



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE CARREIRAS E O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES MAIS VELHOS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Diogo Malheiro de Sousa Brandão

Porto, julho de 2017



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE CARREIRAS E O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES MAIS VELHOS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Diogo Malheiro de Sousa Brandão

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Eduardo Oliveira

Porto, julho de 2017

Agradecimentos

Aos meus pais e ao meu irmão, porque sem eles nunca teria chegado até aqui! Por me mostrarem o caminho, pela paciência, pela força e pela inspiração.

Ao Professor Eduardo e à Professora Joana, por serem um exemplo, as minhas referências, por estarem sempre presentes quando foi preciso e pela orientação. Para além de serem dois dos professores que mais me marcaram ao longo de todo meu percurso académico serem também dois seres humanos excepcionais.

À professora Filipa Sobral, pela ajuda e disponibilidade que demonstrou na realização deste trabalho.

À Joana, pela amizade, pelos conselhos e pela ajuda.

Ao André e ao Frederico por serem os companheiros de “viagem”.

À Patrícia pela força e pelos ensinamentos.

Ao Coelho, ao Pedro, ao Vasco, ao Hugo e ao Marco por estarem presentes sempre que preciso.

À Maria pelos conselhos, pela força nos momentos mais difíceis, pela inspiração, pela paciência, dedicação e pelo carinho.

Ao Yorke pela companhia.

Aos avós, Laura e Joaquim, Fernanda e Armando, e à Nini e ao Arnaldo por estarem lá em cima a cuidar de mim.

Resumo

O propósito deste estudo é investigar de que forma o empenhamento organizacional está relacionado com as práticas de gestão de carreiras, em trabalhadores mais velhos do setor secundário.

A pertinência deste estudo reside no facto de que habitualmente a gestão de carreiras ser pensada e desenvolvida para trabalhadores em início ou idade intermédia na carreira, deixando um pouco à margem a importância que esta poderá ter em trabalhadores mais velhos.

Foi aplicado um questionário derivado do instrumento de Ascensão (2009) com o objetivo avaliar as práticas de gestão de carreiras nas organizações e ainda o instrumento de Bruno (2007) que teve base no modelo de Meyer e Allen (1990), para avaliar o empenhamento organizacional.

Os resultados sugerem que existe uma associação positiva entre o empenhamento afetivo e as práticas de gestão de carreiras. E ainda que há uma diferença significativa no empenhamento em função da antiguidade na organização, sendo que para trabalhadores com três ou mais anos na organização se evidencia um empenhamento afetivo e para trabalhadores período igual ou inferior a um ano se evidencia o empenhamento instrumental.

Os resultados reforçam a importância das práticas de gestão de carreiras para o empenhamento dos trabalhadores mais velhos.

Palavras chave: empenhamento organizacional; gestão de carreiras; trabalhadores mais velhos

Abstract

This study aims to investigate on how the organizational commitment is related to the practice of career management, in elder workers of the secondary sector.

The relevance of this study is due to the fact that the career management is usually thought and developed for young or middle-aged workers, leaving the importance for the older workers a bit behind.

A survey derived from Ascensão instrument (2009) was applied, with the goal of evaluating the practice of career management in companies and also Bruno instrument (2007), which was based on Meyer e Allen (1990) model, to evaluate the organizational commitment.

The results suggest that there is a positive association between the affective commitment and the practice of career management. Furthermore, there is a significant difference in commitment as far as the seniority or time inside the organization is concerned, after working three or more years inside the organization, workers get an affective commitment; while working one year or less, their commitment is continuance.

The results consolidate the importance of the practices of career management for the commitment of the senior workers.

Keywords: organizational commitment; career management; older workers;

Índice

Introdução	6
Carreira	7
Empenhamento Organizacional	11
Modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991)	11
Teoria da Troca Social de Blau (1964)	12
Antiguidade na Função	13
Método	14
Procedimentos	14
Recolha de Dados	14
Análise de Dados	14
Amostra	14
Instrumentos	15
Resultados	16
Discussão	19
Conclusão	21
Referências Bibliográficas	23
Anexos	28

Introdução

Ao longo dos tempos, o homem fez-se caracterizar pela vontade constante de atingir sempre mais e melhor, tanto na vida pessoal como na profissional. Nos tempos correntes, essa ambição no campo profissional encontra-se claramente mais acentuada.

Um dos maiores fenómenos sociais e contemporâneos observáveis é o envelhecimento da população mundial (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Uma população envelhecida é uma característica partilhada por muitos países com economias desenvolvidas, e uma consequência óbvia desta tendência é o elevado número de trabalhadores mais velhos (Cole, 2016). O envelhecimento da população foi identificado como um dos cinco principais riscos globais. Como principais fatores para esta tendência surgem o declínio da taxa de natalidade, aumento da esperança de vida e o facto do declínio das taxas de mortalidade ter suplantado o decréscimo da natalidade (Beard et al., 2012). Esta situação causa impacto no mundo do trabalho porque a estrutura demográfica está a sofrer alterações com cada vez mais pessoas na reforma, enquanto a força de trabalho mais jovem terá de pagar essas reformas (OECD, 2011). Acrescenta-se a isto o facto de o envelhecimento da população conduzir a um abrandamento do crescimento económico e à falta de mão de obra. Para as organizações isso implica que terão de ter preocupações com a atração e manutenção de colaboradores mais velhos e com prioridades diferentes de trabalho das que têm tido para com os colaboradores mais novos (Chand & Tung, 2014). Para além disso, muitos trabalhadores entram na reforma porque não encontram empregos adequados, práticas de experiências discriminatórias ou sentem que não evoluem mais na organização (Van der Heijden et al., 2009).

Uma das estratégias para a manutenção desses colaboradores passa pela adoção de práticas de gestão de carreiras. Práticas como as compensações (o sistema de recompensas da organização reconhece os colaboradores que mais contribuem) e a formação e desenvolvimento (a organização acredita que a formação continua e o desenvolvimento das competências é importante) são identificadas como fatores que influenciam positivamente o empenhamento afetivo (Jayasingam, Govindasamy, & Singh, 2016).

Pretende-se assim com este estudo analisar a relação entre as perceções da prática de gestão de carreiras dos trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos e o seu empenhamento organizacional.

De modo a facilitar a compreensão do estudo efetuado, inicialmente é efetuada uma revisão da literatura, com o intuito de apresentar as principais bases teóricas que suportam este estudo. Posteriormente são apresentados os aspetos metodológicos adotados, a caracterização da amostra que resultou de um contacto com organizações pertencentes ao setor

secundário, uma vez que é o setor mais estável em termos de ocupação da população ativa (Barreto, 2002). É identificado o instrumento deste estudo, que emergiu de uma adaptação do Questionário de Gestão de Carreiras de Ascensão (2009) e ainda a utilização da adaptação do instrumento de Meyer e Allen (1991) que se encontra adaptado por Bruno (2007).

Segue-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos e as respetivas conclusões que apontam as limitações e sugestões para futuros estudos.

A pertinência deste estudo reside no facto de que habitualmente a gestão de carreiras é pensada e desenvolvida para trabalhadores em início ou idade intermédia na carreira, deixando um pouco à margem a importância que esta poderá ter em trabalhadores mais velhos. Este fator também poderá dever-se aos próprios trabalhadores que devido à sua situação não compreendem qual o interesse e utilidade para eles. Assim, torna-se pertinente observar a relação da gestão de carreiras com o empenho organizacional de trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos, em organizações do setor secundário.

Carreira

A carreira é vista como a evolução profissional, ou seja, a carreira compreende uma sequência de evoluções que decorrem temporalmente, sempre numa conjuntura organizacional e profissional, podendo ocorrer em múltiplas organizações (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Impulsionados pelos avanços tecnológicos e pela competitividade global, os novos sistemas de emprego findam dinâmicas crescentes de flexibilização, desregulação e individualização do trabalho, e conseqüentemente das carreiras (Guerreiro & Abrantes, 2004).

O facto de Portugal atravessar um momento de instabilidade política e económica, que naturalmente se espelha na sociedade de uma forma global, perante as várias e recorrentes alterações do mercado de trabalho, em que se verificam elevados níveis de competitividade, observa-se uma grande instabilidade no mundo laboral (Nunes, 2013), surgindo como consequência o descontentamento dos trabalhadores com as suas organizações, o que faz com que seja pertinente uma busca de alternativas que incentivem a permanência dos colaboradores, que os motive a comprometerem-se com a organização e que se sintam identificados com os princípios e linhas de atuação das suas organizações (Leal, 2013).

Entende-se por isso, como Gestão de Carreiras um sistema de avaliação, alinhamento e conformidade entre as necessidades, oportunidades e alterações organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias (Jackson, 2000).

Ao longo das últimas décadas, as mudanças no ambiente socioeconómico alteraram drasticamente o conceito de carreira e contribuíram para o desenvolvimento de novos modelos de gestão de carreira (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999). O conceito de carreira concentra-se maioritariamente no indivíduo e nas suas necessidades. No entanto, ele não pode focar-se exclusivamente na perspetiva individual, devendo originar uma análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo (Sousa et al, 2006).

A satisfação com a carreira está diretamente relacionada com as competências dos trabalhadores e a sua contribuição na organização, a contribuição dos trabalhadores será tão mais forte quanto o seu nível de satisfação (Culié, Khapova, & Arthur, 2014).

O investimento no desenvolvimento de carreiras dos empregados contribui para a cultura organizacional, capacidades e ligações organizacionais. Mais uma vez, esses contributos dependem do nível de satisfação com a carreira dos mesmos (Fleisher, Khapova, & Jansen, 2014).

Para Sousa et al. (2006), o desenvolvimento de carreiras tem como objetivos: que o colaborador e a organização possam conhecer melhor as características do colaborador e os seus interesses; exista um melhor conhecimento sobre as opções e carreira do colaborador; se faça um planeamento específico e concreto da ação; se desenvolvam as competências dos indivíduos; e se concretize uma gestão do mercado interno em consonância com as necessidades da organização e com a cultura organizacional.

Sousa et al. (2006) baseia-se em Leibowitz para elencar inúmeros benefícios na implementação de um sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras. Desde logo na perspetiva das chefias, refere que existe um aumento da capacidade para gerir a própria carreira; a capacidade para manter os melhores colaboradores; melhoria da comunicação entre a chefia e os colaboradores; capacidade para estabelecer o plano de desenvolvimento; avaliação da produtividade e do desempenho; aumento da compreensão da própria organização; melhor colocação das pessoas em eventuais projetos; e uma melhor correspondência entre os objetivos individuais e organizacionais. Do ponto de vista dos colaboradores, ajuda nas decisões de carreira e de mudança; ocorre um enriquecimento da atual função e aumento da satisfação no trabalho; melhor comunicação entre colaborador e chefia; objetivos e expectativas mais realistas; informação sobre organização atual e tendências futuras; e aumento da responsabilidade na gestão da sua própria carreira. Finalmente na perspetiva da organização será benéfico pois ocorre um melhor uso das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores; aumento da lealdade; alarga a informação a todos os níveis da organização; melhora a comunicação (na organização como um todo); aumenta a

sua reputação ao nível das preocupações com os seus empregados; aumenta a eficácia dos sistemas e procedimentos relativamente aos recursos humanos; e clarifica os objetivos organizacionais.

Um modelo que nos ajuda a explicar de forma sucinta o processo de escolha de carreira é o modelo desenvolvido por Super que considera a carreira como um processo que decorre ao longo de todo o ciclo de vida (Júlio, 2013). A carreira constrói-se ao longo do ciclo de vida do indivíduo (life-span) e em vários contextos sociais (life-space), que passa por uma sequência de fases que levantam determinadas preocupações de carreira (interesses, envolvimento e expectativas face a relacionamentos relacionados com a mesma) e durante as quais é confrontado com tarefas de desenvolvimento. Deste modo dá-se o modelo de desenvolvimento da carreira que é constituído por cinco fases compostas por tarefas e preocupações que os indivíduos sentem ao longo do ciclo de vida (Super, 1980, 1990).

O autor refere ainda que a primeira fase, o Crescimento ocorre até aos 14 anos e é caracterizado como um estágio que inclui tarefas de desenvolvimento (atitudes, interesses, necessidades e aptidões associadas com o autoconceito) associadas com o futuro e como sendo o primeiro momento em que se adquirem competências relacionadas com o trabalho.

Num segundo momento dá-se a fase de Exploração que surge dos 15 aos 24 anos, é o período de procurar vários papéis e definir o autoconceito através destes mesmos papéis que se estão a explorar e que permitem uma avaliação para uma tomada de decisão do caminho profissional a seguir.

Dos 25 aos 44 anos, o Estabelecimento surge no início da atividade profissional onde o autoconceito se torna mais consistente, ocorre uma colocação numa determinada atividade profissional, existem preocupações com diferentes níveis de estabilidade como por exemplo a nível familiar e com a progressão de carreira.

A quarta fase, Manutenção decorre dos 45 aos 65 anos é neste período que decorre o maior envolvimento com a profissão ou o momento de transição para uma outra, é caracterizada por preocupações ao nível da manutenção de desempenho, renovação de conhecimentos e exploração de novos métodos de trabalho, nos dias de hoje é perfeitamente visível que é nesta fase em que o colaborador adquiriu toda a sua experiência e competências e que o ajudam a estar no auge das suas capacidades laborais e a atingir uma última promoção, alcançando o seu pico de carreira.

Por fim, o Declínio que surge a partir dos 65 anos é considerado o momento de preparação do abandono da vida profissional, caracteriza-se pelo momento em que os indivíduos sentem necessidade de reduzir a sua atividade profissional, concretização de

atividades de antecipação da reforma e o momento em que o trabalho deixa de ocupar parte substancial do tempo (Super 1980, 1990).

Outro modelo a ter em consideração por estar mais relacionado com o mundo laboral, é modelo das cinco fases da carreira proposto por Schein (1978), ao contrário do modelo proposto por Super que abrange todo o ciclo de vida, este autor foca o seu estudo unicamente na fase da carreira em que os colaboradores se encontram: Fase de exploração, onde se faz a transição da escola para o mundo do trabalho; a fase do estabelecimento, onde se inicia a procura do primeiro emprego; a fase do desenvolvimento, onde ocorrem normalmente, situações de transferências e/ou promoções; de seguida a fase da maturação, onde o sujeito passa a desempenhar papéis de coach/mentor; e por fim, a fase de declínio, onde se verifica uma preparação formal para a reforma. Outro fator relevante são as movimentações de carreira, que podem ser movimentações horizontais (relacionada com conceitos como polivalência e rotação de postos) e movimentações verticais (implicam progressão em níveis hierárquicos). E por fim o tipo de modelo a utilizar, que deve ser adaptado de acordo com as exigências específicas da organização (Sousa et al., 2006).

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão de carreiras de trabalhadores mais velhos com o intuito de manter o empenho, produtividade e não desperdiçar as competências, conhecimentos e experiência dos mesmos. Para além dessas questões, existem ainda várias ideias que suportam a aposta no desenvolvimento de carreiras em trabalhadores mais velhos.

Desde logo um crescimento de evidências de que os indivíduos se reformam cada vez mais tarde, e que por vezes continuam a trabalhar mesmo ultrapassando a idade de reforma (Davis, 2003). Outro aspeto a ter em conta é a alta taxa de rotatividade de empregos de jovens trabalhadores, não querendo por isso desperdiçar os custos de desenvolvimento em trabalhadores que futuramente não estarão na organização (Feldman, 2007).

Por fim, o facto de motivar trabalhadores mais velhos a se comprometerem em mais atividades de desenvolvimento de carreiras, indiretamente pode também ter o mesmo impacto com trabalhadores mais novos (Gibson, 2004). Por isso mesmo, compreender a gestão de carreiras em trabalhadores mais velhos torna-se agora uma questão pertinente (Bown-Wilson & Parry, 2013). Para isso é necessário compreender de que modo a gestão de carreiras pode ser perceptível como algo positivo para estes trabalhadores mais velhos, visto que a este nível etário é percebido pelos trabalhadores como um momento em que cessaram as oportunidades de promoção e desenvolvimento (Patrickson & Ranzijin, 2006).

De uma forma geral acredita-se que trabalhadores mais velhos tendem em participar

cada vez menos em atividades de desenvolvimento de carreiras do que colegas mais novos (Warr & Birdi, 1998). No entanto, para Simpson, Greller e Stroh (2002) apesar de os trabalhadores mais velhos serem menos propensos a adquirir capital humano generalizável, estes são propensos a estarem mais empenhados em atividades que geram mais-valias para a sua empresa, defendendo-se assim que a idade não está negativamente relacionada com comportamentos de desenvolvimento de carreira.

Empenhamento Organizacional

O interesse na questão do empenhamento continua em crescendo, devido maioritariamente, aos seus potenciais benefícios para as organizações (Meyer & Maltin, 2010). Trabalhadores empenhados são caracterizados como membros leais e produtivos na organização (Meyer, Becker, & van Dick, 2006).

O empenhamento está diretamente relacionado com sentimentos de fidelidade e lealdade para com uma organização, levando a que o trabalhador permaneça mais tempo na organização (Angelis, Conti, Cooper, & Gill, 2011).

Devido à instabilidade do mercado de trabalho vários autores questionaram a relevância do conceito de empenhamento organizacional, afirmando que as modificações ocorridas ao longo do tempo têm vindo a dificultar o desenvolvimento de níveis de empenhamento elevados nas organizações modernas (Hall & Marvis, 1995; Pratt & Rosa, 2003 citados por Oliveira, 2011). A multiplicidade do empenhamento emerge juntamente com os indivíduos, grupos e organizações que reconhecem que este ajuda num serviço mais eficaz prestado aos clientes, que constitui o cerne da vantagem competitiva das organizações e os tipos de planos de carreira que este suporta (Furtmueller, van Dick, & Wilderom, 2011).

O empenhamento dos colaboradores tem várias bases e focos. Como exemplos de foco de empenhamento podem ser pessoas, grupo de pessoas, um departamento, uma organização, uma ideia ou até sindicatos. Além do mais, é sabido que o empenhamento dos trabalhadores varia para as gestões de topo, supervisores, colegas e clientes (Furtmueller et al., 2011).

Modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991)

Este é o modelo de empenhamento organizacional mais utilizado, onde são característicos os três componentes de empenhamento: laço afetivo, normativo e instrumental. O laço afetivo pode ser uma ligação/identificação a uma organização, acompanhado por uma vontade de participar em atividades para além das fronteiras do posto de trabalho (pode ser

caracterizado por “eu quero ficar”), onde os colaboradores estão comprometidos através de relações de caráter emocional; normativo é baseado num senso de obrigação e de dever moral para com a organização (“tenho de ficar”); e o instrumental é a decisão de permanecer com a organização devido à falta de alternativas, baseado num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (“preciso de ficar”). Os três componentes revelaram-se eficazes na redução do turnover e o absentismo (Mowday, Porter, & Steers, 1982). No entanto, apenas o laço afetivo está fortemente relacionado com uma vontade de ir além dos limites de tarefas tradicionais de produção e participar em atividades como projetos de melhoria, autoavaliação e manutenção de rotina (Munene, 1995; Pearce 1993; Meyer & Allen 1997 citado por Angelis et al. 2011).

Uma outra teoria que nos ajuda a perceber melhor como podem ser originados e potenciados estes componentes é a Teoria da Troca Social, desenvolvida por Peter Blau (1964).

Teoria da Troca Social de Blau (1964)

Ao contrário das macro e micro teorias económicas, que foram desenvolvidas para examinar as trocas económicas, a Teoria da Troca Social (TTS) foi desenvolvida para explicar as trocas interpessoais que não eram consideradas puramente económicas.

A teoria analisa o comportamento social dos indivíduos em função da troca de recursos. De acordo com a mesma, a troca criada e mantida através da escassez de recursos, incentivando os atores a comprometerem-se uns com os outros de modo a obter inputs valiosos (Das & Teng, 2002).

Bignoux (2006) completa ainda que as trocas sociais podem ser simplesmente sociais ou a uma combinação de trocas sociais e económicas, portanto esta foca-se nas relações sociais e nos laços pessoais entre os atores que moldam a troca de recursos e benefícios. Apesar da sua origem ter sido ao nível individual, a TTS foi alargada ao contexto organizacional e inter-organizacional. O autor define ainda trocas sociais, como ações voluntárias que são motivadas pelos benefícios que estas possam trazer de outros indivíduos.

Blau (1964) reconhece como recompensas da troca social, valores como o comprometimento/empenhamento, poder e confiança. Diz-nos também que quando estes fatores estão presentes e são positivos é mais provável que a relação seja bem-sucedida e se prolongue.

Alguns estudos indicam que estes três princípios (comprometimento/empenhamento, poder e confiança) são afetados por outros componentes/interações como expectativas,

experiências e percepções (Kwon & Suh, 2004; Sierra & McQuitty, 2005; Daellenbach et al., 2006; Lund, 2010 citados por Ferguson, 2013).

Assim sendo definimos:

Hipótese 1 - O empenhamento organizacional afetivo de trabalhadores mais velhos está positivamente associado à percepção de práticas de gestão de carreiras para trabalhadores mais velhos.

Hipótese 2 - O empenhamento organizacional normativo de trabalhadores mais velhos está positivamente associado à percepção de práticas de gestão de carreiras para trabalhadores mais velhos.

Antiguidade na Função

Tradicionalmente pensamos que trabalhadores mais velhos tendem em despende menos tempo em atividades de desenvolvimento da carreira do que trabalhadores mais novos, no entanto Greller (2006) diz que há um suporte muito limitado para esse pressuposto, defendendo que trabalhadores entre os 50 e 70 anos não despendem menos tempo em atividades de desenvolvimento do que trabalhadores mais novos, aliás refere que devido ao ênfase que as organizações colocam na aprendizagem contínua, trabalhadores mais velhos sentem-se pressionados em investir na aprendizagem.

O empenhamento tem tendência para ser maior quanto maior for o tempo de antiguidade do trabalhador na organização (Mottaz, 1988 citado em Bastos, 1994). Num estudo levado a cabo por Leal (2013), verificou-se que colaboradores com tempo de trabalho superior a 3 anos apresentaram um empenhamento afetivo significativamente superior.

Isto pode ser explicado devido ao facto de o empenhamento afetivo está relacionado com a identificação com a organização e seus objetivos, que engloba o desejo de se manter permanecer na mesma (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Leal (2013) prossegue a sua observação constatando que, no que respeita a períodos inferiores a 1 ano, trabalhadores apresentaram um empenhamento instrumental significativamente superior ao empenhamento afetivo e normativo.

Definindo assim: Hipótese 3 – O empenhamento organizacional apresenta diferenças significativas em colaboradores acima dos 50 anos, em função da sua antiguidade na organização.

Método

Segundo dados revelados pela PORDATA (2016), o setor secundário empregava 1.128.300 indivíduos em Portugal, ocorrendo anualmente 4900 ofertas de emprego por ano no setor, e ainda com um total de 5524 de sociedades constituídas até ao ano de 2014. É por isso o setor de atividade que representa maior número de grandes empresas (com mais de 250 trabalhadores).

Barreto (2002) defende que o setor secundário foi sempre o mais estável em termos de ocupação de população ativa. Enquanto na década de 60 o setor primário era o mais representativo, atualmente este lugar é ocupado pelo setor terciário.

No presente estudo, foi utilizando o método dedutivo, com a aplicação de uma metodologia de recolha quantitativa (Gonsalves, 2001).

Procedimentos

Recolha de Dados

A população estudada corresponde a trabalhadores de várias empresas do setor industrial, todas elas da zona norte do país. O instrumento utilizado foi aplicado por três vias, contacto direto com o trabalhador, contacto telefónico com o trabalhador e aplicado por um funcionário da organização em questão. O contacto com todos os indivíduos foi inexequível, desde logo por imposição de algumas empresas, que apenas aceitaram a aplicação dos questionários se os mesmos fossem aplicados pelos próprios, por isso mesmo optou-se por uma amostra por conveniência (Gil, 1999) derivada dos trabalhadores que aceitaram participar voluntariamente.

Análise de Dados

A análise estatística foi executada através do programa *IBM® SPSS® Statistics 24.0*. Posteriormente foi levada a cabo a análise da consistência interna das escalas.

Amostra

A amostra é constituída por 107 indivíduos, dos quais 56,1% são do sexo masculino e 43,9 % do sexo feminino. Verificou-se que três quartos dos inquiridos têm idade compreendida entre os 50 e os 55 anos, sendo que a média de idades é de 53.77 anos. No que diz respeito ao estado civil 73,8% são casados, 22,9% solteiros, 1,9% viúvos e 1,9% não responderam. Destes trabalhadores 28% possuem o ensino secundário, 25,2% referem ter outro nível de habilitações literárias, 24,3% o 9º ano de escolaridade, 15% o ensino superior, e

7,5% não respondeu. Destes trabalhadores 71% encontram-se há 3 ou mais anos na organização, 15,9% entre 1 e 3 anos e 13,1% encontram-se há 1 ou menos tempo na organização.

Instrumentos

Para avaliar as práticas de gestão de carreiras foi utilizado uma adaptação do instrumento elaborado por Ascensão (2009) e já validado para a população portuguesa. Segundo a mesma, o instrumento foi construído tendo como referência os trabalhos de Gutteridge, Leibowitz, e Shore (1993). Que exprimem a opinião dos colaboradores em relação à conduta da organização, e às práticas de gestão de carreiras já executadas na mesma. É composto por 7 itens (e.g., “Nesta empresa é dada formação necessária para desenvolver as minhas competências” e “O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador”, respetivamente, ($\alpha=.92$).

No que concerne ao empenhamento organizacional, o questionário utilizado, teve como base o modelo de Meyer e Allen (1990), que se encontrava adaptado para Portugal por Bruno (2007). O instrumento criado por Meyer e Allen (1990) foi elaborado com base no modelo tridimensional do empenhamento, levando em consideração as três variáveis: empenhamento afetivo, de continuidade e normativo.

O empenhamento afetivo foi avaliado através de 6 itens (e.g., “Sinto os problemas da minha organização como se fossem os meus”, $\alpha=.91$), o empenhamento instrumental (e.g., “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa”, $\alpha=.89$) através de 7 itens, e o empenhamento normativo (e.g., “Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha empresa”, $\alpha=.80$) foi avaliado através de 13 itens. Nas quais valores mais elevados indicam níveis mais elevados de empenhamento.

Ascensão (2009) e Bruno (2007) utilizaram uma escala de resposta 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.

Resultados

Foi conduzida uma análise da correlação entre as escalas em estudo, assim como a relação entre as variáveis consideradas neste estudo. Para isso foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson que consiste num teste que averigua se duas (ou mais) variáveis intervalares estão associadas, para além disso, na presença de uma associação significativa entre variáveis, este coeficiente de correlação permite-nos avaliar a direção (positiva ou negativa) e a magnitude (variando entre +1 e -1) (Martins, 2011).

De acordo com H1, era expectável que as práticas de gestão de carreiras estivessem positivamente associadas ao empenhamento organizacional afetivo em trabalhadores mais velhos. Conforme visualizamos na Tabela 1, esta hipótese é suportada, uma vez que as práticas de gestão de carreiras estão positivamente relacionadas com o empenhamento organizacional afetivo, $r = .82, p = .00$. Assim, práticas de gestão de carreiras estão associadas a maior empenhamento organizacional afetivo.

No que respeita a H2, era expectável que as práticas de gestão de carreiras estivessem positivamente associadas ao empenhamento organizacional normativo em trabalhadores mais velhos. No entanto, verificamos que esta hipótese não é suportada, visto que práticas de gestão de carreiras não estão relacionadas com o empenhamento organizacional normativo $r = .11, p = .27$. Ou seja, práticas de gestão de carreiras não estão associadas a maior empenhamento organizacional normativo.

Por fim, verificamos que as práticas de gestão de carreiras estão negativamente associadas com o empenhamento organizacional instrumental, $r = -.40, p = .00$, na amostra em estudo. Assim, a inexistência percebida de práticas de gestão de carreiras está associada a um maior empenhamento organizacional instrumental.

Tabela 1. Estatística Descritiva e Correlações de Ordem Zero para Todas as Variáveis (N = 107).

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Sexo	0.44	0.50							
2. Idade	53.77	3.2	.01						
3. Antiguidade na empresa	2.58	0.71	.13	.13					
4. Gestão Carreira	3.96	0.77	.09	.06	.70**				
5. Empenhamento Afetivo	4.16	0.71	.06	.11	.65**	.82**			
6. Empenhamento Instrumental	3.64	0.74	.03	-.00	-.46**	-.40**	-.31**		
7. Empenhamento Normativo	3.42	0.51	.19	.08	.04	.11	.19	.45**	

****p<.01**

Para testarmos H3, uma vez que a variável independente tem grupos com menos de 30 indivíduos, necessitamos de verificar os pressupostos associados aos testes paramétricos. Após a realização dos mesmos, verificamos que as variáveis não cumprem os requisitos da normalidade, $p<.05$. Por isso mesmo, recorremos ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

De acordo com H3, era expectável que o empenhamento organizacional apresentasse diferenças significativas em função da antiguidade na organização. Esta hipótese foi suportada uma vez que se verificam (Tabela 2) diferenças significativas ao nível do empenhamento organizacional afetivo e instrumental em função da antiguidade na organização de trabalhadores mais velhos.

Tabela 2. Diferenças ao nível do Empenhamento Organizacional em função da Antiguidade do Trabalhador na Organização.

	Antiguidade do trabalhador na organização			$X^2 (3)$
	Inferior ou	Igual ou superior		
	igual a 1 ano	Entre 1 e 3 anos	a 3 anos	
	<i>(n = 14)</i>	<i>(n = 17)</i>	<i>(n = 76)</i>	
	<i>Mean Order</i>	<i>Mean Order</i>	<i>Mean Order</i>	
Empenhamento Organizacional Afetivo	17.21	39.41	64.04	31.69
Empenhamento Organizacional Instrumental	88.96	59.38	46.36	22.99
Empenhamento Organizacional Normativo	50.18	45.44	56.62	2.06

De acordo com a Tabela 2, verificou-se que na amostra estudada há diferenças significativas ao nível do empenhamento organizacional afetivo face à antiguidade dos trabalhadores na organização, $X^2 (3) = 31,69$, $p < .001$.

Apurou-se também que há diferenças significativas ao nível do empenhamento

organizacional instrumental face à antiguidade dos trabalhadores na organização, $X^2 (3) = 22,99, p < .001$.

Por fim, no que respeita ao nível do empenhamento organizacional normativo face à antiguidade dos trabalhadores na organização, verificou-se que não há diferenças significativas, $X^2 (3) = 2,06, p > .05$.

Discussão

Algumas práticas de gestão de carreiras (como as compensações e a formação e desenvolvimento) são identificadas como fatores que influenciam positivamente o empenhamento afetivo (Jayasingam, Govindasamy, & Singh, 2016).

Isso mesmo foi possível observar após a realização do Teste de Correlação de Pearson (tabela 1), no que diz respeito às práticas de gestão de carreiras e aos três componentes de empenhamento organizacional, indicou a existência de uma correlação positiva forte entre a gestão de carreiras e o empenhamento organizacional afetivo. Levando assim a rejeitar a hipótese nula, e aceitar a hipótese alternativa. Isto é, o empenhamento organizacional afetivo de trabalhadores mais velhos está positivamente associado à percepção de práticas de gestão de carreiras para trabalhadores mais velhos. Este resultado está em linha com a relevância apontada às práticas de gestão de carreiras nas organizações e que se exprimem em “melhores” níveis de empenhamento para com a sua organização (Chao et al., 1994; Reichers, 1987 citados em Leal, 2013).

Um outro fator que nos pode ajudar a explicar este resultado é a Teoria da Troca Social de Blau (1964). Que segundo Das e Teng (2002) esta teoria analisa o comportamento social dos indivíduos em função da troca de recursos, neste caso as práticas de gestão de carreiras pelo empenhamento. Blau (1964) reconhece como recompensas da troca social, valores como o comprometimento/empenhamento, poder e confiança. Diz-nos também que quando estes fatores estão presentes e são positivos é mais provável que a relação seja bem-sucedida e se prolongue, que são características identificadas no empenhamento afetivo.

A existência de gestão de carreiras na organização pode ser determinante no sentido de desenvolver um maior envolvimento e participação nos componentes de empenhamento organizacional afetivo e normativo (Leal, 2013). Na amostra em estudo, a afirmação anterior apenas pode ser corroborada para o empenhamento organizacional afetivo, uma vez que na realização do Teste de Correlação de Pearson, verificou-se a não existência de uma correlação entre a gestão de carreiras e o empenhamento organizacional normativo, ao contrário do que é suportado pela literatura. Por isso mesmo, aceitamos a hipótese nula, ou seja, o empenhamento organizacional normativo de trabalhadores mais velhos não está associado à percepção de práticas de gestão de carreiras para trabalhadores mais velhos, para a amostra em estudo.

Segundo Leal (2013), os colaboradores com pouco tempo de trabalho numa organização possuem uma série de motivações diferentes se comparados com trabalhadores

que estão há mais anos na organização, pois segundo a mesma, as ideias e juízos sofrem alterações com o desenrolar do tempo na organização.

Após a utilização do teste de Kruskal-Wallis para comparar os scores nos três grupos de antiguidade dos trabalhadores na organização, verificou-se que nesta amostra também existem alterações no empenhamento organizacional em função do nível de antiguidade do trabalhador na organização.

O empenhamento tem tendência para ser maior quanto maior for o tempo de antiguidade do trabalhador na organização (Mottaz, 1988 citado em Bastos, 1994). No entanto, no presente estudo essa situação só se verificou para o empenhamento afetivo. Uma vez que foi possível observar que os trabalhadores com maior antiguidade são aqueles que denotam níveis mais elevados de empenhamento afetivo, e que as diferenças a este nível são estatisticamente significativas entre os grupos. Foi verificado ainda que trabalhadores com menor antiguidade são aqueles que denotam níveis mais elevados de empenhamento instrumental, e que as diferenças a este nível são estatisticamente significativas entre grupos, como foi identificado por Leal (2013) em que refere que trabalhadores que estão na organização há menos de 1 ano, apresentaram níveis de empenhamento instrumental superiores ao empenhamento afetivo e normativo.

Levando-nos assim a rejeitar a hipótese nula, e aceitar a hipótese alternativa. Assim sendo, o empenhamento organizacional em função da antiguidade na organização apresenta diferenças significativas em colaboradores com 50 ou mais anos, na amostra estudada.

Conclusão

Habitualmente o tema gestão de carreiras remete-nos para um público em início de carreira, mais jovem. Este estudo ajuda-nos a ter uma outra perspetiva não tão comum, a visão da gestão de carreiras para trabalhadores mais velhos e qual o impacto no seu empenhamento para com a organização.

No presente estudo verificamos que quando a organização promove práticas de gestão de carreiras, e as mesmas são percecionadas pelos seus trabalhadores, verifica-se um empenhamento organizacional afetivo. No que respeita ao empenhamento normativo, não foi verificada nenhuma associação com as práticas de gestão de carreiras. Foi possível verificar também uma associação negativa, ainda que fraca, no que diz respeito às práticas de gestão de carreiras e ao empenhamento organizacional instrumental, ou seja, quanto menor é a perceção das práticas de gestão de carreiras, mais elevados são os níveis de empenhamento instrumental.

Por fim, foi possível verificar que o empenhamento organizacional difere de acordo com a antiguidade do colaborador na organização. Sendo que em períodos inferiores ou iguais a um ano, foi possível observar que os trabalhadores apresentam níveis mais elevados de empenhamento instrumental, com diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Já no que concerne a períodos iguais ou superiores a três anos, verificamos que os níveis de empenhamento organizacional afetivo é mais elevado, apresentando diferenças estatisticamente significativas entre grupos.

No que respeita às implicações práticas deste estudo, e face aos resultados observados, as organizações devem promover e realizar práticas de gestão de carreiras desde o momento em que o trabalhador inicia funções na organização, de modo a que se verifique um empenhamento afetivo por parte do trabalhador em relação à organização. No que concerne ao trabalhador, este deve estar recetivo à participação das práticas de gestão realizadas pela organização e também procurar sempre o seu desenvolvimento profissional, independentemente da sua idade.

Como limitações deste estudo podemos apontar o facto de apenas terem sido utilizados colaboradores de empresas localizadas na região Norte do país; os instrumentos utilizados apenas nos dão a conhecer “o ponto de vista” dos colaboradores, excluindo o “lado” da empresa; e ainda o facto de ter sido utilizada uma amostra por conveniência.

Como sugestões para futuros estudos seria interessante acompanhar o desenvolvimento longitudinal, de modo a obter uma compreensão mais profunda sobre as

relações entre as variáveis observadas; que a amostra seja mais heterogénea, do ponto de vista da localização geográfica das empresas, pois seria importante incluir empresas da zona Centro e Sul do país; seria também interessante comparar os resultados obtidos com os de outros setores de atividade de modo a perceber se existem diferenças; outro aspeto a ter em consideração seria ter uma amostra com mais peso com colaboradores com menos anos de antiguidade; seria interessante centrar a análise numa determinada função de atividade do trabalhador; e por fim seria pertinente estudar a associação negativa entre as práticas de gestão de carreiras e o empenhamento organizacional instrumental que foi observada nesta amostra.

Referências Bibliográficas

- Angelis, J., Conti, R., Cooper, C., & Gill, C. (2011). Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 569–586.
- Arthur, M.B., Inkson, K., & Pringle, J.K. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Sage Publications: London.
- Barreto, A. (2002). *Mudança social em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais: Lisboa.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese de doutoramento em Psicologia) Universidade de Brasília. Brasília/DF.
- Beard, J.R., Biggs, S., Bloom, D.E., Fried, L.P., Hogan, P., Kalache, A. & Olshansky, S.J. (2012). *Global Population Ageing: Peril or Promise?* World Economic Forum. Geneva, 1–144.
- Bignoux, S. (2006). Short-term strategic alliances: a social exchange perspective. *Management Decision*, 44(5), 615–627.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.
- Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*, 35(3), 309–321.
- Chand, M., & Tung, R.L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409–429.
- Cole, G., (2016). Extending the careers of older workers: the role of individual working agreements". *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 24–26.
- Culié, J. D., Khapova, S. N., & Arthur, M.B. (2014). Careers, clusters and employment mobility: the influences of psychological mobility and organizational support. *Journal*

- of Vocational Behavior*, 84(2), 164–176.
- Das, T., & Teng, B. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725–46.
- Davis, M. A. (2003). Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 55–71.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw Hill.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Career mobility, career embeddedness, and career success. *Journal of Management*, 33, 350–377.
- Ferguson, A. (2013). Understanding value from arts sponsorship: a social exchange theory perspective. *Arts Marketing: An International Journal*, 3(2), 131–153.
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations. *Career Development Internacional*, 19(6), 700–717.
- Furtmueller, E., van Dick, R., & Wilderom, C. P. M. (2011). On the illusion of organizational commitment among finance professionals. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(5/6), 255-278.
- Guerreiro, M. & Abrantes, P. (2004). *Transições incertas. Os jovens perante o trabalho e a família*. CITE: Lisboa.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134–156.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª edição). S. Paulo: Atlas.

- Gonsalves, E. P. (2001) *Conversas sobre Iniciação à pesquisa científica*. Campinas, São Paulo: Alínea.
- Greller, M. (2006). Hours invested in professional development during late career as a function of career motivation and satisfaction. *Career Development International*, 11, 544–559.
- Jackson, T. (2000). *Career development*. Bristol: Institute of Personnel and Development.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Singh, S. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266-288.
- Júlio, V. M. (2013). *Preocupações de carreira para a reforma e satisfação com a vida numa amostra de reformados* (Dissertação de Mestrado). Retirado de Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
- Leal, J. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- López-Andreu, M., & Verd, J. M. (2013). Employer strategies, capabilities and career development: two case studies of service firms. *International Journal of Manpower*, 34(4), 345–361.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recurso ao IBM® SPSS®: saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1ª Edição). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied*

Psychology, 78(4), 538–551.

- Meyer, J.P., Becker, T.E., & van Dick, R. (2006), “Social identities and commitments at work: toward an integrative model”. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 665–83.
- Meyer, J.P. and Maltin, E.R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(2), 323-37.
- Miguélez, F., & Prieto, C. (2001), Crisis del empleo y cohesio’n social. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19, 223-240.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Organization Linkages. *Academic Press*. San Diego, CA.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nunes, F. (2013). *Gestão de Carreiras: Qual o paradigma adotado pelos jovens graduados em Portugal?* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- OECD (2011). *Pensions at a Glance 2011: Retirement-Income Systems in OECD and G20 countries*. OECD: Paris.
- Oliveira, E. (2011). Empenhamo organizacional nos trabalhadores temporários. *Psicologia*, 25(2), 61–86.
- Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2006). Workforce ageing: the challenges for 21st century management. *International Journal of Organizational Behaviour*, 10(4), 729–739.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11(2), 215–229.

- PORDATA (2016). Portugal: Empresas e pessoal. Retirado de <http://www.pordata.pt/Portugal>.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Boston: Reading MA. Addison Wesley.
- Simpson, P. A., Greller, M. M., & Stroh, L. K. (2002). Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 109–138.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 9ª Edição. Lisboa: Editora LIDEL.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.). *Career choice and development: applying contemporary theories to practice*. 192–234. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van der Heijden, B.I.J.M., de Lange, A.H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156–164.
- Warr, P., & Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2, 190–204.

Anexos

Anexo 1

O presente questionário enquadra-se no Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto. O mesmo constitui a dissertação final, com o tema “Relação da Gestão de Carreiras no empenhamento organizacional de trabalhadores mais velhos”, é **garantida confidencialidade de dados e respostas**.

Género: M F Idade: _____ Antiguidade na Empresa: _____

Estado Civil: _____ Habilitações Literárias: 9º Ano 12º Ano Curso Superior

Outro

Função: _____ Antiguidade na função: _____

Questão (Assinale com X a resposta mais indicada)	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Não Concordo nem Discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Totalmente
1 - Nesta empresa é dada formação necessária para desenvolver as minhas competências.					
2- A empresa permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.					
3- As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções de reforma...).					
4- É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreiras (isto é, livros, folhetos informativos, atendimento para esclarecimentos e dúvidas).					
5- Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio.					
6- A rotação das pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.					
7- O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador.					
8- Ficaria muito satisfeito(a) em ter o resto da minha carreira nesta empresa.					
9- Sinto os problemas da minha organização como se fossem os meus.					
10- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha empresa.					

Questão (Assinale com X a resposta mais indicada)	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Não Concordo nem Discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Totalmente
11- Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha empresa.					
12- Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua empresa.					
13- Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta empresa neste momento.					
14- Sinto-me "emocionalmente ligado "à minha empresa.					
15- Considero falta de ética "andar a saltitar" de empresa em empresa.					
16- Esta empresa tem para mim um grande significado.					
17- Sinto um forte sentimento de pertença à minha empresa.					
18- Neste momento, permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo.					
19- Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta empresa.					
20- 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.					
21- Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha empresa.					
22- Uma das consequências de deixar esta empresa seria a escassez de outras alternativas de emprego.					
23- 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.					
24- Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha empresa com tendência.					
25- Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta empresa consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.					

Questão (Assinale com X a resposta mais indicada)	1- Discordo Totalmente	2- Discordo Parcialmente	3- Não Concordo nem Discordo	4- Concordo Parcialmente	5- Concordo Totalmente
26- As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa a maior parte das vidas/carreiras.					
27- Acredito que querer ser um elemento determinante na empresa ainda faz sentido nos nossos dias.					
28- Sinto-me obrigado(a) a permanecer na empresa por lealdade.					
29- Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha empresa.					
30- Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha empresa.					
31- Esta empresa merece a minha lealdade.					
32- Não deixaria a minha empresa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.					
33- Sinto-me em dívida para com a minha empresa.					