos sentem uma enorme insegurança quanto as incertezas apresentadas pelo mercado de trabalho, devido a situação sócio económica do país, o que acaba por se refletir de uma maneira geral, portanto neste comprometimento normativo as pessoas sentem que têm uma responsabilidade moral para com a empresa, levando-as a realizarem de forma competente o seu trabalho, porém sem entusiasmo e empenhamento, o que as faz permanecer na empresa enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997).

E no sentido de concluir as análises dos resultados apresentados nas tabelas, segue a análise das estatísticas descritivas (tabela 13) realizada no sentido de perceber qual dos três tipos de comprometimento possui a maior representatividade. Foi visto que, na amostra estudada, o comprometimento afetivo apresentou uma média maior em detrimento dos outros tipos de comprometimento. De facto, segundo Mowday, Steers & Porter, (1979), este tipo de comprometimento supera o sentimento de lealdade passiva com a organização, pois acaba por envolver também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização, de modo geral. Ou seja, segundo Meyer & Allen (1991), a preferência pela vertente afetiva deve-se à maior facilidade com que se pode aceder a medidas desta componente do comprometimento. Portanto, é normal que a maioria das pessoas deseje o bom andamento dos negócios da organização aliado a um bom ambiente de trabalho, pois dessa forma estão a desejar e a desenvolver um bom ambiente para elas, fazendo com que as mesmas envolvam-se cada vez mais com o seu trabalho, mesmo que de forma inconsciente.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES**

## Capítulo 5: Conclusões

### 5.1. Conclusões apresentadas.

Após a obtenção e a análise dos resultados, segue-se então para uma revisão das hipóteses colocadas de modo que venha a auxiliar na obtenção das conclusões alusivas aos objetivos propostos em questão.

Hipótese 1 – Quanto mais se utilizam práticas de gestão de carreiras maior é a tendência para potenciar os tipos de comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Hipótese 2 – Dentro da amostra estudada, há uma diferença no nível de comprometimento entre os trabalhadores de segmentos públicos e privados.

Hipótese 3 – Existem diferenças estatisticamente significativas quanto as práticas de gestão de carreiras consoante o número de trabalhadores existente na organização.

Hipótese 4 - Existem diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis de comprometimento afetivo, de continuidade e normativo consoante o número de anos de trabalho na organização.

Hipótese 5 – Na amostra estudada, o comprometimento afetivo possui maior representatividade em relação ao normativo e ao de continuidade.

Pode-se afirmar que, com relação a primeira hipótese, é visto claramente que, na amostra estudada, a mesma confirma-se, havendo uma correlação positiva entre os dados apresentados, ou seja, a partir do momento em que há uma preocupação em torno da carreira dos colaboradores por parte da chefia e há uma percepção clara dos mesmos em relação as práticas de carreiras adotadas na organização em que trabalham, havendo uma evidente potenciação no desenvolvimento do comprometimento organizacional dos indivíduos.

Atualmente, o cenário do mundo organizacional caracteriza-se por mudanças velozes e que influenciam constantemente o modo de atuação das empresas, seja em um contexto interno ou externo. E é neste princípio que o papel das práticas de gestão de recursos humanos, e conseqüentemente, as práticas de gestão de carreiras ganham uma maior conotação, cuja conceptualização passa a abranger outras variáveis, entre elas o

comprometimento organizacional, Yeung & Berman (1997, citado por Agarwala, 2003), o que acaba por promover um maior índice de satisfação, intenção de permanência e desempenho. Em suma, há indícios descritos na literatura de que a percepção da existência de boas oportunidades de carreira em uma empresa e a preocupação demarcada da mesma para com os seus trabalhadores, espelhada sobretudo na promoção de práticas de gestão de carreira na organização, revelam-se preditores importantes do comprometimento organizacional (Arnold & Mackenzie Davey, 1999).

Nesse sentido, ao nível das práticas de gestão de carreira, os trabalhadores referente a amostra estudada parecem anuir que as práticas adotadas pelas empresas, seja com o papel da chefia ao nível da promoção da participação dos colaboradores em ações de formação e na troca aberta e participativa de opiniões, ideias objetivando a construção de um plano de carreira; o procedimento na avaliação e na gestão do desempenho e do Departamento de Recursos Humanos na identificação e no ato de promover oportunidades de progressão de carreira, bem como a possibilidade de desenvolverem diferentes funções na organização, todo o suporte na prestação da informação referente a sua carreira e a oferta formativa existente acarretam na contribuição para o desenvolvimento da carreira como um todo, o que, de facto, acaba por gerar o sentimento de comprometimento por parte destes.

A despeito de ser reconhecida a importância da gestão de carreiras na gestão do potencial humano das empresas, as pesquisas investigativas direcionadas para este sentido estão bastante reduzidos e limitados (Arthur, Hall & Lawrence, 1989) e não muito convergentes (Peiperl & Arthur, 2000), ficando assim proposto por este estudo que mais linhas de investigação sejam abertas, a fim de que seja ampliado os conhecimentos nesta área que ganha cada vez mais importância e notoriedade nas organizações.

No que respeita a hipótese 2, os resultados apresentados denotam a existência de diferenças estatisticamente significativas para o comprometimento de continuidade a favor do setor público e para o comprometimento normativo a favor do setor privado. Portanto, na amostra estudada, a hipótese comprova-se, ou seja, desta forma é possível afirmar que há uma diferença no nível de comprometimento exercido por trabalhadores de empresas de caráter público e privado.

Apesar da literatura internacional não se deter de forma específica sobre uma distinção entre o comprometimento no segmento organizacional público e privado, em alguns países a questão do trabalho no setor público x privado parece adquirir um maior protagonismo, face à

distinta configuração histórica entre estes dois segmentos e, conseqüentemente, ao tratamento dados ao seu capital humano (Bastos, 1994).

Algumas das diferenças que norteiam estes dois setores: as burocracias públicas, distintamente das privadas, tendem ao consumo improdutivo da força de trabalho; sua eficiência é definida preponderantemente pelos grupos informais; inexistem mecanismos de controlo da qualidade e produtividade; os sistemas de informação são ineficientes. Contrapondo-se à inexistência de uma política de recursos humanos no setor público, no setor privado existe um maior controlo do desempenho e produtividade o que vem, normalmente, associado a maiores investimentos no trabalhador, (Kuenzer, 1991).

Todavia, apesar das tocantes diferenças entre os dois segmentos, no que toca a amostra estudada, é possível justificar a confirmação da hipótese, pois ao analisar o panorama da crise económica vivida por Portugal, que atinge a população de forma abrangente, independente da categoria em que o trabalhador esteja inserido e do segmento de atuação deste, sentimentos como incertezas, mudanças e instabilidade assolam o mercado de trabalho do país, já que a situação não faz distinção por setor, englobando todas vertentes organizacionais, porém causam diferentes reações aos trabalhadores perante os seus trabalhos. No caso do setor público, é normal a preocupação em analisar os prós e os contras, ou os *side bets*, que o abandono ao emprego pode causar, o que acarreta em um maior comprometimento de continuidade. Em contrapartida, no que diz respeito ao setor privado, em decorrência do cenário existente, há uma tendência maior do trabalhador sentir-se moralmente obrigado com a organização, em suma, a permanecer no seu trabalho, mediante o cenário existente.

A hipótese 3 afirma que há diferenças estatisticamente significativas quanto as práticas de gestão de carreiras consoante o número de trabalhadores existente na organização. De facto, a mesma remonta que mediante a dimensão da empresa, a percepção da gestão de carreiras pelo colaborador assume posturas diferenciadas, o que, de facto, vem a confirmar que a hipótese não é refutada, já que foram feitas comparações mais profundas e elaboradas com todas as categorias de dimensão organizacionais, onde as mesmas a ratificam ao confirmar que, tanto pela ótica do papel da chefia quanto pela percepção das práticas de gestão de carreiras na ótica dos trabalhadores, os resultados são muito parecidos ao constatar, na amostra estudada, que tanto em microempresas (com menos de 10 colaboradores) e pequenas empresas (de 10 a 50 colaboradores), como empresas de médio porte (com 151 a 500 colaboradores) apreciam e dão maior importância a questão da gestão de carreiras, contudo em aspectos distintos.

Nesse sentido, faz-se necessário a potencialidade de manter um ajuste dinâmico entre o ambiente e a organização (Huang e Cullen, 2001), ou seja, uma microempresa, com até 10 colaboradores, tecnicamente o gestor da organização assume múltiplos papéis e tem certa dificuldade em delegar, portanto, o que dificulta, em até certo ponto, a progressão da carreira por parte dos poucos colaboradores. Em contrapartida, uma empresa de médio porte, cuja concorrência interna, e por vezes externa, acaba por assumir uma maior dimensão, na qual o gestor já passa a delegar com maior frequência, assumindo um perfil mais arrojado, porém a seleção é bem mais criteriosa e seletiva.

No que concerne a hipótese 4, que afirma a existência de diferenças estatisticamente significativas quanto aos níveis dos tipos de comprometimento consoante o número de anos de trabalho na organização, a mesma vem a ser comprovada, pois as expectativas, os desejos e as opiniões mudam, transformam-se mediante o tempo em que um indivíduo trabalha em uma organização, ou seja, colaboradores com pouco tempo de trabalho em uma empresa reúnem uma série de motivações diferentes quando comparado com pessoas que já estão a um certo tempo na mesma empresa e, de facto, a hipótese não foi refutada ao avaliar este tipo de situação.

Ou seja, para trabalhadores que possuem relativamente pouco tempo em uma organização, ou seja, períodos inferiores a um ano, uma vez que haja uma integração inicial efetiva e adequada, a intenção de permanência dos mesmos nas empresas a que pertencem passa a ser bem maior, o que acaba por se tornar um contributo importante (Taylor, 2002). Dessa forma, quando os colaboradores se adaptam com sucesso ao seu papel e ao ambiente organizacional, a probabilidade de deixarem a empresa é substancialmente menor (Wanous, 1980), revelando um ato de comprometimento destes com o seu trabalho e a empresa, de maneira geral e, neste sentido, este sentimento associa-se ao comprometimento de continuidade.

Para aqueles que possuem um maior tempo de trabalho em uma mesma organização os motivos que os levam a permanecer na empresa já são totalmente diferentes, cabendo ao líder perceber isto. Segundo Chiavenato (2005), a motivação está contida dentro das pessoas, sendo amplamente influenciada por fontes internas e externas ao indivíduo e até mesmo ao seu próprio trabalho, o que, portanto, deve ser compreendido pelo gestor, a fim de potenciar e impulsionar a concretização da satisfação das necessidades das pessoas.

Para Dessler (2003), quando a empresa fornece os mecanismos para a realização dos desejos e das necessidades dos trabalhadores, a probabilidade do crescimento do comprometimento é amplamente intensificada.

Logo, vê-se a partir da análise desta hipótese a importância de saber discernir a melhor forma de extrair o comprometimento do colaborador, levando em consideração o tempo de trabalho que o mesmo detém na organização, ou seja, há quanto tempo o indivíduo faz parte da empresa, a fim de poder trabalhar melhor os seus anseios, as suas dificuldades, necessidades e o seu desenvolvimento, sempre levando em consideração a sua trajetória e consequente história, como um todo. Nesse sentido, é mais propício o desenvolvimento do comprometimento afetivo, onde cria-se laços e um maior envolvimento para com a organização.

E, por último, a hipótese 5 que afirma que o comprometimento afetivo possui maior representatividade em relação ao normativo e ao de continuidade. Na amostra estudada, a mesma veio a ser confirmada, revelando que os participantes estão na organização sobretudo porque querem e não tanto porque sentem que o devem fazer (comprometimento normativo) ou porque percebem um custo elevado com a sua saída ou escassez de alternativas (comprometimento de continuidade), ou seja, revelando uma abordagem de caráter atitudinal (Allen & Meyer, 1990; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986).

Apresenta-se um quadro bastante interessante no que diz respeito a amostra estudada, pois quando todos os resultados das hipóteses anteriores apontam uma tendência para uma possível representatividade do comprometimento de continuidade, devido ao contexto socioeconómico vivido pelo país, o que obteve maior preferência dos participantes foi realmente o comprometimento afetivo. De facto, o comprometimento organizacional tem como principal característica a forte relação envolvendo um colaborador identificado e envolvido com uma empresa. Partindo desse princípio, em seu vínculo afetivo, ganha destaque a natureza emocional que pode unir o colaborador e a empresa em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Steers & Porter, 1979).

Nesse sentido, segundo Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004), os vínculos do indivíduo com o trabalho normalmente permeiam a satisfação e o envolvimento com as tarefas. Já os vínculos com a organização inserem: o comprometimento, a reciprocidade e a percepção de justiça, portanto, é mais comum que um indivíduo crie um tipo de laço, envolvimento, com a organização em que trabalha, seja para o benefício dela ou até mesmo

para o seu próprio, ou seja, independentemente do contexto, a maioria dos trabalhadores acaba por exercer voluntariamente apoio a organização em que trabalha.

Não obstante estas considerações, associadas a um trabalho deste cariz, acredita-se que o trabalho procurou descrever e compreender a relação entre as variáveis das práticas da gestão de carreiras e do comprometimento organizacional, em conformidade com a metodologia e a revisão da literatura utilizada, podendo-se afirmar que foi encontrada uma relação positiva entre as mesmas, de forma que o investimento em práticas de gestão de carreiras pode desencadear o comprometimento por parte do trabalhador, fazendo com que este se identifique e sinta-se envolvido com o trabalho e a empresa, simultaneamente. Tendo em consideração que, a carreira e a sua progressão não é mais pura e exclusivamente responsabilidade da empresa, mas também do colaborador, cuja forma de condução desta sinergia entre as partes é o fator determinante e impulsionador no aparecimento do comprometimento organizacional por parte dos trabalhadores, no qual ambos precisam trabalhar em conjunto em busca da realização das suas necessidades, mas com o propósito de ajuda mútua e eficaz.

## **5.2. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.**

Revela-se importante salientar que os resultados obtidos não permitem tecer generalizações para o universo, mas apenas detectar algumas tendências que podem servir como pistas para um estudo mais aprofundado e minucioso sobre estas temáticas. Apesar de alguns dos resultados recolhidos terem ido ao encontro das tendências descritas pela literatura, o facto de ter sido utilizado uma amostra de conveniência traz algumas reservas quanto à fidedignidade dos dados. Em contrapartida, o facto de ter sido utilizado apenas um instrumento de recolha de dados: o inquérito *online*, com a primeira parte do mesmo criado por Ascensão (2009) e a segunda parte criado por Bruno (2007), parece diminuir o nível de confiança, principalmente quando procura-se perceber em até que ponto as práticas de gestão de carreiras relacionam-se com o comprometimento organizacional, o que acaba por não parecer suficiente para resultados mais conclusivos.

Fica registada como sugestão, relativa a hipótese 2, a proposta de refazer o mesmo estudo, no entanto, vale salientar que para tal, é necessário que o país esteja com outra configuração económica ou que se faça o mesmo estudo, porém com o passar de alguns anos, com a finalidade de se confirmar, de facto, se a similaridade entre os resultados permanece ou não. Outra sugestão para uma investigação futura, no sentido de perceber qual a relação existente entre estes segmentos empresariais e os tipos de comprometimento com um outro

tipo de amostra, que detenha uma outra realidade socioeconómica, como em um outro país de um outro continente, no sentido de evidenciar esta outra conjuntura e, possivelmente, até fazer um trabalho mais profundo em termos de comparação com a realidade da amostra portuguesa recolhida.

E, por fim, também fica registado uma sugestão para estudos posteriores, referente a hipótese 5, no sentido de averiguar, de forma mais profunda, o comprometimento afetivo e a relação da lealdade a organização com os interesses pessoais do indivíduo.

### **5.3. Implicações para a gestão.**

No tocante aos resultados expostos pode-se constatar que a temática carreira nos dias atuais possui uma conotação muito mais ampla e abrangente, no sentido de que anteriormente a mesma era vista como única e exclusivamente de responsabilidade da organização, conceito este totalmente superado, tendo em vista que o próprio indivíduo procura não apenas assumir as rédeas da condução da sua carreira como também exercer uma parceria com a organização. A percepção da oferta de oportunidades de crescimento e progresso funcional (quer através da política de promoção e/ou de formação), se bem direcionados, associa-se de forma veemente aos níveis mais altos de comprometimento, em todas as esferas da gestão organizacional. Este, certamente, seria o eixo prioritário para intervenções que busquem manter ou ampliar o comprometimento do trabalhador.

Uma outra implicação a considerar concerne no *modus operandi* que a gestão das carreiras passa, de modo a extrair a ampliação do comprometimento, em um processo onde a definição do próprio trabalho executado pelo indivíduo forneça a possibilidade dele rever o grau de significância, variedade e autonomia do progresso da sua carreira, de um modo geral, gerando um rico fator motivacional e de grande exploração para as organizações, principalmente para os Departamentos de Recursos Humanos que tem como finalidade administrar o capital humano das empresas.

Destaca-se que, evidentemente, com a nítida valorização da gestão do potencial humano para os diversos setores da gestão, reafirma-se a necessidade das organizações em procurar intervenções que visem criar o comprometimento dos trabalhadores, a fim de reforçar e estimular a competitividade e o crescimento das suas empresas, diante de um mercado cada vez acirrado. Tais especificidades, ou medidas gerais, aplicadas indistintamente a todos os segmentos, nem sempre serão capazes de garantir mudanças significativas no nível de comprometimento do trabalhador para com a organização, entretanto, podem abrir o leque para outras vias de envolvimento e maior participação destes.

Conclui-se, desta forma, que estudos desta natureza procuram propor e demonstrar o quanto investimentos e atividades voltadas para os Recursos Humanos podem gerar resultados positivos, excluindo a aplicação de “receitas prontas” e procurando adicionar mais pesquisas e trabalhos científicos de forma a proporcionar mais conhecimento para uma melhor atuação na gestão organizacional, em especial na gestão de pessoas, nomeadamente o maior capital das organizações.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation*. International Journal of Human Management, 14.
- Albuquerque, L. G. (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior.
- Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). *Graduate work experiences as predictors of organizational commitment: What experiences really matter? Applied Psychology: An International Review*, 48, 211-238.
- Arthur, M. B. (1994) *The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry*. Journal of Organizational Behavior, v. 15, 295-306.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach*. In M. B. Arthur, D. T. Hall, and B. S. Lawrence, (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.) (1996). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Barbosa, S. L. & Faria, J. H., (2000). *Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional*. In: ANAIS do 24º ENANPAD, Florianópolis, CD ROM.
- Bartel, A. P. (2004). *Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking*. Industrial and Labor Relations Review.
- Baruch, Y. (1999). *Integrated career systems for the 2000's*. International Journal of Manpower, 20 (7), 432-457.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000) *Career management practices: An empirical survey and implications*. Volume 39, Issue 4, 347-366, Winter.
- Bastos, A. V. B. (1994) *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília/DF.

- Bastos, A. V. B. & Costa, F. M. (2000) *Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa*. In: ANAIS DO 24º ENANPAD. Florianópolis / SC, CD ROOM.
- Bateman, T. & Strasser S. (1984). *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. *The American Journal of Sociology*. 66, p.32-40.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). *Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance*. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolon, D. (1997). *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment*. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2), 221-241.
- Boog, G. M., (coord.) (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Volume 1. São Paulo: Editora Gente.
- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. 8<sup>th</sup> Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, D.; Crace, R. Kelly, Almeida, L. (2006). *A Culturally Sensitive, Values-Based Approach to Career Counseling*. In *Foundations of Mental Health Counseling*, Artis J. Palmo, William J. Weikel & David P. Borsos (Eds.), 3<sup>rd</sup> Edition, pp.144-171. Thomas Books.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3 ed. Lisboa: RH.
- Camara, P.B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 1 ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P.B., Guerra, P.B. & Rodrigues, Joaquim V. (1997). *Humanator: recursos humanos & sucesso empresarial*. 4 ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chanlat, J. F. (1995) *Quais carreiras e para qual sociedade? (I)*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75.
- Chao, G. T., O'Leary, A. M., Wolf, H. J. K. & Gardner, P. D. (1994). *Organizational socialization: its content and consequences*. *Journal of Applied Psychology*.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clegg, C. (1983). *Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study*. Journal of Applied Psychology.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, R. A. & Fink, L. S. (2003). *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, M. M. S. & Dinis, E. M. (2010). *O Valor Acrescentado da Prática de Assessment Centers*. RH Magazine, Novembro-Dezembro, Lisboa, 26-32.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. 24 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Donnelly, J.; Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw Hill.
- Dougherty, T., Bluedorn, A. & Keon, T. (1985). *Precursors of employee turnover: A multi-sample causal analysis*. Journal of Occupational Behaviour, 6, 259-271.
- Drucker, P.F. (1954) *The practice of Management*. New York: Harperc Row, p.341.
- Duarte, M.E. (1993). *Preocupações de Carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados. Para uma psicologia desenvolvimentista da orientação de adultos em Portugal*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Lisboa, Portugal.
- Dutra, J.S. (2009). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis – LaMastro, V. (1990). *Perceived organizational and employee diligence, commitment and innovation*. Journal of Applied Psychology, 75, 51-59.
- Ferraz, D. L. Da S., Oltramari, A. P. & Ponchirolli, O. (2011). *Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora Escolar, Lisboa.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. S. Paulo: Atlas.

- Ginzberg, E., Ginburg, S. W., Axelard, S. & Herma J. L. (1951) *Occupational Choice: an approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Gomes, D. (2011) *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Gonsalves, E. P. (2001) *Conversas sobre Iniciação á pesquisa científica*. Campinas, São Paulo: Alínea
- Guérin, G. & Wils, T. (1992) *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal, ISBN : 2-7606-1561-8.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). *Further assessment's of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead, long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huang, H., & Cullen, J. (2001). *Labour Flexibility and Related HRM Practices: a study of large Taiwanese manufacturers*. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 18(1).
- Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 3, 635-672.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. London: Simon & Schuster.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978) *The social psychology of organizations* (2 nd ed.). New York: Wiley.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. Sam Diego, CA: Academic Press.
- King, Z. (2004). *Career self-management: its nature, causes and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 65, 112-133.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B. (1998). *Career self-management: a quasi experimental assessment of the effect of a training intervention*. Personnel Psychology, 51, 935-962.
- Kuenzer, A.Z. (1991). *A política de recursos humanos na universidade*. Curitiba: UFPR (mimeo).

- Langdon, K. (2000). *As 100 melhores ideias para gerir a sua carreira*. Editora Barbara Palla e Carmo.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise: modèles et strategies*. Éditions d'Organisation: Paris.
- London, M. (2002). *Organizational assistance in career development*. In D.C. Feldman (Ed.), *Work careers: A development perspective* (pp. 323-345). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- London, M. & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Reading: Addison-Wesley, Massachusetts.
- Lüdke, M. & André, M. (1986) E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Martins, A. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional e Saliência das Atividades em Adultos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Portugal.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). *A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence*. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas organizações hoteleiras*. Tese de Doutorado, FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Medeiros, C.A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M. & Marques, G. M. (2003). *Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. *Rev. adm. contemp.* vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.
- McRae, K. (1985). "Career Management Planning: A Boom to Managers and Employees". In *Personnel* (May), pp.56-60.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). *Affective and Continuance Commitment to the Organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. *Journal of Applied Psychology*, v.75, n .6, p. 710-720.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Van Dick, R. &, (2006). *Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model*. *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. & Jackson, D. (1989). *Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts*. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-6.
- Moraes, F. M. M., Godoi, C. K. & Batista. M. A. (2004). *Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003*. *Revista de Ciências da Administração – v.6, n.12, jul/dez 2004*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology commitment, absenteeism and turnover*. New York Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Nascimento, J. L. Albino, L. & Salgueiro, M. de F. (2008). *Estudo Sobre a Validação do “Modelo do Comportamento Organizacional de Meyer e Allen” Para o Contexto Português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, VOL. 14, N.º 1, 115-133.
- Noe, R. A. (1996). *Is career management related to employee development and performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.
- Oliveira, M. A. P. S., Lima, S. M. V. & Borges-Andrade, J. E. (1999) *Comprometimento no Trabalho e Produção Científica Entre Pesquisadores Brasileiros*. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.3, p.12-20.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1981). *The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification*. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- Pantaleão, B. V. *O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos de agências reguladoras brasileiras*. (2011). Fundação Getúlio Vargas – FGV. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: São Paulo.
- Peiperl, M. A., & Arthur, M. B. (2000). *Topics for the conversation: career themes old and new*. In Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., and Morris, T. (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Pina e Cunha, M. e, Rego, A., Cunha, R.C. e & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6. ed. Lisboa: RH.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L., Crampon, W. & Smith, F. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Quijano, S., Navajo, J. & Cornejo, J. M. & (2000). *Un Modelo Integrado de Compromiso e Identificación com la Organización: Análisis del Cuestionario*. ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10, 2, 27-61.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4. Ed. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, C. (2011). *Elementos de Organização e Gestão Empresarial*. 1. Ed. Lisboa: IADE.
- Randall, D., (1987). *Commitment and the organization: The organization man resisted*. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990). *The behavioral expression of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (2), 210-224.
- Rebechi, R. & Filenga, D. (2005). *Percepções de Justiça e Comprometimento Organizacional em uma ONG (Organização Não Governamental)*. In: ANAIS do 29º ENANPAD. Brasília, CD ROM.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). *Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro.
- Reichers, A.E. (1985). *A Review and Conceptualization of organizational commitment*. *Academy Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Reichers, A. E. (1987). *Na interactionist perspective on newcomer socialization rates*. *Academy of Management Review*.
- Reilly, N. & Orsak, C. (1991). *A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing*. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Rosenbaum, J. L. (1979). *Tournament mobility: Career patterns in a corporation*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 221-241.
- Salancik, G. (1977). *Commitment is Too Easy!* *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978). *A social information processing approach to job attitudes and task design*. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-235.
- Scheible, A. C. F. (2004) *Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão*. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Schein, E. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. *Industrial Management Review*, 9, 1-6.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Sennet, R. (2006). *Cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Somers, M. J. (1993). *A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Editora LIDEL.
- Sturges, J. & Guest, D. (1999). *Should I stay or should I go?* Warwick, UK: Association of Graduate Recruiters.
- Super, D. E. (1963). *Vocational Development in Adolescence and early adulthood; Tasks and Behaviors*. In: D. E. Super; R. Starishevsky; N. Maltin & J. P. Jordaan, *Career Development: Self-Concept Theory*. New York: College Entrance Examination Board.
- Super, D. E. (1980). *A life-span approach to career development*. *Journal of Vocational Behavior*, EUA, n, 16, p. 282-298.
- Swales, S. (2000). *Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: CIPD.
- Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (1993). *Assesing newcomers changing commitments to the organizations during the first 6 months of work*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 557-568.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E & (2006). *Organizational Identity Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange and Job Attitudes*. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.

- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. New York: John Wiley & Sons.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Wallace, J. (1997). *Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for moratorium or resurrection?* Human Relations, 50 (6), 727-749.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Wiener, Y (1982). *Commitment in Organizations: a normative view*. Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.
- Zanelli, J.C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, B. (2004). *Psicologia , Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

### **Webgrafia**

- Almeida, M.I.R., Cruz, J.M.F. *Planeamento Estratégico Para Instituições Governamentais*.  
<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/32.pdf>

**Data de acesso: 24 de junho de 2012.**

# **ANEXOS**

## Práticas de Gestão de Carreiras e Comprometimento Organizacional

O presente questionário insere-se em um trabalho de investigação que tem como objetivo geral medir as práticas de gestão de carreiras e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano do ISG – Instituto Superior de Gestão. O mesmo constitui o trabalho de investigação e dissertação final, realizado pela mestranda Janayna Souto Leal e orientada pela Prof. Dr. Leonor Santos Almeida e Prof. Dr. Casimiro Francisco Ramos, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário, que têm os modelos de Ascensão (2009), para as práticas de gestão de carreiras, e o de Bruno (2007), para o comprometimento organizacional. Para qualquer questão sobre os objetivos ou dúvidas sobre o conteúdo do mesmo deverá ser contactado:

Janayna S. Leal.  
janaynaleal@ig.com.br

Leonor S. Almeida  
leonorsalmeida@gmail.com

Casimiro F. Ramos  
cfr.mestres@sapo.pt

Agradecemos a sua colaboração.

### Situação Profissional \*

Adicionar item

Após a página 1 [Continuar para a página seguinte](#)

## Parte I - PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRAS

O questionário utilizado, criado por Ascensão (2009), irá apresentar exemplos de várias situações sobre as práticas de gestão de carreiras, visando conhecer a sua percepção sobre as práticas de gestão de carreiras promovidas pela sua organização.

Leia cada uma delas e escolha a resposta com a qual se identifica.

\*

	1- Discordo totalmente	2- Discordo parcialmente	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo parcialmente	5- Concordo totalmente
1. Nesta empresa é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Participo na construção do meu plano individual de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. O feedback que a minha chefia dá, permite-me desenvolver as minhas competências.

5. Quando necessito, é dado aconselhamento de carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da empresa).

6. A empresa permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.

7. A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudar a desenvolver a minha carreira.

8. As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, reforma...).

9. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros, folhetos informativos, atendimento para esclarecimento de dúvidas).

10. Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia.

11. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio.

12. A rotação das pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.

13. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.

14. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira.

15. O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador.

Adicionar item ▾

Após a página 2 [Continuar para a página seguinte](#) ⇅

Página 3 de 4

## Parte II - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Agora, utilizando o questionário revisto e adaptado para a população portuguesa por Bruno (2007), pedimos que avalie as frases apresentadas de seguida, de acordo com o comprometimento que tem com a sua empresa.

Leia com atenção cada frase e responda de forma sincera.

\*

1 - Discordo totalmente      2 - Discordo parcialmente      3 - Não concordo nem discordo      4 - Concordo parcialmente      5 - Concordo totalmente

16. Ficaria muito satisfeito(a) em ter o resto da minha carreira nesta empresa.

17. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.

18. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha empresa.

19. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha empresa.

20. Esta empresa tem para mim um grande significado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Neste momento, permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Continuo a trabalhar nesta empresa, porque a minha saída implicaria sacrifícios profissionais consideráveis; qualquer outra empresa pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Considero falta de ética "andar a saltitar" de empresa em empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha empresa com tendência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa a maior parte das suas vidas/carreiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Acredito que querer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na empresa por lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Esta empresa merece a minha lealdade.

40. Não deixaria a minha empresa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.

41. Sinto-me em dívida para com a minha empresa.

Adicionar item ▾

Após a página 3 [Continuar para a página seguinte ↕](#)

Página 4 de 4

### Parte III - DADOS BIOGRÁFICOS

É importante para nós possuímos alguns dados biográficos sobre si, de forma a podermos comparar as opções de diferentes grupos.

Sexo \*

Idade \*

Habilitações Literárias \*

Área da qual faz parte na organização \*

Tipo de empresa ou instituição onde trabalha actualmente \*

Em média, quantos colaboradores possui a empresa onde trabalha: \*

Há quanto tempo trabalha na organização: \*

Nacionalidade \*

Adicionar item ▾

Fim!

Obrigada pela sua colaboração! Para aqueles que assinalaram no item Situação Profissional a opção DESEMPREGADO(A), agradecemos a disponibilidade, porém, como não possui os requisitos necessários para a investigação, não poderá prosseguir na resolução do questionário.

- Mostrar link para enviar outra resposta
- Publicar e mostrar a todos os inquiridos um link para os resultados deste formulário ?
- Permitir aos inquiridos editar as respostas após a submissão

**Enviar formulário**