

ADAPTABILIDADE DE CARREIRA E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM TRABALHADORES COM E SEM ATIVIDADES EXTRAPROFISSIONAIS

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia

2014

Luís Miguel Silva Vieira

Mestre em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações
pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

Orientação:

Professora Doutora Maria Eduarda Duarte

Professora Catedrática na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

E-mail de contato:

vieira.luis.m.s@gmail.com

Resumo

O trabalho consiste no estudo da adaptabilidade de carreira, à luz da perspectiva construtivista de Mark Savickas e a sua relação com o empenhamento organizacional, segundo o Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional desenvolvido por Meyer e Allen. Foram aplicados o Inventário de Adaptabilidade e o Questionário de Empenhamento Organizacional a uma amostra constituída por 255 indivíduos de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, dos quais 99 desempenham uma atividade extraprofissional. Os resultados obtidos tendem a confirmar uma relação entre a adaptabilidade e o empenhamento afectivo, sugerindo, inclusive, diferenças entre indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional e indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional. Apresentam-se, ainda, as conclusões do presente estudo, algumas limitações do mesmo, futuras linhas de investigação e tecem-se algumas implicações para as práticas de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Adaptabilidade, carreira, empenhamento, atividade extraprofissional



Abstract

The work is in turn of the career adaptability in the light of constructive perspective from Mark Savickas and its relationship with organizational commitment, according to the Three-Component Model of Organizational Commitment developed by Meyer and Allen. Adaptability Inventory and Organizational Commitment Questionnaire were administered to a sample of 255 individuals of both sexes, aged between 18 and 65 years, 99 of which have an extraprofessional activity. The results tend to confirm a relationship between affective commitment and adaptability and suggest differences between individuals who perform an extraprofessional activity and individuals who didn't perform extraprofessional activity. Also present the conclusions of this study, the limitations, future research lines and some implications for the practices of human resource management.

Keywords: Adaptability, career, commitment, extraprofessional activity

INTRODUÇÃO

As constantes mutações que o mundo organizacional sofre traz consigo uma crescente necessidade dos indivíduos serem cada vez mais flexíveis e adaptáveis, capazes de lidar eficazmente com as rupturas nos estados de equilíbrio então alcançados. Do mesmo modo, as constantes transições de carreira, geradoras de instabilidade, são muito características do momento de crise económica que a sociedade atravessa na atualidade.

Denota-se, deste modo, um rompimento com a perspectiva tradicional de carreira que pressupõe uma estabilidade profissional, permanência na organização ao longo da vida (Super, 1990) e uma tendência para a progressão de carreira a nível vertical.

Com as mudanças ocorridas a nível económico e social, a par com o rápido desenvolvimento tecnológico e globalização económica, a carreira passa a estar cada vez menos à responsabilidade das organizações, resultando consequentemente, num papel muito mais ativo por parte dos indivíduos na sua construção. Passa-se, então, a assumir a necessidade de dar uma maior atenção ao modo como o indivíduo se constrói a si próprio nos vários contextos em que atuou, atua e poderá vir a atuar (Duarte, 2009), uma vez que, atualmente, as pessoas passam por diversas experiências profissionais, ao longo das suas carreiras e por vezes até de forma simultânea (Evans, 1996), como é o caso dos indivíduos que desempenham atividades extraprofissionais. É neste sentido que se verifica a importância das teorias da construção de carreira, que têm como ideia nuclear a

construção de carreira pelo próprio indivíduo, assumindo que os indivíduos vão construindo a sua carreira à medida que tomam as suas decisões e com o objectivo de se sentirem satisfeitos e corresponderem às expectativas da sociedade (Savickas, 2005).

Esta abordagem coloca vários desafios aos indivíduos, exigindo destes uma crescente flexibilidade e preocupação com o desenvolvimento das suas carreiras (Forrier & Sels, 2003) e a capacidade de se adaptar às constantes alterações do mercado de trabalho. É desta forma que emerge a importância do conceito de adaptabilidade de carreira, enquanto ferramenta crucial no desenvolvimento e gestão de carreiras.

É também importante que se considere as implicações que estes contextos de mudança e mercados cada vez mais instáveis e competitivos têm no comportamento e atitudes dos indivíduos e no respectivo sucesso organizacional, assumindo, deste modo, especial relevo o empenhamento organizacional como factor distintivo nas organizações.

Desde os anos 50 do século passado que o empenhamento organizacional tornou-se um tópico muito interessante de investigação (Brown, 1996), assumindo um papel indispensável na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes no contexto de trabalho.

O presente trabalho visa explorar eventuais relações entre a Adaptabilidade de Carreira e o Empenhamento Organizacional, numa amostra que integra indivíduos que tenham já tido algum tipo de experiência profissional, estando dividido em quatro partes. Cabe na primeira parte, um enquadramento teórico, no qual são enfatizados os modelos teóricos respectivos a cada variável em estudo e são, também, apresentadas as hipóteses de investigação. Na segunda parte, é apresentado o método, no qual integra a caracterização da amostra, os instrumentos de medida utilizados e o respectivo procedimento de recolha dos dados. Na terceira parte, são apresentados os resultados obtidos e respectiva discussão, seguindo-se, por fim, a quarta parte, que contempla as conclusões, a análise dos contributos e limitações do estudo, assim como as sugestões para investigações futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Adaptabilidade de Carreira

A partir dos anos 50 do século passado, o estudo sobre adaptabilidade começa a assumir um estatuto científico, sobretudo com os estudos iniciados por George Kelly como resultado do seu trabalho acerca do alternativismo construtivo. O autor defende uma teoria fenomenológica, na medida em que acredita que as nossas percepções moldam as nossas experiências e determinam as nossas ações, gerando, assim, a concepção de que as nossas experiências (o nosso mundo) são produzidas através dos nossos sistemas de constructos (Kelly, 1955).

Kelly (1955) assume que o sistema de constructos está aberto à mudança e que as pessoas têm a capacidade para testar interpretações alternativas e, assim, ampliar e alterar os seus sistemas de constructos; este sistema é aberto à inclusão das experiências de vida que se vão acumulando. Deste modo, Kelly (1955) surge como o precursor da designação de alternativismo construtivo, a génese do estudo da adaptabilidade.

Motamedi (1976) na sequência dos estudos de Kelly conceptualiza a adaptabilidade como a capacidade social para perceber e compreender os seus ambientes interno e externo e agir de modo a ajustar o equilíbrio entre estes dois ambientes. No mesmo período, Hall (1976) recorre ao termo de adaptabilidade de carreira para aludir a estratégias de combate à obsolescência como, a atualização de competências técnicas e o desenvolvimento de aptidões interpessoais e políticas.

Já na década seguinte, Ashley, Laitman-Ashley e Faddis (1980) sugerem a adaptabilidade profissional como a capacidade das pessoas se adaptarem a um ambiente, ou adaptarem o ambiente a si próprias, havendo uma atenção especial na aptidão geral para a resolução de problemas, enquanto elemento central da adaptabilidade, na capacidade para gerar e considerar muitas alternativas (Short, 1980), o que muitas das vezes é referido, em Portugal, como o “pensar fora da caixa” e, tal como apontado por Peterson (1980), na capacidade de se mover rapidamente de uma tarefa para a outra.

Porém, um dos grandes marcos na história do estudo da adaptabilidade deve-se ao seguimento dos trabalhos preconizados por Donald Super acerca da teoria desenvolvimentista da carreira, em especial, quando Super e Knasel (1981) referem que o conceito de maturidade de carreira não representa as transições de carreira dos adultos e como tal, apontam o termo adaptabilidade carreira como sendo o mais adequado; trata-se de evitar qualquer referência à maturação ou ao crescimento e passa a abranger uma perspectiva de futuro.

No seguimento desta nova abordagem assiste-se a um crescimento acentuado no interesse, entre os académicos, em estudar este constructo, resultando na constatação da sua importância para questões relacionadas com a carreira (e.g., Flum & Blustein, 2000; Goodman, 1994; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000; Savickas, 1994, 1997). Como resultado deste crescente interesse também se passa a discutir a adaptabilidade em relação a diferentes fenómenos quer ao nível organizacional, quer individual e de equipas. Aliás, tal como referido por Pulakos et al. (2000), são utilizadas diferentes expressões ou definições para descrever o mesmo conceito. A capacidade para mudar, de modo a ajustar-se às novas circunstâncias relacionadas com a carreira (Koen, Klehe, Van Vianen, Zikic, & Nauta, 2010) pode constituir o mote comum ao conjunto de definições apresentadas por vários autores.

Para Pulakos et al. (2000) a adaptabilidade corresponde a um desempenho adaptativo no local de trabalho; Rottinghaus, Day, e Borgen (2005) defendem tratar-se de uma tendência que afeta a forma como um indivíduo percebe a sua capacidade em planear e ajustar-se à mudança referente aos planos de carreira, sobretudo, em relação a acontecimentos imprevistos. E mais

recentemente, Stoltz, Wolff e McClelland (2011) sugerem que a adaptabilidade de carreira pode ser definida como a tendência evolutiva de um indivíduo neste novo paradigma de trabalho do século 21.

Savickas (1997) pode ser considerado como um dos estudiosos que mais se demarcou na literatura a este respeito, pelo modo como deu continuidade aos trabalhos de Super, enquadrando e concebeu a adaptabilidade na sua proposta construtivista para os estudos da carreira.

A adaptabilidade de carreira é definida, como a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no papel de trabalho e com os ajustamentos imprevisíveis ocasionados por mudanças no trabalho, assim como nas condições de trabalho (Savickas, 1997). Já neste novo milénio, Savickas (2005) passou a considerar a adaptabilidade como um constructo psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas desenvolvimentistas correntes e eminentes, transições profissionais e traumas pessoais, referindo-se sucintamente, aos processos de coping através dos quais os indivíduos se ligam às suas comunidades e constroem as suas carreiras.

Ademais, a adaptabilidade de carreira tem vindo a ser operacionalizada na literatura sob diferentes formas: como decisão de carreira auto-eficaz e empenhamento na escolha da carreira (Duffy & Blustein, 2005), identificação escolar, percepções de barreiras educacionais, expectativas em relação aos resultados de carreira e planeamento de carreira (Kenny & Bledsoe, 2005), de personalidade pró-ativa e mentalidade sem fronteiras (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007) e como a exploração e planeamento de carreira (Zikic & Klehe, 2006).

Savickas (2005, 2013) operacionaliza a adaptabilidade de carreira através de um modelo estrutural de três níveis. No primeiro nível, o mais abstracto, situam-se as quatro dimensões da adaptabilidade que são, a preocupação, o controlo, a curiosidade e a confiança. No segundo nível, o intermédio, situam-se três características comuns a cada uma das dimensões do nível anterior, que são as atitudes, as crenças e as competências. Por fim, no terceiro nível, o mais concreto, situam-se os comportamentos vocacionais, que se referem às respostas que levam ao desenvolvimento e construção da carreira do indivíduo. No fundo, as dimensões apontadas nesta conceptualização vão de encontro aos recursos que as pessoas utilizam para explorar o trabalho e para gerar transições adaptativas (Stoltz, Wolff, Monroe, Farris & Mazahreh, 2013).

A preocupação é a dimensão considerada como mais importante e reflete uma orientação de carreira para o futuro, na medida em que o indivíduo sente ser importante preparar o amanhã, desenvolvendo competências de planeamento e considerando as experiências passadas, o presente e o futuro (Savickas, 2005, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). Corresponde à atitude positiva em relação ao planeamento e à crença na continuidade (Savickas, 2005), independentemente de fazer ou não parte de uma organização (Saks & Ashforth, 2002); aliás, vários estudos evidenciam que o planeamento de carreira tende a promover carreiras mais satisfatórias e mais bem-sucedidas (e.g., Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Super & Hall, 1978). De facto, o planeamento de carreira assume

grande relevância sobretudo em situações de início de carreira, de transição de carreira e de desemprego.

O controlo constitui a segunda dimensão mais importante e representa a crença e sensação de que o indivíduo é responsável pela construção da sua própria carreira. As atitudes e crenças de ser decisivo na carreira podem levar os indivíduos a envolverem-se em tarefas desenvolvimentistas, atividades de procura de emprego e a negociar as suas transições profissionais, ou seja, a tomar uma decisão pessoal (Savickas, 2005, 2013), através da autodisciplina, do esforço e da persistência (Savickas & Porfeli, 2012). Embora mesmo que confrontados com uma limitação nas opções de carreira, a possibilidade de decisão pode gerar um acréscimo de significado pessoal nessas opções, além de que, a tomada de decisão tende a aumentar quanto mais informado o indivíduo estiver sobre possíveis alternativas de carreira e for capaz de projetar os possíveis resultados das diferentes escolhas (Pitz & Harren, 1980). Ademais, Savickas (2003) aponta que para a compreensão desta dimensão é fundamental que se conheça a cultura em que o indivíduo está inserido, dado que a percepção de controlo varia entre sociedades, por exemplo, mais individualistas e coletivistas.

A dimensão curiosidade reflete a atitude inquisitiva que leva o indivíduo a explorar o ambiente para aprender mais acerca de si próprio e das situações, possibilitando a aquisição de uma base de conhecimento que poderá auxiliá-lo a tomar decisões mais apropriadas e realistas para si numa determinada situação (Savickas, 2005, 2013). Trata-se de uma curiosidade não só voltada para o próprio indivíduo, mas também para o ambiente que o rodeia, refletindo partes de um processo comum que visa o estabelecimento de um ajustamento adequado entre a pessoa e o ambiente de potencial (Parsons, 1909, citado por Klehe, Zikic, Vianen & Pater, 2011). Pode desencadear, desta forma, uma maior autoexploração que se centra nos interesses próprios, nos valores, nas necessidades, nas aptidões e nas experiências, a fim de refletir sobre a sua carreira e ganhar uma compreensão mais profunda de si mesmo, ou seja, desenvolver um maior insight, podendo, por sua vez, dar início a uma estratégia exploratória ambiental muito mais direcionada (Blustein, 1997; Flum & Blustein, 2000).

Por fim, a dimensão confiança retrata as crenças e sentimentos de autoeficácia em relação à sua própria capacidade para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada ação necessária para implementar escolhas de carreira adequadas (Savickas, 2003, 2005, 2013) e alcançar seus objetivos de carreira (Hirschi, 2009; Savickas, 2005). Trata-se da confiança pessoal de que se é capaz de atualizar as próprias escolhas e implementá-las no plano de vida (Savickas & Porfeli, 2012). Inclusive, são vários os estudos que mostram que a autoconfiança (e.g., Lent, Brown, & Hackett, 2002; Nauta, 2007) e a autoeficácia (e.g., Kanfer, Wanberg & Kantrowitz, 2001; Wanberg, Hough & Song, 2002) são cruciais no processo de procura ativa de emprego, aumentando o envolvimento e a intensidade na exploração e, conseqüentemente, ampliando a possibilidade em encontrar um novo emprego.

Em síntese, estas competências modelam o comportamento adaptativo do indivíduo, tendo vindo a ser evidenciado na literatura os efeitos positivos que a capacidade de adaptação tem na carreira dos indivíduos (Teixeira, Bardagi, Lassance, Magalhães & Duarte, 2012).

1.2. Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional tem vindo a ser objeto de estudo desde os anos 50 do século passado, devendo-se tal como referido por Brown (1996), às fortes implicações que tem na motivação dos indivíduos.

Como resultado, o empenhamento foi conceptualizado sob diversas formas ao longo do tempo (Meyer & Maltin, 2010), tendo resultado em duas abordagens distintas, a comportamental, que entende o empenhamento organizacional como um comportamento (Salancik, 1977); e a atitudinal, que entende que o empenhamento organizacional se desenvolve como resultado de uma combinação de experiências de trabalho e de percepções das características organizacionais e pessoais, conduzindo a sentimentos positivos sobre uma organização (Mowday, Porter & Steers, 1982); além disso as pessoas com atitudes positivas estão predispostas a empenhar-se em troca de recompensas futuras (Angle & Perry, 1983).

Um marco notável no estudo deste constructo ocorreu em 1950, quando Herbert Simon sugeriu que o empenhamento face à organização seria distinguível do empenhamento face a valores específicos, a políticas e a objectivos, remetendo desta forma para o avanço conceptual na compreensão de que o empenhamento organizacional pode assumir diversas formas.

Desde logo, esta nova noção de empenhamento organizacional recebeu um forte suporte empírico por diversos investigadores. Gouldner (1960) descreve o empenhamento não como uma variável homogénea e unidimensional, mas como um fenómeno multidimensional. Além disso, deu seguimento às ideias de Barnard (1938) ao considerar este constructo em termos de troca ou noções de custo-benefício, enfatizando, assim, as relações de negociação ou de troca entre o indivíduo e a organização. Tal como sugerido por Hrebiniak e Alutto (1972), quanto mais favorável for a troca na perspectiva do colaborador, maior será o seu empenhamento, ou seja, quanto mais os benefícios forem percebidos como superiores em relação aos custos, maior será o empenhamento organizacional.

A este respeito, Becker (1960) consegue ir mais além e ultrapassar este paradigma de simples troca, na medida em que introduz o elemento de tempo e a ideia de side bets, para descrever algo de valor que o indivíduo tenha investido, como o tempo, esforço e dinheiro e que é percebido como acarretando custos para o indivíduo caso este abandone a organização (Meyer & Allen, 1984). Assim, o empenhamento passa a consistir, fundamentalmente, num fenómeno estrutural que advém do resultado das transações entre o indivíduo e a organização e das alterações nas side bets, fazendo com que os indivíduos estejam empenhados na organização apenas porque os custos associados a

outro tipo de comportamento são muito elevados (e.g., perda de benefícios e senioridade, disrupção das relações criadas e esforço na procura de novas oportunidades de trabalho).

Já na década seguinte, Porter, Steers e Mowday (1974) sugerem uma nova direção na investigação, tanto a nível conceptual, como a nível metodológico. Os autores distanciam-se largamente da conceptualização de Becker, ao assumir que o empenhamento trata de uma vontade do colaborador em esforçar-se na organização, de um forte desejo em permanecer na organização e de uma aceitação dos principais objectivos e valores organizacionais. Desta forma, o empenhamento organizacional passa a caracterizar-se, fundamentalmente, pela força da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, havendo a crença de que o empenhamento emerge das várias experiências positivas associadas ao processo atitudinal de desenvolvimento (Brown, 1996).

Uma outra abordagem que foi muito relevante no estudo do empenhamento organizacional e que ocorreu já na década de 80 do século passado foi a de Wiener. Esta nova abordagem tinha por base as teorias acerca das normas subjetivas e, neste sentido, o empenhamento é apresentado como a totalidade das pressões normativas internalizadas e que atuam no sentido de levar o indivíduo a agir de uma determinada forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais, quer isto dizer que quanto mais forte for o empenhamento, mais forte será a predisposição do indivíduo para ser direcionado nas suas ações por essas normas internalizadas. Resultando desta forma, em que os indivíduos empenhados podem apresentar determinados comportamentos, não por perceberem os benefícios pessoais associados a tais comportamentos, mas por acreditarem que é o mais correto e moral a fazer (Wiener, 1982).

Embora os autores tenham apresentado o empenhamento como incluindo várias componentes, o empenhamento é tido como um constructo unidimensional incidindo apenas sobre uma das ligações, de continuidade, afetiva ou normativa, do indivíduo à organização. Outros investigadores (e.g., Allen & Meyer, 1990, 1996; Mayer & Schoorman, 1998; Meyer & Allen, 1984, 1991; O' Reilly & Chatman, 1986) procuram ampliar o foco de investigação, tentando explicar o constructo através de modelos multidimensionais.

Meyer e Allen (1991) verificam que um dos aspetos sobre o empenhamento comum em todas as conceptualizações diz respeito à crença de que o empenhamento se referia à ligação do indivíduo a uma organização e que a principal diferença reside na própria dimensão e respectiva caracterização do conceito, isto é, afectiva, normativa e de continuidade. Assim, apresentam um modelo multidimensional que aborda as semelhanças e diferenças observadas em diversas conceptualizações unidimensionais do empenhamento organizacional (e.g., Becker, 1960; Porter et al., 1974; Wiener, 1982) e, desde então, tem vindo a ser o modelo mais referido e utilizado na literatura.

Para Meyer e Allen (1997), o empenhamento organizacional corresponde a um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e é conceptualizado

considerando as teorias anteriormente desenvolvidas em três formas distintas: o desejo em permanecer na organização (empenhamento afetivo), o reconhecimento dos custos associados com o abandono da organização (empenhamento de continuidade) e o sentimento de obrigação em permanecer na organização (empenhamento normativo).

O empenhamento organizacional afectivo refere-se a uma ligação emocional, a uma identificação e a um envolvimento do indivíduo com a organização (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Hercovitch, 2001), trata-se assim, de um estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, em que colaboradores com elevados níveis de empenhamento organizacional afectivo, permanecem na organização porque assim o querem (Allen & Grisaffe, 2001; Meyer, Allen & Smith, 1993); ou seja, caracteriza-se pelo gosto do indivíduo em ser membro da organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986). Esta dimensão do empenhamento organizacional apresentada por Meyer e Allen corresponde à forma como o empenhamento organizacional é conceptualizado por diversos investigadores, no passado, enquanto constructo unidimensional (e.g., Buchanan, 1974; Cook & Wall, 1980; Porter et al., 1974). Ademais, de salientar que dos três tipos de empenhamento organizacional, o afectivo foi o que recebeu maior atenção por parte dos investigadores (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

O empenhamento de continuidade diz respeito à necessidade percebida de um indivíduo em permanecer na organização devido aos custos ou perdas de benefícios associadas aos investimentos pessoais realizados na respetiva organização (Meyer & Allen, 1991), sendo, sobretudo, desenvolvido com base em uma racionalidade económica (Stevens, Beyer & Trice, 1978). Neste sentido, os colaboradores com elevados níveis de empenhamento de continuidade permanecem na organização, não porque querem, mas porque necessitam de fazê-lo (Allen & Grisaffe, 2001). Consta-se desta forma, a semelhança que esta dimensão do empenhamento organizacional, apresentada por Meyer e Allen, tem com a forma como o empenhamento organizacional foi conceptualizado no passado, enquanto constructo unidimensional, por vários autores (e.g, Becker, 1960; Kanter, 1968).

Por fim, o empenhamento normativo refere-se aos sentimentos de obrigação que os indivíduos têm em relação à organização onde atuam e à crença de que permanecer na organização é o comportamento mais adequado (Allen & Grisaffe, 2001; Meyer & Allen, 1991, 1997); caracteriza-se pela percepção de uma obrigação moral do indivíduo para com a organização, segundo a qual sente que não deve abandoná-la (Meyer & Allen, 1991). Assim, os colaboradores com elevados níveis de empenhamento normativo, permanecem na organização, não porque querem ou necessitem de fazê-lo, mas porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Grisaffe, 2001). O empenhamento normativo teve por base o trabalho de Weiner (1982) sobre a internalização de normas pela lealdade à organização dos colaboradores, passando a referir-se, posteriormente, à obrigação em permanecer na organização, sem referências específicas a pressões sociais (Allen &

Meyer, 1996; Meyer et al., 1993) e, mais recentemente, passou a referir-se à reciprocidade face ao benefício (Meyer et al., 2002). Em síntese, o empenhamento normativo corresponde ao sentimento de obrigação do indivíduo para com a organização.

Fundamentalmente, cada componente desenvolve-se de forma independente e por processos distintos (Allen & Meyer, 2000), o que indicia, à partida, que ao se estudar a relação entre o empenhamento organizacional e qualquer outra característica, é pertinente considerar o impacto que as três componentes poderão exercer, visto ser de esperar que cada componente revele um padrão de comportamentos diferenciado (Meyer & Herscovitch, 2001). Não se deve, contudo, assumir as componentes como tratando-se de mutuamente exclusivas, visto que um mesmo indivíduo poderá estar afectiva, normativa e continuamente empenhado com a sua organização, embora a diferentes níveis.

1.3. Adaptabilidade de Carreira e Empenhamento Organizacional

Embora seja clara a escassez de estudos sobre a relação entre o empenhamento organizacional e a adaptabilidade de carreira, é possível perspectivar-se alguns tipos de relações entre estas duas variáveis.

Considerando a classificação dos possíveis antecedentes do empenhamento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e a teorização da adaptabilidade de carreira (Savickas, 2003, 2005), pode-se assumir que o próprio contexto social e a exposição do indivíduo a certas características da sua função e organização (e.g., participação na organização, ambiguidade ou de clareza do papel, autonomia, participação na tomada de decisão, desafio, expectativas, taxa de desemprego) que se figuram antecedentes do empenhamento organizacional poderão, em certa medida, ter também implicações no desenvolvimento da competência do indivíduo em lidar com as tarefas de desenvolvimento profissional, com as transições profissionais e em se ajustar a traumas e contingências do trabalho - Tal como defendido por Savickas (2002), as aptidões e atitudes de adaptabilidade não atingem um nível específico e finito de maturidade, mas continuam a desenvolver-se ao longo da vida.

Deste modo, coloca-se a seguinte hipótese:

H1: A adaptabilidade apresenta uma relação positiva com o empenhamento organizacional.

Ito e Brotheridge (2005) evidenciam a existência de relação entre a adaptabilidade de carreira e o empenhamento organizacional, mas também observam que a adaptabilidade de carreira reforça e melhora o empenhamento afectivo contudo, está, negativamente relacionada com o empenhamento de continuidade. Poderá dizer-se que os indivíduos com elevado empenhamento de continuidade, tendem a apresentar limitações na sua visão de opções de carreira e a considerar que as suas competências não são transferíveis, ou seja, aplicáveis em outros contextos (Meyer et al., 2002). Assim sendo, do ponto de vista da adaptabilidade, estes indivíduos não estão a ser atores

da sua própria carreira, no sentido de que não estão a reagir nem a antecipar as dificuldades, nem procuram aumentar o grau de controlo sobre o seu futuro (Savickas, 1997).

Consequentemente podem colocar-se as seguintes hipóteses:

H1a: A adaptabilidade apresenta uma relação positiva com o empenhamento afectivo.

H1b: A adaptabilidade apresenta uma relação negativa com o empenhamento de continuidade.

Por outro lado, não existem razões, do ponto de vista teórico, para esperar uma relação entre a adaptabilidade de carreira e o empenhamento normativo, visto que este tipo de ligação organizacional é amplamente dependente das características da organização (por exemplo, se existe ou não apoio organizacional) (Meyer et al., 2002).

Decorrente do referido, formula-se a seguinte hipótese:

H1c: A adaptabilidade não se encontra relacionada com o empenhamento normativo.

Ademais, é provável que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentem uma forte capacidade para lidar com tarefas desenvolvimentistas, elevada orientação para o futuro, grande responsabilidade pela construção da própria carreira, grande exploração de si próprio e do ambiente e forte crença e sentimentos de autoeficácia. É, também, de esperar que estes indivíduos apresentem, no geral, uma ligação à atividade extraprofissional inferior à que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional apresentam em relação à organização onde atuam profissionalmente.

Assim sendo, podem colocar-se as seguintes hipóteses:

H2a: Os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam maiores níveis de adaptabilidade do que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional.

H2b: Os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam menores níveis de empenhamento organizacional do que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional.

O empenhamento organizacional tende a estar negativamente correlacionado com as habilitações literárias uma vez que quanto mais elevado o nível de habilitações literárias dos indivíduos, maior tendem a ser as suas perspectivas ou alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990), o que por sua vez, poderá implicar uma maior adaptabilidade.

Consequentemente postula-se as seguintes hipóteses:

H3a: Os indivíduos com habilitações literárias ao nível do ensino superior apresentam maiores níveis de adaptabilidade do que os indivíduos que não têm habilitações literárias ao nível do ensino superior.

H3b: Os indivíduos com habilitações literárias ao nível do ensino superior apresentam menores níveis empenhamento organizacional do que os indivíduos que não têm habilitações literárias ao nível do ensino superior.

Embora diferentes definições de adaptabilidade possam ser encontradas na literatura científica (Savickas, 1997), a maioria dos investigadores concordam que a adaptabilidade está relacionada com a mudança e com a forma como as pessoas lidam com essa mudança, ou seja, centra-se na adaptação das pessoas a ambientes em mudança (Hamtaux, Houssemand & Vrignaud, 2013). A par com esta mudança, verifica-se que os níveis de empenhamento dos indivíduos tendem a aumentar consoante o tempo passado na organização devido, por exemplo, a ligações que se constroem, a investimentos que são feitos e a crenças morais que se geram.

Decorrente do referido, coloca-se as seguintes hipóteses:

H4a: Quanto mais elevada for a idade dos indivíduos, maior será a sua adaptabilidade.

H4b: Quanto mais elevada for a idade dos indivíduos, maior será o seu empenhamento organizacional.

2. MÉTODO

2.1. Caracterização dos participantes

A amostra deste estudo é constituída por 49 (19,2%) colaboradores de uma organização que atua na área das vendas e distribuição de produtos de cosmética e cuidados pessoais e por 206 (80,8%) indivíduos de uma amostra de conveniência, o que perfaz um total de 255 indivíduos, sendo 93 (36,5%) do sexo masculino e 162 (63,5%) do sexo feminino, com as idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M=31,32$; $DP=10,54$). Relativamente às habilitações literárias, constatou-se que a maioria dos participantes tem formação superior 162 (63,5%), sendo que destes, 11 (4,3%) têm o bacharelato, 98 (38,4%) têm a licenciatura, 50 (19,6%) têm o mestrado e 3 (1,2%) têm o doutoramento. Ademais, 32 (15,5%) frequentam o ensino superior, 39 (15,3%) têm o ensino secundário ou equivalente, 12 (4,7%) têm o ensino secundário incompleto e apenas 10 (3,9%) têm o 3º ciclo do ensino básico.

No que se refere às profissões dos indivíduos, opta-se por categorizá-las de acordo com a Classificação Nacional de Profissões - Versão 1994 (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2001), tendo-se verificado que 63 (24,7%) integram a categoria de Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas, 43 (16,9%) a de Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio, 23 (9%) a de Pessoal dos Serviços e Vendedores, 12 (4,7%) a de Pessoal Administrativo e Similares, 11 (4,3%) a de Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresa, 3 (1,2%) a de Trabalhadores não qualificados e 1 (0,4%) as de Operários, Artífices e Trabalhadores Similares, de Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores de

Montagem e de Profissões das Forças Armadas. Por fim, verificou-se que 97 (38%) dos indivíduos encontram-se em situação de desemprego. Refira-se, ainda, o facto de que 99 (38,8%) dos indivíduos desempenha uma atividade extraprofissional (e.g., artes plásticas, consultoria, docência, formação e freelance).

Dos indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional, 74,7% indicou ter iniciado a atividade para obter uma fonte de rendimento extra, 56,6% devido ao gosto e interesse pela área, 34,3% para desenvolver competências pessoais e profissionais, 30,3% pelo contacto com os outros, 14,1% para a integração no mercado de trabalho e 11,1% devido a outras razões (e.g., nova experiência). Ademais, 54,5% dos indivíduos indicou que gostaria que a atividade se tornasse na sua profissão, 77,8% evidenciou níveis positivos de satisfação em relação à atividade, 65,7% sente que o seu desempenho na atividade é devidamente recompensado e 28,3% sente que o seu trabalho na atividade extraprofissional não faz sentido.

2.2. Medidas/Instrumentos

Os constructos, Adaptabilidade de Carreira e Empenhamento Organizacional, são avaliados por instrumentos que operacionalizam não só o constructo na sua generalidade, mas também as suas dimensões específicas.

2.2.1. Inventário de Adaptabilidade.

A Adaptabilidade de Carreira é avaliada neste estudo através do Inventário de Adaptabilidade (Duarte, Soares, Fraga, Rafael, Lima, Paredes et al., 2012), denominado por Career-Adaptabilities Scale – Portugal Form, que resultou do projeto Life Design International Research Group (2010) cuja coordenação internacional ficou à responsabilidade de Mark Savickas e a coordenação nacional à responsabilidade de Maria Eduarda Duarte. Este inventário parte do modelo teórico da adaptabilidade de carreira desenvolvido por Savickas (2005) com o intuito de medir o constructo da adaptabilidade de carreira em diferentes países (Savickas & Porfeli, 2012).

A versão internacional do inventário (Career Adapt-Abilities Scale) contém 24 itens, que quando submetidos a uma análise factorial se dispõem em quatro factores com índices de precisão muito satisfatórios: .92 para a escala global, .83 para a escala da preocupação, .74 para a escala do controlo, .79 para a escala da curiosidade e .85 para a escala da confiança. No que concerne à validade de constructo do instrumento são constatadas intercorrelações entre os itens dos quatro factores que variam entre .2 e .4, e entre os itens de cada factor que variam entre .3 e .6, remetendo para o reforço de uma estrutura composta por quatro factores (Savickas & Porfeli, 2012).

O Career-Adaptabilities Scale – Portugal Form contém um total de 28 itens (7 itens para cada dimensão) medidos numa escala de Likert de 5 pontos que variam de 1 (Muito pouco) a 5 (Muito). Como resultados, a escala global da adaptabilidade apresenta um índice de precisão de .90, a escala

de preocupação (e.g., Planear como alcançar os meus objetivos) um índice de precisão de .76, a escala de controlo (e.g., Assumir a responsabilidade pelos meus atos) um índice de precisão de .69, a escala de curiosidade (e.g., Explorar alternativas antes de fazer uma escolha) um índice de precisão de .78 e a escala de confiança (e.g., Ser consciencioso(a) e fazer as coisas bem) um índice de precisão de .79 (Duarte et al., 2012).

2.2.2. Questionário de Empenhamento Organizacional.

O Empenhamento Organizacional é avaliado, neste estudo, através do Questionário de Empenhamento Organizacional que foi traduzido e adaptado por Bruno (2007) para Portugal, a partir da versão original desenvolvida por Allen e Meyer (1990) e posteriormente por Meyer et al. (1993), denominado por Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Este questionário parte do Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional, desenvolvido pelos autores, e avalia o empenhamento organizacional de forma agregada e discriminada pelas dimensões afectiva, de continuidade e normativa.

A versão original do questionário (Allen & Meyer, 1990) contém 24 itens, que quando submetidos a uma análise factorial se dispõem em três fatores com índices de precisão bastante satisfatórios: .87 para a escala de empenhamento afetivo, .75 para a escala de empenhamento de continuidade e .79 para a escala do empenhamento normativo (Bruno, 2007). Relativamente à validade de constructo do instrumento é visível algum grau de relacionamento entre itens do empenhamento normativo e do afetivo (.51) e ambos se revelam independentes do empenhamento de continuidade (Allen & Meyer, 1990). No fundo, é verificado pelos autores que a escala de Empenhamento de Continuidade é independente da escala de Empenhamento Afectivo (.06) e da escala de Empenhamento Normativo (.14) (Bruno, 2007). Posteriormente foi desenvolvida a versão revista do questionário (Meyer, Allen & Smith, 1993) que possui 18 itens medidos numa escala de Likert de 7 pontos que variam de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente) e que veio confirmar a independência das três escalas e aumentar, conseqüentemente, a sustentabilidade do modelo.

Para o presente estudo optou-se por recorrer à adaptação do questionário feita por Bruno (2007) para a população portuguesa. Bruno (2007) traduziu e adaptou os 31 itens das duas versões apresentadas por Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (1993) para um questionário que passou a conter um total de 26 itens medidos numa escala de Likert de 5 pontos que variam de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Como resultados, a escala total do empenhamento organizacional apresenta um índice de precisão de .98, a escala de empenhamento afetivo passa a conter 6 itens (e.g., Esta organização tem para mim um grande significado) com índice de precisão de .86, a escala de empenhamento de continuidade passa a conter 7 itens (e.g., Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora) com índice de

precisão de .78 e a escala de empenhamento normativo passa a conter 13 itens (e.g., Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização) com índice de precisão de .87.

2.3. Procedimentos de Amostragem

A aplicação dos instrumentos ocorreu individualmente a cada participante, em modo online com o recurso aos serviços do website Survio, não havendo qualquer incentivo ou benefício pela respetiva colaboração.

Para a amostra de colaboradores da organização que atua na área das vendas e distribuição de artigos de cosmética e cuidados pessoais foi efetuada uma proposta de colaboração ao responsável (chefe de equipa) de forma informal e posteriormente, dado o seu interesse na colaboração, de forma formal, no qual foi concedida informação sobre os objetivos e procedimentos do presente estudo. O processo de recolha dos dados ocorreu através do reencaminhamento, por parte do responsável (chefe de equipa), de um email criado pelos investigadores que continha a informação de enquadramento ao estudo, menção de não obrigatoriedade na resposta, anonimato e de confidencialidade, contacto dos investigadores e link que direcionava os participantes para a página de resposta. A recolha dos dados decorreu entre o dia 3 de Janeiro de 2014 e o dia 4 de Março de 2014.

Relativamente à amostra de conveniência, esta surgiu devido à reduzida adesão por parte da amostra anteriormente descrita, e face ao interesse, por parte dos investigadores, em contar com uma amostra mais robusta. Neste caso, todos indivíduos foram abordados diretamente (via email), tendo-lhes sido apresentado o estudo em questão e solicitada a sua colaboração. Foi apresentada, igualmente, informação de enquadramento ao estudo, menção de voluntariado na resposta, anonimato e de confidencialidade, contacto dos investigadores e link que direcionava os participantes para a página de resposta, sendo que o processo de recolha de dados decorreu entre o dia 12 de Fevereiro de 2014 e o dia 4 de Março de 2014.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção serão apresentados os resultados obtidos na presente investigação, a partir da aplicação dos instrumentos de medida da Adaptabilidade e do Empenhamento Organizacional. Cabe num primeiro momento, a análise descritiva e cálculo dos índices de precisão tanto para as dimensões e escala total do Inventário da Adaptabilidade, como para as componentes e escala total do Questionário de Empenhamento Organizacional. Já num segundo momento, realizou-se a análise factorial exploratória e de componentes principais e, posteriormente, o estudo correlacional entre a adaptabilidade de carreira e o empenhamento organizacional, no sentido de testar as

hipóteses de investigação elaboradas a priori, assim como procedeu-se à respectiva análise e discussão dos resultados.

3.1. Inventário de Adaptabilidade

A análise descritiva dos resultados obtidos permite-nos apurar que os indivíduos tendem a posicionar-se em níveis elevados de adaptabilidade ($M=4.06$; $DP=0.48$) e que há homogeneidade ao nível das médias das dimensões, que variam entre 3.91 ($DP=0.56$) e 4.21 ($DP=0.58$) (ver Quadro 1). Estes resultados, nos quais a Confiança e o Controlo assumem os níveis mais elevados, vão ao encontro dos obtidos em estudos anteriores (e.g., Duarte et al., 2012; Porfeli & Savickas, 2012; Vilhjálmssdóttira, Kjartansdóttir, Smáradóttir & Einarsdóttira, 2012), nos quais constata-se a tendência dos indivíduos para a elevada crença de autoeficácia quanto à capacidade para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada ação (dimensão Confiança) e a crença de que é responsável por construir a sua própria carreira (dimensão Controlo).

Quadro 1 - Análise Descritiva, Variâncias e Índices de Consistência Interna do Inventário de Adaptabilidade

<i>Dimensões</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Variância</i>	<i>Alfa</i>
Preocupação	3.91	0.56	2.29	5.00	0.32	0.82
Controlo	4.12	0.58	1.43	5.00	0.34	0.85
Curiosidade	3.99	0.60	1.71	5.00	0.36	0.88
Confiança	4.21	0.58	1.14	5.00	0.33	0.90
Adaptabilidade Global	4.06	0.48	1.75	5.00	0.23	0.94

Constata-se que os índices de consistência interna são muito satisfatórios, com base no patamar mínimo de .70 sugerido por Nunnally (1978), variando entre .82 e .94 (Quadro 1). Especificamente, a consistência interna para a Adaptabilidade Global corresponde a .94, refletindo-se assim num nível excelente. As dimensões, Preocupação, Controlo e Curiosidade, apresentam bons níveis de consistência interna, .82, .85 e .88, respectivamente. Já a dimensão Confiança, apresenta, também, um excelente nível de consistência interna, nomeadamente .90.

Ao proceder-se ao cálculo dos coeficientes alfa se excluídos os itens (Cronbach's alpha if item deleted), constatou-se que todos os itens contribuem para a consistência interna das respectivas dimensões, à exceção do item 7 (“Estar preocupado(a) com a minha carreira”) pertencente à dimensão Preocupação, que ao ser excluído, iria melhorar, embora ligeiramente, a consistência interna de .82 para .83, pelo que, optou-se pela manutenção do respectivo item.

Os dados obtidos através do Inventário de Adaptabilidade foram submetidos a uma análise factorial exploratória e a uma análise em componentes principais, no âmbito de se estudar a validade do instrumento.

A partir do resultado obtido no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), .930, considera-se que há uma muito boa adequação de tratamento dos dados através da análise fatorial. Também o valor da significância do teste de Bartlett ($p\text{-value} < 0,0001$) confirma a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados. Consta-se, assim, que a adequação da análise em componentes principais (ACP) aos objetivos propostos é aceitável.

Neste sentido, o critério de Kaiser leva a reter cinco componentes que explicam, no seu conjunto, 62,092% da variância total, o que é confirmado pelo método de extração dos fatores, por critério do Scree test. Através da análise com rotação ortogonal varimax, constata-se, que embora sejam retidas cinco componentes, há a tendência para os itens se agruparem de acordo com as dimensões definidas por Savickas (2005), nomeadamente, a componente um representa a dimensão Confiança, a componente dois traduz a dimensão Curiosidade, a componente três representa a dimensão Controlo e a componente quatro traduz a dimensão Preocupação.

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < .01$ e $p < .05$) relativamente à Adaptabilidade e à Atividade Extraprofissional, constatando-se que os participantes que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam resultados mais elevados em Controlo, Curiosidade, Confiança e na Adaptabilidade Global do que os participantes que não desempenham qualquer atividade extraprofissional (Quadro 2). O que parece confirmar a H2a (Os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam maiores níveis de adaptabilidade do que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional).

Quadro 2 - Comparações entre grupos que desempenham ou não atividade extraprofissional no Inventário de Adaptabilidade (teste de Mann-Whitney)

<i>Dimensões</i>	<i>Atividade</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Mann-Whitney</i>	
	<i>Extraprofissional</i>				<i>Z</i>	<i>Sig.</i>
Controlo	Sim	99	4.24	0.55	-2.910	.004**
	Não	156	4.04	0.59		
Curiosidade	Sim	99	4.13	0.57	-2.880	.004**
	Não	156	3.90	0.60		
Confiança	Sim	99	4.31	0.53	-2.133	.033*
	Não	156	4.15	0.60		
Adaptabilidade Global	Sim	99	4.15	0.47	-2.555	.011*
	Não	156	4.00	0.48		

* A relação é significativa ao nível 0.05

** A relação é significativa ao nível 0.01

Nota: Constam apenas as dimensões para as quais foram encontradas diferenças estatisticamente significativas

Ademais, também foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < .01$) entre a idade e a adaptabilidade, conforme se pode verificar no Quadro 3. Recodificou-se a variável idade, em quatro grupos definidos pela geração Z, que inclui os participantes com idades compreendidas entre os 18 e 21 anos, geração Y, que inclui os participantes com idades compreendidas entre os 22 e 35 anos, geração X, que inclui os participantes com idades

compreendidas entre os 36 e 49 anos e a geração Baby Boomers, que inclui os participantes com idades compreendidas entre os 50 e os 65 anos. Constata-se que os participantes da geração X apresentam níveis mais elevados em controlo, confiança e adaptabilidade global, do que os restantes participantes (gerações Y, Z e Baby Boomers). Embora, as gerações X e Baby Boomers apresentem níveis mais elevados de adaptabilidade do que as gerações Y e Z não parece ser possível confirmar a hipótese H4a (Quanto mais elevada for a idade dos indivíduos, maior será a sua adaptabilidade), uma vez que a geração Baby Boomers apresenta níveis inferiores em relação à geração X.

Quadro 3 - Comparações entre grupos etários no Inventário de Adaptabilidade (teste de Kruskal-Wallis)

<i>Dimensões</i>	<i>Grupo Etário</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Kruskal-Wallis χ^2</i>	<i>Sig.</i>
Controlo	18 a 21 anos	25	4.18	.54	10.203	.017**
	22 a 35 anos	159	4.03	.62		
	36 a 49 anos	53	4.32	.43		
	50 a 68 anos	18	4.25	.53		
Confiança	18 a 21 anos	25	4.15	.58	9.993	.019**
	22 a 35 anos	159	4.14	.59		
	36 a 49 anos	53	4.40	.49		
	50 a 68 anos	18	4.37	.55		
Adaptabilidade Global	18 a 21 anos	25	4.06	.50	6.608	.085*
	22 a 35 anos	159	4.00	.49		
	36 a 49 anos	53	4.19	.39		
	50 a 68 anos	18	4.18	.52		

* A relação é significativa ao nível 0.10

** A relação é significativa ao nível 0.05

Nota: Constam apenas as dimensões para as quais foram encontradas diferenças estatisticamente significativas

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre as habilitações literárias e a adaptabilidade, pelo que, não é possível confirmar, desta feita, a hipótese H3a (Os indivíduos com habilitações literárias ao nível do ensino superior apresentam maiores níveis de adaptabilidade do que os indivíduos que não têm habilitações literárias ao nível do ensino superior).

3.2. Questionário de Empenhamento Organizacional

No que se refere ao Questionário de Empenhamento Organizacional constata-se, através da análise descritiva dos resultados obtidos, que os indivíduos tendem a posicionar-se em níveis médios de empenhamento organizacional ($M=3.23$; $DP=0.73$). A partir da análise do Quadro 4 verifica-se que a hierarquia das médias das dimensões do Empenhamento Organizacional é, por ordem decrescente, a seguinte: Afetivo ($M=3.74$; $DP=0.91$), de Continuidade ($M=3.29$; $DP=0.89$)



e, por último, Normativo ($M=2.92$; $DP=0.84$), que situa-se abaixo do valor médio, apresentando, inclusive, uma aproximação ao pólo negativo da escala.

Estes resultados exibem, no geral, níveis medianos de empenhamento, tendo sido verificado que a ligação afetiva à organização e a intenção de permanecer na organização devido aos custos envolvidos com o respectivo abandono são, predominantemente, superiores ao sentimento de obrigação em continuar a fazer parte da organização.

Quadro 4 - Análise Descritiva, Variâncias e Índices de Consistência Interna do Questionário de Empenhamento Organizacional

Dimensões	M	DP	Mínimo	Máximo	Variância	Alfa
Afetivo	3.74	0.91	1.00	5.00	0.82	0.91
De Continuidade	3.29	0.89	1.00	5.00	0.79	0.82
Normativo	2.92	0.84	1.00	5.00	0.70	0.91
Empenhamento Global	3.23	0.73	1.23	5.00	0.54	0.93

Constata-se que a amplitude dos índices de consistência interna das dimensões do Empenhamento Organizacional varia entre .82 e .91, o que de acordo com o patamar mínimo de .70 sugerido por Nunnally (1978), revelam-se muito satisfatórios. Em específico, a consistência interna para o Empenhamento Global corresponde a .93, refletindo-se assim num nível excelente. As dimensões de Empenhamento Afetivo (.91) e de Empenhamento Normativo (.91) apresentam, também, níveis de consistência interna excelentes e a componente Empenhamento de Continuidade (.82) apresenta um nível de consistência interna bom.

Procedeu-se, também, ao cálculo dos coeficientes alfa se excluídos os itens (Cronbach's alpha if item deleted) e constatou-se que todos os itens contribuem para a consistência interna das respectivas dimensões, à exceção dos itens, 1 ("Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização") pertencente à dimensão Afetiva, 13 ("Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado"), pertencente à dimensão de Continuidade, e 20 ("Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias"), pertencente à dimensão Normativa. Com a exclusão dos respectivos itens a consistência interna das dimensões iria melhorar apenas entre uma a três milésimas, mantendo os níveis consistência interna inalterados, pelo que, optou-se pela manutenção de ambos os itens.

Os dados obtidos através do Questionário de Empenhamento Organizacional foram, igualmente, submetidos a uma análise factorial exploratória e a uma análise em componentes principais, para se estudar a validade do instrumento.

A partir do resultado obtido no teste de KMO, .906, considera-se que há uma muito boa adequação de tratamento dos dados através da análise fatorial. Da mesma maneira, o valor da significância do teste de Bartlett ($p\text{-value} < 0,0001$) confirma a possibilidade e adequação do

método de análise fatorial para o tratamento dos dados. Verifica-se, deste modo, que a adequação da análise em componentes principais (ACP) aos objetivos propostos é aceitável.

O critério de Kaiser leva a reter cinco componentes que explicam, no seu conjunto, 67,344% da variância total. Já o método de extração dos fatores por critério do Sree test vem sugerir a retenção de quatro componentes. Através da análise com rotação ortogonal varimax, verifica-se que embora sejam retidas cinco componentes identifica-se uma estrutura que vai ao encontro das dimensões definidas por Allen e Meyer (1990; Meyer et al., 1993), nomeadamente, pela primeira componente que representa a dimensão de Empenhamento Afectivo, pelas segunda e terceira componentes que traduzem a dimensão de Empenhamento Normativo e pela quarta componente que representa a dimensão de Empenhamento de Continuidade.

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$ e $p < .10$) relativamente ao Empenhamento Organizacional e à Atividade Extraprofissional, constatando-se que os participantes que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam resultados mais elevados na dimensão normativa do que os participantes que não desempenham qualquer atividade extraprofissional, verificando-se o inverso na componente de continuidade (Quadro 5).

De notar que o empenhamento organizacional de quem desempenha uma atividade extraprofissional foi medido em função da respectiva atividade e o empenhamento organizacional de quem não desempenha qualquer atividade extraprofissional foi medido em função da organização onde atua profissionalmente.

Os indivíduos tendem a estabelecer ligações emocionais, a identificar-se e a envolver-se de forma semelhante, relativamente à organização onde atuam profissionalmente e à atividade extraprofissional. Também se verifica que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam uma maior percepção de obrigação moral para com a atividade, do que a que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional apresentam para com a organização onde atuam profissionalmente. Por outro lado, os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional apresentam uma maior necessidade percebida em permanecer na organização onde atuam profissionalmente, devido aos custos ou perdas de benefícios associadas aos investimentos pessoais realizados, do que a que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam para com a atividade extraprofissional. Não é possível confirmar, deste modo, a hipótese H2b (Os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam menores níveis de empenhamento organizacional do que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional).

Quadro 5 - Comparações entre grupos que desempenham ou não atividade extraprofissional no Questionário de Empenhamento Organizacional (teste de Mann-Whitney)

Dimensões	Atividade	N	Média	DP	Mann-Whitney	
	Extraprofissional				Z	Sig.
De Continuidade	Sim	97	3.16	0.89	-1.912	.056*
	Não	109	3.40	0.87		
Normativo	Sim	97	3.05	0.79	-2.340	.019**
	Não	109	2.80	0.84		

* A relação é significativa ao nível 0.10

** A relação é significativa ao nível 0.05

Nota: Constam apenas as dimensões para as quais foram encontradas diferenças estatisticamente significativas

No que respeita à questão sobre se os indivíduos sentiam orgulho em desempenhar a respectiva atividade extraprofissional, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas com o empenhamento afetivo ($p < .01$), empenhamento de continuidade ($p < .10$) e com o empenhamento global ($p < .05$). Observou-se, em específico, que quanto mais orgulho os indivíduos sentiam, maior eram os seus níveis de empenhamento afectivo. Por outro lado, verificou-se que os níveis mais elevados de empenhamento de continuidade e de empenhamento global situavam-se na resposta “Orgulhoso”, constando-se um decréscimo do respectivo nível nos indivíduos que responderam “Muito Orgulhoso”.

Relativamente à questão sobre se os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional gostariam que essa atividade se tornasse na sua profissão, constatou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p < .01$ e $p < .05$) com o empenhamento organizacional, nomeadamente, os indivíduos que responderam que gostariam que a atividade extraprofissional se tornasse na sua profissão evidenciaram níveis superiores em todas as dimensões do empenhamento, em relação àqueles que responderam que não gostariam que a atividade extraprofissional se tornasse na sua profissão.

Encontrou-se, também, diferenças estatisticamente significativas ($p < .01$ e $p < .05$) entre a idade e o empenhamento organizacional, conforme se pode verificar no Quadro 6. Consta-se que os participantes da geração Baby Boomers (50 a 65 anos) apresentam níveis mais elevados no empenhamento organizacional do que os participantes das restantes gerações. Porém, uma vez que os participantes da geração Z (18 a 21 anos) apresentam níveis de Empenhamento Global superiores às gerações Y (22 a 35 anos) e X (36 a 49 anos), não parece ser possível confirmar a hipótese H4b (Quanto mais elevada for a idade dos indivíduos, maior será o seu empenhamento organizacional).

Quadro 6 - Comparações entre grupos etários no Questionário de Empenhamento Organizacional (teste de Kruskal-Wallis)

Dimensões	Grupo Etário	N	Média	DP	Kruskal-Wallis	
					χ^2	Sig.
Afetivo	18 a 21 anos	18	3.60	.60	14.789	.002**
	22 a 35 anos	129	3.64	.91		
	36 a 49 anos	52	3.85	.98		
	50 a 65 anos	17	4.34	.68		
De Continuidade	18 a 21 anos	16	3.28	.52	10.115	.018*
	22 a 35 anos	121	3.15	.88		
	36 a 49 anos	52	3.42	.93		
	50 a 65 anos	17	3.88	.81		
Normativo	18 a 21 anos	15	3.05	.56	8.995	.029*
	22 a 35 anos	121	2.82	.83		
	36 a 49 anos	51	2.92	.91		
	50 a 65 anos	17	3.49	.74		
Empenhamento Global	18 a 21 anos	18	3.31	.44	13.285	.004**
	22 a 35 anos	129	3.12	.73		
	36 a 49 anos	52	3.28	.78		
	50 a 65 anos	17	3.79	.62		

* A relação é significativa ao nível 0.05

** A relação é significativa ao nível 0.01

Foram também encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < .01$ e $p < .05$) entre as habilitações literárias e o empenhamento organizacional. Verifica-se que os indivíduos que têm o Bacharelato e o 3º ciclo do ensino básico são os que apresentam maiores níveis de empenhamento afetivo, com médias de 4.37 (DP=.88) e 4.13 (DP=.56), respectivamente. Os indivíduos que têm o bacharelato são os que apresentam maiores níveis de empenhamento de continuidade (M=3.83; DP=.82) e os que têm o 3º ciclo do ensino básico são os que apresentam maiores níveis de empenhamento normativo. Por fim, os indivíduos que têm o 3º ciclo do ensino básico e o Bacharelato são os que apresentam maiores níveis de empenhamento global, 3.86 (DP=.47) e 3.70 (DP=.79), respectivamente. Ademais, os indivíduos que têm Mestrado são o grupo que apresentam menores níveis de empenhamento organizacional, nomeadamente, 3.51 (DP=.93) no empenhamento afectivo, 2.89 (DP=.89) no empenhamento de continuidade, 2.57 (DP=.91) no empenhamento normativo e 2.91 (DP=.81) no empenhamento global.

Ademais, procedeu-se a uma recodificação desta variável em dois grupos, o grupo dos indivíduos que detêm o grau de ensino superior e o grupo dos indivíduos que têm até ao ensino superior incompleto. Verificou-se deste modo a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e o empenhamento normativo ($p < .01$) e o empenhamento global ($p < .05$) (Quadro 7), nomeadamente, os indivíduos que têm habilitações ao nível do ensino superior apresentam níveis superiores de empenhamento, quando comparados aos

indivíduos que não detêm habilitações ao nível do ensino superior. Estes resultados permitem-nos confirmar a hipótese H3b (Os indivíduos com habilitações literárias ao nível do ensino superior apresentam menores níveis empenhamento organizacional do que os indivíduos que não têm habilitações literárias ao nível do ensino superior).

Quadro 7 - Comparações entre habilitações literárias no Questionário de Empenhamento Organizacional (teste T de Student)

<i>Dimensões</i>	<i>Habilitações Literárias</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
Normativo	Até ao Ensino Superior Incompleto	71	3.20	.72	3.577		.001**
	Ensino Superior	133	2.77	.86			
Empenhamento Global	Até ao Ensino Superior Incompleto	76	3.37	.63	2.123		.035*
	Ensino Superior	140	3.15	.78			

* A relação é significativa ao nível 0.05

** A relação é significativa ao nível 0.01

Nota: Constam apenas as dimensões para as quais foram encontradas diferenças estatisticamente significativas

3.3. Análise das Relações entre Adaptabilidade e Empenhamento Organizacional

De modo a estudar as relações entre a Adaptabilidade de Carreira e o Empenhamento Organizacional e desta feita, entender o seu significado psicológico e dar resposta a algumas das hipóteses formuladas no Enquadramento Teórico (ver página 10), foram analisadas as correlações entre as respetivas variáveis.

Para tal, foi necessário apurar a linearidade das relações (diagramas de dispersão) e a existência de normalidade das distribuições nas várias dimensões das respectivas variáveis. Assim sendo, realizou-se a análise dos coeficientes de assimetria (Skewness) e de achatamento (Kurtosis), do teste de Kolmogorov-Smirnov (dado que a amostra tem uma dimensão superior a 50 indivíduos) e da representação gráfica dos diagramas QQ Plots.

Verificou-se que as variáveis, à exceção do Empenhamento Global, Empenhamento Normativo e Adaptabilidade global, não seguem uma distribuição normal. Deste modo, no estudo das relações entre o Empenhamento Global e o Empenhamento Normativo com a Adaptabilidade Global utilizou-se o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, tendo, contudo, para as restantes análises sido utilizado o Coeficiente de Correlação Ordinal de Spearman.

No Quadro 8 apresenta-se a análise das relações entre a Adaptabilidade e respectivas dimensões (Preocupação, Controlo, Curiosidade e Confiança) e o Empenhamento Organizacional e respectivas dimensões (Afetivo, Continuidade e Normativo).

Quadro 8 - Correlações entre Adaptabilidade e Empenhamento Organizacional

Dimensões	Preocupação	Controlo	Curiosidade	Confiança	Adaptabilidade Global
Afetivo	.091	.233**	.174*	.207**	.213**
Continuidade	-.084	-.002	-.051	-.009	-.034
Normativo	-.030	.107	.063	.105	.068
Empenhamento Global	-.020	.095	.041	.097	.089

* A relação é significativa ao nível 0.05

** A relação é significativa ao nível 0.01

Nota: estão a negrito as correlações significativas

Constata-se que de todas as correlações obtidas entre a Adaptabilidade e o Empenhamento Organizacional, apenas quatro são estatisticamente significativas ($p < 0.01$, $p < 0.05$) revelando, assim, uma ausência de relação direta entre as dimensões dos dois instrumentos de medida, exceptuando a dimensão Afetiva do Empenhamento Organizacional, que se verifica significativamente correlacionada com a Adaptabilidade Global e as suas dimensões: Controlo, Curiosidade e Confiança, embora sejam todas de nível medíocre (de .174 a .233).

Para as dimensões da adaptabilidade, à exceção da preocupação, de destacar a relação com o empenhamento afetivo, que aparenta indicar para a importância da adaptabilidade na construção e manutenção de ligações afetivas dos indivíduos com as respectivas organizações. Por outro lado, a ausência de relação entre a adaptabilidade e o empenhamento de continuidade e normativo, parece apontar que a adaptabilidade não consiste, per si, numa característica que permita indagar acerca da intenção dos indivíduos em permanecer na organização devido aos custos envolvidos com o respectivo abandono e do sentimento de obrigação dos indivíduos em relação à organização.

Estes resultados parecem confirmar, deste modo, as hipóteses H1a (A adaptabilidade apresenta uma relação positiva com o empenhamento afetivo) e H1c (A adaptabilidade não se encontra relacionada com o empenhamento normativo). Por outro lado, não é possível confirmar as hipóteses H1 (A adaptabilidade apresenta uma relação positiva com o empenhamento organizacional) e H1b (A adaptabilidade apresenta uma relação negativa com o empenhamento de continuidade).

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objectivo estudar a relação entre a Adaptabilidade de Carreira e o Empenhamento Organizacional, assim como as relações entre as dimensões de ambas, de acordo com o Modelo Teórico da Adaptabilidade de Carreira desenvolvido por Savickas e o Modelo das Três componentes do Empenhamento Organizacional desenvolvido por Meyer e Allen. Procurou-se, também, analisar a relação entre estas variáveis e o desempenho ou não de uma atividade extraprofissional.

As conclusões fundamentais que se retira dos resultados obtidos neste estudo são que ambos os instrumentos de medida utilizados apresentam índices de consistência interna muito satisfatórios e que os itens tendem a se agrupar de acordo com as dimensões definidas pelos autores, nomeadamente, Savickas (2005) para o Inventário de Adaptabilidade e Allen e Meyer (1990; Meyer et al., 1993) para o Questionário de empenhamento Organizacional.

A análise dos resultados sugere, relativamente à adaptabilidade, que os indivíduos tendem a sentir ser importante preparar o amanhã, desenvolvendo competências de planeamento e considerando as experiências passadas, o presente e o futuro, independentemente de desempenharem ou não uma atividade extraprofissional. Contudo, verificou-se que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional tendem a apresentar uma maior crença e sensação de que são responsáveis pela construção das suas próprias carreiras, uma maior exploração do ambiente para aprender mais acerca de si próprios e das situações e uma maior crença e sentimentos de autoeficácia em relação às suas próprias capacidades para resolver problemas ou desempenhar com sucesso determinadas ações que sejam necessárias para implementar escolhas de carreira adequadas, do que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional. Tendem, também, a apresentar maiores níveis de adaptabilidade global, refletindo, deste modo, numa maior prontidão e recursos para lidar com as tarefas desenvolvimentistas, transições profissionais e traumas pessoais.

No que se refere ao empenhamento organizacional, os dados parecem indicar que os participantes tendem a estabelecer ligações emocionais, a identificar-se e a envolver-se de forma semelhante, relativamente à organização onde atuam profissionalmente e à atividade extraprofissional. Também se verifica que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam uma maior percepção de obrigação moral para com a atividade, do que a que os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional apresentam para com a organização onde atuam profissionalmente. Por outro lado, os indivíduos que não desempenham qualquer atividade extraprofissional apresentam uma maior necessidade percebida em permanecer na organização onde atuam profissionalmente, devido aos custos ou perdas de benefícios associadas aos investimentos pessoais realizados, do que a que os indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apresentam para com a atividade.

Para além disto, o empenhamento organizacional não parece estar diretamente relacionado com adaptabilidade. Apenas o estado psicológico que vincula a ligação emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização parece estar, de facto, diretamente relacionado com os processos de coping através dos quais os indivíduos se ligam às suas comunidades e constroem as suas carreiras.

Em suma, os resultados deste estudo apresentam um padrão interessante a ser considerado nas políticas de gestão de recursos humanos. Dada a relação entre o empenhamento afectivo e a adaptabilidade, nomeadamente, o controlo, a curiosidade e a confiança, poderá fazer sentido

apostar em práticas que estimulem estas dimensões da adaptabilidade, para o fomento e construção de ligações afetivas entre os colaboradores e as organizações, além de que, poderão constituir per si num mecanismo de retenção.

Também é importante de notar que a grande maioria (74,7%) dos indivíduos que desempenham uma atividade extraprofissional apontaram desempenhar a respectiva atividade devido ao interesse em poder contar com rendimentos extra e mais de metade (56,6%) apontou o gosto e interesse pela respectiva área. A partir disto, entende-se que a aposta num maior envolvimento e em condições salariais mais satisfatórias, por parte das organizações, pode representar uma boa estratégia para desincentivar os seus colaboradores a apostarem em atividades extraprofissionais, assim como, parece ser importante um repensar da estratégia de retenção de colaboradores, por parte das organizações, visto que a maioria (54,5%) indicou que gostaria que a atividade se tornasse na sua profissão.

Do ponto de vista da investigação, importa destacar algumas limitações do presente estudo e tecer algumas considerações. Relativamente às limitações, salienta-se a reduzida amostra de participantes que desempenham uma atividade extraprofissional (ver página 18), assim como o processo de construção da amostra, que não correspondeu aos procedimentos de natureza aleatória, tendo envolvido participantes que integram uma organização específica e participantes selecionados por conveniência. Embora o processo de amostragem impeça a generalização, com confiança, dos resultados e conclusões para a população, verificou-se muito útil para a exploração do estudo acerca das atividades extraprofissionais. Constitui, no entanto, outras limitações, o facto de não ter sido controlado o número de atividades extraprofissionais e de empregos que os indivíduos tenham já tido, ter sido um estudo de carácter transversal e não ter sido possível estudar eventuais efeitos mediadores e moderadores na relação entre as variáveis.

Embora o Questionário de Empenhamento Organizacional tenha permitido a extração de resultados interessantes, poderia fazer sentido, no futuro, ser dirigido à organização onde atuam profissionalmente, em exclusivo. Futuras investigações poderão também ser enriquecidas pelo estudo pormenorizado dos motivos e razões que levam os indivíduos a desempenhar atividades extraprofissionais e pela inclusão de variáveis como, as características de personalidade e a motivação. Poderá, ainda, fazer sentido a criação e desenvolvimento de um instrumento específico que vise medir vários aspectos da profissão, da atividade extraprofissional e do modo como o indivíduo se sente no dia-a-dia.

É também importante que se tenha em conta que embora haja alguma estabilidade nos níveis de empenhamento organizacional, é verificado um declínio durante o primeiro ano de um indivíduo numa organização, que tende a estar associado ao declínio da satisfação, dependência organizacional e da equidade percebida (Meyer & Allen, 1987), pelo que, a realização de um estudo longitudinal parece assumir, desta forma, especial importância.

Ao estudar as variáveis Empenhamento Organizacional e Adaptabilidade pretendeu-se dar um lugar de destaque à ligação entre o colaborador e a organização e à forma como constrói e desenvolve a sua carreira. É importante que os indivíduos se envolvam ativamente no planeamento das suas carreiras, que assumam a responsabilidade da construção da sua carreira, que se preocupem em explorar a realidade e a si próprios e que acreditem ser possível atingir os objetivos a que se propõem (Savickas, 2005). É deste modo que serão capazes de lidar, eficientemente, com as constantes mudanças nas organizações e nos mercados. Porém, pode gerar-se um dilema para as organizações que apresentem uma reduzida capacidade de retenção dos seus colaboradores, na medida em que as ações empreendidas para desenvolver a adaptabilidade dos seus colaboradores podem, também, aumentar as oportunidades de emprego, para esses colaboradores, em outras organizações. Neste sentido, importa às organizações fomentarem contextos de trabalho satisfatórios e apostarem em estratégias que levem a um maior empenhamento, sobretudo, afectivo.

Ademais, tal como apontado por Duarte et al. (2012), Portugal apresenta um dos maiores níveis de desemprego da comunidade europeia, assim como o maior nível de desemprego a longo-prazo, sendo que esta situação resulta de um mercado de emprego que é acompanhado por baixos níveis de mobilidade, além de que é dos países da Europa com maiores níveis de emprego temporário. É neste contexto que se denota a importância do estudo acerca das atividades extraprofissionais, na medida em que, pode para muitos constituir-se como um complemento à própria atividade profissional e para muitos outros constituir-se como na sua única via de atividade profissional.



REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Management Review*, 11(3), 209-236. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00049-8
- 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), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin, & E. Helms (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment* (pp. 285-314). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146. doi: 10.1177/0730888483010002001
- Ashley, W. L., Laitman-Ashley, N. M., & Faddis, C. R. (1980, Dezembro). *Occupational Adaptability: Perspectives on tomorrow's careers*. Documento apresentado na American Vocational Association's Annual Convention, Dallas, Texas. Retirado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED183947.pdf>
- Barnard (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi: 10.1086/222820
- Blustein, D. L. (1997). A Context-Rich Perspective of Career Exploration Across the Life Roles. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 260-274. doi: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00470.x
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251. doi: 10.1006/jvbe.1996.0042



- Bruno, A. (2007). *Empenhamento Organizacional e Liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- Duarte, M. E. (2009). Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 5-14.
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., Agostinho, R., & Djaló, A. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Portugal Form: Psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 725-729. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.019
- Duffy, R. D., & Blustein, D. L. (2005). The Relationship Between Spirituality, Religiousness, and Career Adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 429-440. doi: 10.1016/j.jvb.2004.09.003
- Evans, P. (1996). Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. *Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 14-22. doi: 10.1590/S0034-75901996000300003
- Flum, H., & Blustein, D. L. (2000). Reinvigorating the Study of Vocational Exploration: A framework for research. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 380-404. doi: 10.1006/jvbe.2000.1721
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The Concept Employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124. doi: 10.1504/IJHRDM.2003.002414
- Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *Career Development Quarterly*, 43(1), 74-84. doi: 10.1002/j.2161-0045.1994.tb00848.x
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490. doi: 10.2307/2390769



- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.
- Hamtaux, A., Houssemand, C., & Vrignaud, P. (2013). Individual and Career Adaptability: Comparing models and measures. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 130-141. doi: 10.1016/j.jvb.2013.03.006
- Hirschi, A. (2009). Career Adaptability Development in Adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-155. doi: 10.1016/j.jvb.2009.01.002
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. doi: 10.2307/2393833
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (2001). *Classificação Nacional de Profissões - Versão 1994 (2ª Ed.)*. Lisboa: IIEFP.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead To Commitment Turnover, Or Both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19. doi: 10.1002/hrm.20037
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job Search and Reemployment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.837
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. doi: 10.2307/2092438
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs. Volume 1: A theory of personality*. New York: Norton.
- Kenny, M. E., & Bledsoe, M. (2005). Contributions of the Relational Context to Career Adaptability among Urban Adolescents. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 257-272. doi: 10.1016/j.jvb.2004.10.002
- Klehe, U., Zikic, J., Vianen, A. E. M., & Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217-229. doi: 10.1016/j.jvb.2011.01.004



- Koen, J., Klehe, U., Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-Search Strategies and Reemployment Quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139. doi: 10.1016/j.jvb.2010.02.004
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 255-311). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability During Unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264. doi: 10.1016/j.jvb.2007.06.003
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2), 199-215. doi: 10.1037/h0080013
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-69. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X



- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee Commitment and Well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Motamedi, K. K. (1976). Adaptability and Copability: A study of organization environment contingencies. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 383-388. doi: 10.5465/AMBPP.1976.4975895
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nauta, M. M. (2007). Career Interests, Self-Efficacy, and Personality as Antecedents of Career Exploration. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 162-180. doi: 10.1177/1069072706298018
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
- Peterson, R. O. (1980, Dezembro). An Employer's Concern for Occupational Adaptability. In W. L. Ashley, N. M. Laitman-Ashley, & C. R. Faddis (Coord.) *Occupational Adaptability: Perspectives on tomorrow's careers*. Simpósio conduzido na *American Vocational Association's Annual Convention*, Dallas, Texas. Retirado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED183947.pdf>
- Pitz, G. F., & Harren, V. A. (1980). An Analysis of Career Decision-Making from the Point of View of Information-Processing and Decision-Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 320-346. doi: 10.1016/0001-8791(80)90059-7
- Porfeli, E. J., & Savickas, M. L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-USA Form: Psychometric properties and relation to vocational identity. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 748-753. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.009



- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi: 10.1037/h0037335
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi: 10.1037//0021-9010.85.4.612
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment*, 13(3), 3-24. doi: 10.1177/1069072704270271
- Saks, A. M., Ashforth, B. E. (2002). Is Job Search Related to Employment Quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646-654. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.646
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51-59). Chicago: St. Clair Press.
- Savickas, M. L. (1994). Measuring Career Development: Current status and future directions. *Career Development Quarterly*, 43(1), 55-62. doi: 10.1002/j.2161-0045.1994.tb00846.x
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259. doi: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x
- Savickas, M. L. (2002). A Developmental Theory of Vocational Behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4^a Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2003). Toward a Taxonomy of Human Strengths: Career counseling's contribution to positive psychology. In W. B. Walsh (Ed.), *Counseling psychology and optimal human functioning* (pp. 229-249). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Savickas, M. L. (2005). The Theory and Practice of Career Construction. In S. Brown, & R. Lent (Eds.), *Career Development and Counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L. (2013). Career Construction Theory and Practice. In S. Brown, & R. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting theory and research to work* (2^a Ed., pp. 147-183). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.



- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661-673. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427. doi: 10.1037/0021-9010.84.3.416
- Short, J. (1980, Dezembro). New and Changing Occupations: Jobs and Skills for Tomorrow. In W. L. Ashley, N. M. Laitman-Ashley, & C. R. Faddis (Coord.) *Occupational Adaptability: Perspectives on tomorrow's careers*. Simpósio conduzido na American Vocational Association's Annual Convention, Dallas, Texas. Retirado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED183947.pdf>
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal, 21*(3), 380-396. doi: 10.2307/255721
- Stoltz, K. B., Wolff, L. A., & McClelland, S. (2011). Exploring Lifestyle as a Predictor of Career Adaptability Using a Predominantly African American Rural Sample. *The Journal of Individual Psychology, 67*(2), 147-161.
- Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Farris, H. R., & Mazahreh, L.G. (2013). Adlerian Lifestyle, Stress Coping, and Career Adaptability: Relationships and dimensions. *The Career Development Quarterly, 61*(3), 194-209. doi: 10.1002/J.2161-0045.2013.00049.x
- Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), *Career Choice and Development: Applying contemporary theories to practice* (2ª Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career Development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology, 29*(1), 333-372. doi: 10.1146/annurev.ps.29.020178.002001
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career Development in Adulthood: Some theoretical problems. *British Journal of Guidance and Counseling, 9*(2), 194-201. doi: 10.1080/03069888108258214
- Teixeira, M. A. P., Bardagi, M. P., Lassance, M. C. P., Magalhães, M. O., & Duarte, M. E. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Brazilian Form: Psychometric properties and relationships to personality. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 680-685. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.007



- Vilhjálmisdóttira, G., Kjartansdóttir, G. B., Smáradóttir, S. B., & Einarsdóttira, S. (2012). Career Adapt-Abilities Scale - Icelandic Form: Psychometric properties and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 698-704. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.013
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100-1120. doi: 10.1037//0021-9010.87.6.1100
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi: 10.5465/AMR.1982.4285349
- Zikic, J., & Klehe, U. (2006). Job Loss as a Blessing in Disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409. doi: 10.1016/j.jvb.2006.05.007

