

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E EMPREGABILIDADE:  
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE COLABORADORES DO SECTOR  
FARMACÊUTICO**

**Patrícia Filomena Cardoso Gonçalves**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2012**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E EMPREGABILIDADE:  
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE COLABORADORES DO SECTOR  
FARMACÊUTICO**

**Patrícia Filomena Cardoso Gonçalves**

**Dissertação Orientada pela Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2012**

## ÍNDICE GERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1. Empenhamento Organizacional	2
1.1.2. Modelo dos Três Componentes de Allen e Meyer	3
1.1.3. Antecedentes do Empenhamento Organizacional	4
1.1.3.1. Antecedentes do Empenhamento Afectivo	5
1.1.3.2. Antecedentes do Empenhamento de Continuidade	6
1.1.3.3. Antecedentes do Empenhamento Normativo	7
1.1.4. Consequentes do Empenhamento Organizacional	7
1.2. Empregabilidade	9
1.2.1. Modelo de Empregabilidade Disposicional de Mel Fugate e Angelo Kinicki	10
1.2.2. Dimensões da Empregabilidade Disposicional	11
2. MÉTODO	14
2.1. Participantes	14
2.2. Instrumentos	15
2.2.1. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional	15
2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade	17
2.3. Procedimento	18
3. RESULTADOS	19
3.1. Análise Descritiva	20
3.1.1. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional	20
3.1.2. Inventário sobre Empregabilidade	21
3.2. Análise da relação entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade	23
4. DISCUSSÃO	25
REFERÊNCIAS	30
ANEXOS	CD-ROM

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro n°:</b>	<b>Pág.</b>
1. Empenhamento Organizacional - Análise descritiva e Coeficientes de precisão (N=47)	20
2. Empregabilidade - Análise descritiva e Coeficientes de precisão (N=47)	22
3. Correlações entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade (N=47)	24

## RESUMO

No mundo actual, em que a mudança, a competitividade e a necessidade de produtividade se destacam, a relação colaborador-organização deve ser cada vez mais tida em conta no desenvolvimento dos recursos humanos. Os colaboradores são confrontados com desafios que exigem uma crescente preocupação com o desenvolvimento das suas carreiras, com uma maior flexibilidade, e com a capacidade para se adaptarem às alterações no mercado de trabalho. Deste modo, possuir colaboradores comprometidos, capazes de gerirem a sua carreira e receptivos à mudança constitui uma vantagem competitiva para a Organização. É neste sentido que surge a importância de conceitos como o Empenhamento Organizacional e a Empregabilidade, cujo estudo correlacional constitui o objectivo do presente estudo.

Para avaliar estes dois conceitos, foram aplicados a uma amostra de 47 colaboradores de uma empresa do sector farmacêutico, o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional e o Inventário sobre Empregabilidade. Os resultados obtidos corroboram as hipóteses formuladas, sendo no final discutidas algumas considerações relativas a contributos e limitações do presente estudo, bem como sugestões de futuras linhas de investigação.

**Palavras-Chave:** Empenhamento Organizacional, Empregabilidade, Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## **ABSTRACT**

In today's world, where change and productivity need to stand out, the organization-employee relationship must be increasingly taken into account in the development of human resources.

Employees are being asked to deal with ever growing challenges that require to take into consideration the development of their own careers as well as their ability to adapt to the changes in the labour market.

For this reason, Organizations hold a competitive advantage by employing committed individuals, capable of managing their own careers and willing to change as needed. The main objective of this study is to investigate the relation between these important concepts of Organizational Commitment and Employability. To measure these two concepts, the Organizational Commitment Questionnaire and the Dispositional Measure of Employability were applied to a sample of 47 employees of a pharmaceutical firm. The results seem to support the hypothesis originally formulated. In the end some considerations related to the limitations of present research are weaved and lines for further investigation are suggested.

**Key words:** Employability, Human Resources Management Practices, Organizational Commitment

## AGRADECIMENTOS

Este estudo é o culminar de um longo percurso caracterizado por muito trabalho e esforço, dedicação e empenho que contou com o apoio de diversos familiares e amigos aos quais agradeço do fundo do coração toda a amizade e confiança em mim e no meu trabalho.

À Doutora Rosário Lima, a quem eu agradeço toda a dedicação, rigor e espírito crítico na realização deste estudo. Obrigada por todo o apoio e força em todos os momentos mais difíceis e pela constante e excelente orientação presencial e "*on-line*".

Ao Tenente Coronel António Rosinha pela preciosa ajuda na estatística!

Aos meus familiares pelo apoio dado, pela esperança e motivação inculcada em cada etapa do meu percurso académico! Um obrigado especial aos meus avós pelo apoio incondicional, conselhos e pelas longas conversas que tantas vezes me fizeram aliviar o *stress* e encarar as dificuldades com outra postura.

A ti André, por estares sempre comigo, por ouvires os meus desabafos e por seres tão compreensivo! Obrigada por compreenderes as minhas ausências, por me aturares nos momentos mais difíceis e por estares sempre a torcer por mim, sempre com uma palavra amiga e encorajadora!

A todos os meus amigos pelo apoio constante!

À Organização em estudo, por me ter recebido tão bem e por permitir que esta investigação fosse a bom porto! Obrigada Filipa e Catarina por toda a amizade!

A realização deste estudo só foi possível graças a vós!

Obrigada!

## INTRODUÇÃO

As actuais mudanças no mercado de trabalho têm alterado as percepções dos colaboradores e das Organizações relativamente ao planeamento e gestão de carreiras, alterações estas que têm implicações no comportamento e atitudes dos indivíduos e, conseqüentemente, no sucesso das Organizações. Dada a competitividade e constante mudança sentida pelas Organizações e pelos respectivos recursos humanos nelas existentes, apresenta-se como uma clara vantagem ter colaboradores que se sintam comprometidos para com a Organização, e como fazendo parte desta, e assim, tendendo a ser mais produtivos e eficientes nas actividades que desempenham. Por outro lado, num mundo em que já não se oferece prontamente um emprego a longo-prazo, um objectivo chave para os indivíduos deverá consistir em manter e aumentar a sua atractividade face ao mercado de trabalho.

Assim, perante este cenário, para que os colaboradores constituam uma vantagem competitiva para a Organização, é fundamental que se mantenham comprometidos e alinhados com os objectivos desta, e, por outro lado, receptivos à mudança organizacional e proactivos no desenvolvimento de competências e da gestão de carreira (Feldman, 1997).

Neste sentido, a mudança de paradigma relativamente ao trabalho, em que os colaboradores devem assumir um papel proactivo na gestão da carreira, coloca diversos desafios aos indivíduos, exigindo destes uma maior flexibilidade e adaptação às alterações do mercado de trabalho. Com efeito, face ao actual panorama competitivo, e tendo em vista uma gestão estratégica, as Organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da Organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela Organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2003).

Atendendo a que cada vez menos as Organizações possibilitam o desenvolvimento da carreira no sentido mais tradicional, o indivíduo deverá ser sensibilizado para a importância de se empenhar no trabalho que desempenha, e de se ver a si próprio como um elemento activo no processo de planeamento e de construção de um percurso de vida. É neste sentido que surge a importância do Empenhamento

Organizacional e da Empregabilidade, enquanto ferramentas na gestão da carreira e adaptação à mudança decorrente dos novos mercados de trabalho, bem como no bem-estar e satisfação com a vida profissional.

Esta investigação visa o estudo da relação entre os conceitos de Empenhamento Organizacional e de Empregabilidade, abrangendo colaboradores de uma Organização do sector farmacêutico, encontrando-se a estrutura do presente estudo dividida em quatro partes. Na primeira, é apresentado o enquadramento teórico, caracterizando-se os conceitos em estudo, dando ênfase aos autores e modelos referentes aos mesmos. Numa segunda parte, no método, é descrita a amostra, os instrumentos de medida utilizados bem como o procedimento adoptado na recolha dos dados, sendo a terceira parte dedicada à apresentação dos resultados. Por fim, na quarta parte será apresentada a discussão dos resultados do estudo, o contributo e limitações deste, bem como sugestões para futuras investigações.

## **1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. Empenhamento Organizacional**

O estudo do Empenhamento Organizacional tem tido uma crescente importância e impacto na realidade actual das Organizações, no sentido em que tem sido demonstrado que o aumento do empenhamento dos colaboradores constitui uma vantagem competitiva, tendo um papel fulcral na sobrevivência das Organizações (Mowday, 1999), e apresentando uma elevada relação com outras variáveis importantes para a gestão dos recursos humanos, tais como o absentismo e o *turnover* (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993).

Na literatura existente, diversas são as conceptualizações em torno da definição e medida do Empenhamento Organizacional e, decorrente disso, têm surgido duas abordagens: a Comportamental, em que o Empenhamento é conceptualizado como um comportamento (Swales, 2000); e a Atitudinal, em que o Empenhamento é conceptualizado como uma atitude (Allen & Meyer, 1990). Segundo a abordagem comportamental, é a auto-observação dos comportamentos passados e presentes do

indivíduo que irão influenciar as suas atitudes, sendo estas dependentes de factores situacionais (Hulin, 1990), enquanto segundo a abordagem atitudinal, esta refere-se à ligação psicológica afectiva do indivíduo à Organização, que se manifesta através do seu envolvimento e vontade de permanência na mesma (Allen & Meyer, 1990).

Na sua génese, o Empenhamento Organizacional foi concebido numa perspectiva unidimensional, que reflectia três ideias gerais: o Vínculo Afectivo (Porter, Steers, Mowday & Boulin, 1974), a Percepção de Custos (Becker, 1960) e a Obrigação (Wiener, 1982). Mais tarde, o conceito evoluiu no sentido da multidimensionalidade, patente, sobretudo nos trabalhos de Meyer e Allen (1991), O'Reilly e Chatman (1986) e Penley e Gould (1988), sendo actualmente estes Modelos Multidimensionais os mais aceites e utilizados na literatura sobre esta temática.

### **1.1.2. O Modelo dos Três Componentes de Allen e Meyer**

O Empenhamento Organizacional, um construto complexo e multifacetado (Meyer, Allen & Smith, 1993), define-se como sendo a extensão em que um colaborador sente lealdade para com a sua Organização (Mueller, Wallace & Price, 1992, citados por Currivan, 1999). Assim, pode ser conceptualizado como sendo a aceitação e a forte crença nos objectivos e valores da Organização, a vontade para se esforçar tendo em conta o interesse desta e o desejo de com ela manter um forte sentido de pertença (Mowday, Steers & Porter, 1979), podendo ser também caracterizado como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a Organização, tendo implicações na decisão de continuidade ou descontinuidade nesta (Meyer & Allen, 1997).

Meyer e Herscovitch (2001) referem que o Empenhamento Organizacional pode tomar várias formas, podendo potencialmente influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, de acordo com Vakola e Nikolaou (2005), o Empenhamento Organizacional assume-se como sendo um importante factor na dinâmica organizacional, uma vez que é provável que colaboradores que apresentem um maior compromisso com a Organização aceitem mais facilmente as mudanças resultantes da interacção entre os valores pessoais e organizacionais.

Allen e Meyer (1990) identificaram três componentes distintos na definição do Empenhamento Organizacional: o Empenhamento Afectivo (*Affective Commitment*), o Empenhamento de Continuidade (*Continuance Commitment*) e o Empenhamento Normativo (*Normative Commitment*).

O Empenhamento Afectivo refere-se à ligação afectiva, à identificação e ao envolvimento com a Organização, em que colaboradores com elevado Empenhamento Afectivo permanecem na Organização porque *querem fazê-lo*. Por sua vez, o Empenhamento de Continuidade (também denominado Instrumental), diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém ligado à Organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma (Allen & Meyer, 1996). Além disso, de acordo com Meyer e Allen (1997), um elevado Empenhamento de Continuidade implica que os colaboradores se esforcem no seu trabalho tendo como objectivo a concretização das suas ambições e motivações pessoais (e.g., manutenção do emprego, remuneração, promoção), permanecendo assim na Organização porque *têm que fazê-lo*.

Por último, o Empenhamento Normativo refere-se à obrigação de se manter na Organização, o que se acentua quando o colaborador interioriza as normas organizacionais e se estabelece um contrato psicológico com a Organização, ou quando o colaborador recebe recompensas que o levam a agir de forma positiva e congruente com o que é solicitado. Assim, os colaboradores permanecem na Organização porque sentem que *devem fazê-lo* (Allen & Meyer, 1996).

### **1.1.3. Antecedentes do Empenhamento Organizacional**

Diversos estudos têm sido realizados no sentido de identificar os antecedentes do Empenhamento Organizacional permitindo, por um lado, o reconhecimento das características individuais e situacionais que contribuem para o empenhamento dos indivíduos em relação à Organização, e por outro, determinar em que medida esses antecedentes surgem como responsáveis pelo desenvolvimento do Empenhamento Organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Apesar da literatura evidenciar uma certa contradição quanto à natureza das relações determinantes para se constatar uma maior empenhamento, de seguida são

apresentadas, para cada componente do Empenhamento Organizacional, as variáveis antecedentes dos mesmos.

### **1.1.3.1. Antecedentes do Empenhamento Afectivo**

De acordo com os estudos levados a cabo por Mathieu e Zajac (1990), o Empenhamento Afectivo tem como antecedentes variáveis demográficas, tais como a idade, o nível de escolaridade, e outras variáveis como a competência percebida dos colaboradores e as variáveis profissionais.

Relativamente à variável idade, o estudo de Mathieu e Zajac (1990) evidencia a existência de uma relação significativa com o Empenhamento Afectivo, ainda que fraca. Segundo Allen e Meyer (1993) e Harrison e Hubbard (1998), os colaboradores mais velhos tendem a permanecer na Organização e a tornarem-se afectivamente empenhados, uma vez que com o avançar da idade as alternativas tendem a diminuir e os investimentos a aumentar.

Por sua vez, o Empenhamento Afectivo apresenta uma correlação negativa com o nível de escolaridade, pois um maior nível de habilitações literárias tende a estar associado a uma maior percepção em encontrar hipóteses de outra oportunidade de emprego (Mathieu & Zajac, 1990).

A relação com a variável competência percebida tem origem nas percepções que os indivíduos desenvolvem em relação às suas competências, tendo um papel importante no aumento do Empenhamento Afectivo (Mathieu & Zajac, 1990). Os colaboradores com uma maior confiança nas suas capacidades e com maior sucesso manifestam um maior Empenhamento Afectivo, na medida em que a Organização proporciona as necessidades de desenvolvimento e de realização pessoal e profissional (Morris & Sherman, 1981).

Além dos antecedentes anteriormente referidos, foram também identificados como antecedentes do Empenhamento Afectivo as variáveis profissionais, nomeadamente, as experiências de trabalho positivas (determinantes mais fortes do empenhamento afectivo), as experiências de socialização, a motivação intrínseca, a satisfação com a função e a antiguidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Irving & Allen,

1998), bem como as características organizacionais (cultura, estrutura e clima), as expectativas e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Sturges & Guest, 2001).

### **1.1.3.2. Antecedentes do Empenhamento de Continuidade**

Allen e Meyer (1990) demonstram que o empenhamento de continuidade se relaciona com a percepção que o indivíduo tem da transferência das suas competências e habilitações para outros contextos de trabalho (outras organizações). Neste sentido, este componente do Empenhamento Organizacional reflecte os custos associados com a saída da Organização e, deste modo, tudo o que possa ser percebido como um custo associado pode ser considerado um antecedente (Meyer & Allen, 1991).

Com efeito, alguns antecedentes têm sido identificados pela investigação como as características pessoais, tais como a idade, a antiguidade, o nível de escolaridade (mais fraca a relação do que com o Empenhamento Afectivo) o estado civil (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Schoorman, 1998), a percepção de investimento nas organizações (Allen & Meyer, 1990) e a percepção de alternativas de emprego por parte dos colaboradores (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Relativamente ao antecedente idade, Mathieu e Zajac (1990) referem que com o avançar da idade as oportunidades e alternativas são mais limitadas, e que são maiores os custos irrecuperáveis de uma saída. Por outro lado, Meyer e Schoorman (1998) defendem que a antiguidade na Organização está associada ao aumento do investimento feito, o que leva a que seja mais vantajoso permanecer na Organização. O estado civil, por sua vez, pode ser considerado como um antecedente dado que os colaboradores que vivem maritalmente, em geral, têm maior probabilidade de possuírem encargos financeiros, e desta forma menor possibilidade de arriscar em mudar de local de trabalho (Mathieu & Zajac, 1990).

O Empenhamento de Continuidade apresenta uma forte relação com as percepções que os indivíduos têm do investimento que fizeram na Organização onde trabalham, investimentos que podem perder no caso de abandonarem a Organização (e.g., fundo de pensões, o estatuto e a estabilidade no trabalho). Deste modo, tendo consciência da perda de investimento, os indivíduos tendem a manter-se na Organização aumentando o seu Empenhamento de Continuidade (Whitener & Walz, 1993). Por outro

lado, Allen e Meyer (1990) demonstram que o Empenhamento de Continuidade se relaciona com a percepção que o indivíduo tem da possibilidade de transferir os seus conhecimentos e competências para outras organizações, estando a percepção de oportunidade de emprego relacionada negativamente com o Empenhamento de Continuidade (Whitener & Walz, 1993).

### **1.1.3.3. Antecedentes do Empenhamento Normativo**

O Empenhamento Normativo, tal como já referido, diz respeito aos sentimentos de obrigação do indivíduo em permanecer na Organização cujos antecedentes com maior poder preditivo são a lealdade, o dever e a identificação organizacional (Meyer & Parfyonova, 2009; Wiener, 1982). A percepção de justiça organizacional (Rego & Souto, 2004), as experiências de socialização anteriores (e.g., família, pares, socialização cultural) e posteriores (e.g., colegas de trabalho, clientes), com a entrada na Organização (Allen & Meyer, 1996; Powel & Meyer, 2004), têm sido também referenciadas como antecedentes do Empenhamento Normativo. Relativamente à socialização familiar, de acordo com Wiener (1982), é de esperar que um indivíduo que tenha um elevado empenhamento normativo possua familiares próximos empregados de longo termo numa Organização, e que lhe tenham transmitido a importância da lealdade organizacional.

Contudo, o Empenhamento Normativo tem merecido menor atenção por parte dos investigadores apresentando, quer do ponto de vista conceptual, quer da medição do construto, um menor conhecimento, ao contrário dos componentes Empenhamento Afectivo e Empenhamento de Continuidade (Allen & Meyer, 1990).

### **1.1.4. Consequentes do Empenhamento Organizacional**

Uma vez que a literatura referente aos consequentes do Empenhamento Organizacional não faz uma separação clara relativamente aos três componentes, não se justifica que a referência a estes se reporte separadamente a cada um deles.

Com efeito, a literatura neste âmbito tem referenciado que os três componentes do Empenhamento Organizacional têm diferentes consequências positivas para as

organizações, nomeadamente, ao nível do *turnover*, absentismo, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1991).

A intenção de *turnover* organizacional tem sido amplamente relacionada com o Empenhamento Organizacional, sendo definida como a vontade consistente e deliberada do indivíduo de abandonar a Organização da qual faz parte (Tett & Meyer, 1993). De acordo com Cohen (2000) e Pierce e Dunham (1987), os colaboradores por vezes começam a ter comportamentos de abandono da Organização, sendo as atitudes de abandono esporádico (absentismo) precedidas pelas atitudes de declínio (*turnover*), o que conseqüentemente origina uma retirada definitiva. Neste sentido, elevados níveis de empenhamento organizacional estão associados a uma menor intenção de abandono da Organização (Cohen, 1993).

Para além da retenção e do absentismo dos colaboradores, Meyer e Allen (1991), referem que os três componentes do Empenhamento Organizacional podem ter implicações bastante diferentes para os comportamentos relacionados com o trabalho. Com efeito, podemos referenciar outros conseqüentes, tais como os níveis de desempenho, conseqüente da componente afectiva e normativa do Empenhamento Organizacional (Allen & Meyer, 1996), e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al., 1993).

Não obstante, na meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990) foram encontrados alguns efeitos negativos associados ao Empenhamento Organizacional. Estes investigadores defendem que elevados níveis de empenhamento podem levar a situações de *stress*, conflito trabalho-família, estagnação na carreira, e menores níveis de criatividade e inovação.

Em suma, os estudos tendem a constatar que das três componentes do empenhamento, a afectiva é a que mais contribui para comportamentos organizacionais mais desejáveis (Allen & Meyer, 1996), ou seja, a vontade de os indivíduos em se empenharem mais nos objectivos organizacionais parece ser influenciada pelo laço psicológico que os liga à Organização. Assim, é mais provável que os colaboradores exerçam esforços significativos de desempenho quando estão mais afectivamente ligados à Organização do que quando sentem a obrigação ou a necessidade de nela se manterem.

## 1.2. Empregabilidade

A empregabilidade, segundo Harvey (2003), é vista como um processo de desenvolvimento contínuo, sendo que se refere a muito mais do que a aquisição de competências essenciais ou à obtenção de um emprego pela primeira vez. Segundo Fugate (2006), a grande parte da investigação e prática sobre a empregabilidade referiam-se, no passado, à reabilitação vocacional ou à atractividade e selecção do candidato: os indivíduos empregáveis eram capazes de demonstrar um nível fundamental de funcionamento ou competência para desempenhar um determinado trabalho, ou as competências e experiências individuais ajustavam-se a algum conjunto predeterminado de requisitos da função em causa.

Conceptualmente, ambas as correntes dão ênfase ao grau de ajuste pessoa-trabalho em termos de conhecimentos, competências e atitudes. Segundo Fugate (2006), a literatura sobre empregabilidade que utiliza esta perspectiva de ajuste sugere que os conhecimentos, competências e atitudes necessários são conhecidos e estáveis, o que é incongruente com o contexto de trabalho altamente incerto e com a actual relação colaborador-empregador.

Na verdade, o termo empregabilidade é usado numa variedade de contextos com um grande alcance de significados e pode carecer de clareza e precisão como conceito operacional (Hillage & Pollard, 1998). Assim, a palavra empregabilidade tende a ter uma grande amplitude de significados de aplicação, variando entre a aquisição de um emprego pela primeira vez, uma característica individual, a manutenção de determinado emprego ou a aquisição de um novo emprego, até a uma medida de desempenho das instituições de formação dos candidatos. Assim, segundo Harvey (2003), a empregabilidade refere-se ao potencial do indivíduo, geralmente, em termos da tendência dos candidatos para obter e reter um emprego que os satisfaça e preencha emocionalmente. Segundo Hillage e Pollard (1998), para o indivíduo a empregabilidade depende do seu espólio em termos de conhecimentos (i.e., o que ele sabe), competências (i.e., o que ele faz com o que sabe) e atitudes que possui (i.e., a forma como o faz), da maneira como usa e implementa esse espólio, e como se apresenta aos empregadores e, fundamentalmente, do contexto no qual procura trabalho, i.e., de acordo com as suas características individuais e o mercado de trabalho. As pessoas também precisam da

capacidade para explorar esse espólio, para o classificar em termos de mercado e para o “vender” a esse mercado de forma acessível, para que se tornem empregáveis. Importante também é considerar que a capacidade para realizar e actualizar o espólio de empregabilidade depende das circunstâncias individuais pessoais e externas, e da relação entre as duas. Segundo Hillage e Pollard (1998), para os empregadores as prioridades podem ser ajudar grupos de colaboradores chave a desenvolver esse espólio, que tem valor explícito e imediato para com a Organização; e para o indivíduo é necessário impulsionar esses aspectos da empregabilidade, os quais vão melhorar ainda mais as suas oportunidades face às suas circunstâncias.

Segundo Fugate (2006), conceptualizar a empregabilidade em termos de conhecimentos, competências e atitudes rígidas leva à ideia de que, tanto para os empregadores, como para os colaboradores, estes têm valor apenas na medida em que o seu conjunto actual de competências se ajusta aos objectivos estratégicos actuais do empregador. Como alternativa, a nova relação colaborador-empregador requer que as organizações e os seus colaboradores sejam flexíveis e se adaptem a estratégias, serviços, produtos, conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos conforme necessário para realizar metas individuais e organizacionais. Em suma, quer os colaboradores, quer os empregadores devem adaptar-se de forma a competir com sucesso e a evitar tornarem-se obsoletos. Assim, parece razoável e apropriado enquadrar e medir a empregabilidade em termos de características individuais que promovam uma adaptação activa no emprego, ao invés dos tradicionalmente considerados conhecimentos, competências e atitudes.

### **1.2.1. Modelo de Empregabilidade Disposicional de Mel Fugate e Angelo Kinicki**

De acordo com a conceptualização disposicional de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), e mais tarde Fugate e Kinicki (2008), define-se a empregabilidade como uma constelação multidimensional de características individuais que predispõe os indivíduos a adaptarem-se (pro) activamente aos seus contextos de emprego e de carreira. A empregabilidade facilita, assim, a identificação e realização de oportunidades de emprego e de carreira, dentro e fora das organizações. Nesta perspectiva, a empregabilidade é uma disposição que engloba características individuais que

promovem comportamentos adaptativos e resultados de emprego positivos, e descreve com maior precisão as qualidades adaptativas e proactivas orientadas para a acção, que os empregadores procuram cada vez mais. Além disso, conceber a empregabilidade como uma disposição parece apropriado dado o elevado nível de incerteza inerente ao panorama actual da carreira. De qualquer modo, os colaboradores devem apostar nos factores pessoais para identificar e realizar oportunidades no actual contexto de trabalho, i.e., para serem empregáveis.

Por outro lado, actualmente verifica-se que os indivíduos têm a responsabilidade de gerir a sua carreira e, conseqüentemente, tendem a desenvolver-se de modo a estarem mais capacitados para encontrar facilmente um emprego ou para se manterem no que têm (mais empregáveis). Assim, e de acordo com a investigação realizada no âmbito da empregabilidade, estes indivíduos apresentam uma maior abertura a mudanças no trabalho e a novas experiências, tendem a fazer uma auto-avaliação elevada e a serem optimistas em relação ao trabalho e à carreira, o que fomenta expectativas positivas acerca do futuro e aumenta a confiança nas suas capacidades perante desafios associados ao trabalho e à carreira. Apresentam ainda uma maior proactividade e motivação no trabalho e na carreira, bem como uma identidade com o trabalho, originando um envolvimento afectivo com este (Fugate & Kinicki, 2008).

### **1.2.2. Dimensões da Empregabilidade Disposicional**

De acordo com o Modelo de Empregabilidade Disposicional de Fugate e Kinicki (2008), a empregabilidade é reflectida através das suas cinco dimensões, sendo estas representativas da natureza activa e adaptável da empregabilidade disposicional. Cada uma destas dimensões apresenta um carácter independente e qualidades únicas, sendo porém redundantes no que diz respeito às implicações para a adaptabilidade proactiva no trabalho.

A primeira dimensão da empregabilidade é a **abertura a mudanças no trabalho** que suporta a flexibilidade em situações de incerteza, facilita a aprendizagem contínua e permite a identificação e realização de oportunidades de carreira, reforçando assim a adaptabilidade. Deste modo, indivíduos abertos à mudança tendem a exhibir flexibilidade quando confrontados com os desafios inerentes em situações de incerteza,

sendo que a abertura fomenta atitudes individuais favoráveis relativamente a eventos de mudança no trabalho (Miller, Johnson & Grau, 1994), da mesma forma que indivíduos abertos à mudança apresentam maior tendência para a perceberem como um desafio, ao invés de uma ameaça, sendo receptivos a novas tecnologias e processos (Fugate & Kinicki, 2008). Desta forma, indivíduos abertos a mudanças e novas experiências são adaptáveis às exigências dinâmicas no trabalho, fazem com que sejam mais empregáveis, expressam atitudes mais positivas face à mudança e/ou sentem que as mudanças são geralmente positivas, encarando a mudança como um desafio e tendendo a manifestar uma maior satisfação no trabalho e menor intenção de abandonarem a Organização (Fugate & Kinicki, 2008).

A dimensão **proactividade no trabalho e na carreira** compreende a aquisição de informação relevante para possíveis mudanças e desafios associados à posição ocupada e a oportunidades futuras, tendendo a adquirir proactivamente a informação sobre o ambiente (Fugate & Kinicki, 2008). Inclui também as acções preparatórias para lidar com e/ou explorar oportunidades e desafios, caso estes ocorram. Deste modo, os indivíduos avaliam periodicamente o seu valor no mercado de trabalho, comparando as suas competências e experiência com os actuais requisitos e oportunidades de trabalho, e procurando informação específica e relevante para os seus interesses de carreira e de trabalho. Desta forma, a proactividade facilita a identificação e realização de oportunidades de carreira (Fugate & Kinicki, 2008).

No que diz respeito à dimensão **motivação na carreira**, esta relaciona-se com os objectivos de carreira, com o planeamento e com uma orientação para a aprendizagem, aumentando o estímulo para esforços relacionados com o trabalho, para a persistência durante os períodos de tédio e de frustração, para o esforço sustentado face a desafios e para o interesse no domínio de novas competências e na abordagem de novas situações.

Com efeito, uma orientação de aprendizagem no trabalho manifesta-se no planeamento do futuro, na busca de oportunidades de aprendizagem e formação (Cron, Slocum, Vandewalle, & Fu, 2005), e na vontade de mudar para satisfazer as exigências situacionais (Ames & Archer, 1988). Desta forma, a motivação na carreira trata-se de uma determinante crítica da aprendizagem contínua e da empregabilidade disposicional.

Relativamente à dimensão de **resiliência no trabalho e na carreira**, a teoria da adaptação cognitiva afirma que os indivíduos resilientes possuem autoavaliações positivas e visões optimistas das diversas facetas da vida, o que fomenta expectativas positivas acerca do futuro e aumenta a confiança nas suas capacidades perante desafios associados ao trabalho e à carreira (Aspinwall & Taylor, 1992). Consequentemente, indivíduos com autoavaliações positivas são mais prováveis de atribuir os sucessos de carreira à capacidade e esforço pessoal, não tendo tendência de personalizar motivos para os erros e falhas de carreira (Fugate & Kinicki, 2008). Assim, indivíduos com optimismo de carreira têm maior probabilidade de perceberem numerosas oportunidades no local de trabalho, ver as mudanças de carreira como desafios e oportunidades para aprender, e persistir na busca dos resultados e objectivos pretendidos (Carver & Scheier, 1994). Desta forma, a resiliência no trabalho e na carreira constitui uma parte da identidade de trabalho de um indivíduo.

Por fim, a dimensão **identidade de trabalho** constitui a autodefinição de um indivíduo no contexto de carreira, e assim, fornece uma forte base cognitiva e afectiva para a empregabilidade disposicional. Indivíduos que se definem como empregáveis, revelam comportamentos consistentes com essa auto-imagem dirigidos para oportunidades e comportamentos futuros, organizando ao mesmo tempo as experiências passadas (Farndale, Van Ruiten, Kelliher, Hope-Hailey, 2011), o que também influencia os objectivos e aspirações pessoais. Assim, as identidades de carreira direccionam, regulam e suportam os comportamentos. Além disso, a ausência de pistas de carreira bem prescritas no actual meio requer que os indivíduos façam a gestão das suas carreiras, muitas vezes sem fronteiras. As identidades de carreira ajudam a compensar, substituindo as estruturas de carreira institucionalizadas por estruturas psicológicas individualizadas. Assim, estas fornecem motivação, dotando o comportamento de direcção e propósito, para os esforços relacionados com a carreira, suportando a empregabilidade (Fugate et al., 2004).

Desta forma, a empregabilidade refere-se mais a uma capacidade do que ao facto de estar empregado, desenvolvendo-se o indivíduo como um aprendiz poderoso. Mesmo quando se está empregado, a empregabilidade continua a desenvolver-se, uma vez que o indivíduo não pára de aprender. Na verdade, este precisa de pensar em termos de aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*). Assim, tal como referido

anteriormente, a empregabilidade refere-se à capacidade de adquirir e manter um emprego que satisfaça os indivíduos, sendo estes capazes, de forma auto-suficiente, e no actual mercado de emprego, de realizarem o seu potencial através de um emprego sustentável (Hillage & Pollard, 1998).

A presente investigação visa o estudo da relação entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade, e através deste constituir uma mais valia para o conhecimento da realidade da Organização em que se insere a amostra em estudo. Uma vez que não existem estudos que relacionem estas duas variáveis, considera-se vantajoso explorar a relação entre os dois conceitos, e deste modo quais as medidas que podem promover um elevado comprometimento com a Organização e, simultaneamente, um constante e contínuo desenvolvimento e actualização de conhecimentos e competências.

Assim, tendo por base a revisão de literatura efectuada e o estudo da relação entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade, colocam-se as seguintes questões de investigação: Existe relação entre os dois conceitos? Qual a relação entre os componentes do Empenhamento Organizacional (Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo) e as cinco dimensões da Empregabilidade (Abertura a mudanças no trabalho, Proactividade no trabalho e na carreira, Motivação na carreira, Resiliência no trabalho e na carreira e Identidade no trabalho)? Se se verificar esta relação, esta é mais notória entre alguns componentes do Empenhamento Organizacional e dimensões da Empregabilidade?

## 2. MÉTODO

### 2.1. Participantes<sup>1</sup>

A amostra é constituída por 47 colaboradores de uma empresa do sector farmacêutico, tendo sido a participação voluntária e não tendo existido qualquer sistema de recompensa.

---

<sup>1</sup> Anexo I - *Output* para caracterização dos participantes

Do total dos participantes, 39 (83%) são do sexo feminino e 8 (17%) do sexo masculino. No que se refere à faixa etária, a amplitude varia entre os 23 e os 53 anos de idade ( $M= 33,36$ ;  $DP=6,81$ ), sendo que 2 (4,3%) têm idades iguais ou inferiores a 24 anos, 42 (89,3%) entre os 25 e os 44, e 3 (6,4%) entre os 45 e os 53 anos de idade.

Relativamente ao nível das habilitações literárias, 10 (21,3%) dos participantes possuem o 12º ano de escolaridade, 24 (51,1%) têm uma licenciatura, e 13 (27,7%) frequentaram o mestrado/ doutoramento.

No que se refere ao tempo de trabalho na actual organização, 25 (53,2%) encontram-se a trabalhar há menos de 5 anos, 14 (29,8%) entre 6 e 10 anos, 7 (14,9%) entre 11 e 20 anos, e apenas 1 (2,1%) há mais de 20 anos.

Destaca-se, assim, o facto dos participantes da amostra em estudo serem maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, com uma formação superior, e a trabalharem há menos de 5 anos na Organização.

## 2.2. Instrumentos

### 2.2.1. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional<sup>2</sup>

O Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, originalmente denominado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), foi desenvolvido por Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (1993), baseado no Modelo dos Três Componentes. Este instrumento permite avaliar independentemente os três componentes: empenhamento afectivo, empenhamento de continuidade e empenhamento normativo.

Allen e Meyer (1990) construíram duas versões para avaliar o Empenhamento Organizacional, uma versão original com 24 itens e uma versão revista com 18 itens (Meyer et al., 1993), nas quais foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos (de 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente), em que era pedido que se assinalasse o grau de concordância com as diferentes afirmações.

Relativamente à precisão e validade do instrumento, este apresenta índices elevados de precisão (.87 para a escala de empenhamento afectivo, .75 para a escala de empenhamento de continuidade e .79 para a escala de empenhamento normativo), sendo

---

<sup>2</sup> Anexo II – Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

portanto medidas fidedignas. No que se refere à validade do instrumento, Allen et al. (1993) aplicaram uma versão revista, que confirmou a independência das três escalas e aumentou a sustentabilidade do Modelo dos Três Componentes.

No presente estudo recorreu-se à adaptação feita para a população portuguesa por Bruno (2007), levada a cabo num estudo sobre a influência do estilo de liderança no Empenhamento Organizacional. Esta adaptação foi realizada através da testagem dos itens das duas versões da prova original, e posteriormente calculados os índices de precisão. A versão final do instrumento adaptado para a população portuguesa apresenta 26 itens, avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1= Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente).

A escala de empenhamento afectivo é constituída por 6 itens (itens 1 a 6), que fazem parte da versão revista por Meyer et al. (1993), reportando-se aos sentimentos de identificação, envolvimento e vinculação afectiva que o indivíduo tem para com a Organização onde trabalha. Um item referente a esta escala, é por exemplo, “*Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização*”. Por sua vez, a escala de empenhamento de continuidade compreende 7 itens (itens 7 a 13), em que apenas o item 12 é o da versão original de Allen e Meyer (1990), referindo-se aos custos associados à saída da organização e à falta de alternativas de emprego. Um item referente a esta escala é, por exemplo, “*Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização*”. Por último, a escala de empenhamento normativo é composta por 13 itens (14 a 26), em que 7 itens são da versão original (Allen & Meyer, 1990), e diz respeito aos sentimentos de obrigação percebidos pelo colaborador no sentido de permanecer na organização (Bruno, 2007). Um item referente a esta escala é, por exemplo, “*Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização*”.

De salientar, ainda, que Bruno (2007) para fazer a adaptação para a população portuguesa, teve em conta a cultura portuguesa e reformulou os itens que estavam na negativa para a afirmativa, com o objectivo de tornar os itens mais claros e explícitos. A autora optou por reduzir a escala de *Likert* de 7 pontos para uma escala de 5 pontos (de 1 – Discordo Totalmente, 2 –Discordo Parcialmente, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo Parcialmente, 5 – Concordo Totalmente). Relativamente aos índices de precisão, foram encontrados valores igualmente satisfatórios, com um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .86 para a escala de Empenhamento Afectivo, .78 para a escala de

Empenhamento de Continuidade, .87 para a escala de Empenhamento Normativo e .89 para a Escala Total (Bruno, 2007). Estudos mais recentes (Ascensão, 2009; Honório, 2009; Monteiro, 2010) vão no sentido de corroborar a tendência para elevados índices de consistência interna desta versão adaptada para a população portuguesa.

### **2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade<sup>3</sup>**

O Inventário sobre Empregabilidade permite avaliar a adaptabilidade activa específica no trabalho, que permite aos colaboradores identificar e realizar oportunidades de carreira, ou seja, a Empregabilidade Disposicional, tendo sido o instrumento original denominado *Dispositional Measure of Employability* (DME), desenvolvido por Fugate e Kinicki (2008) e traduzido e adaptado para Portugal por Duarte e Fraga (2009). Este instrumento permite avaliar as dimensões da Empregabilidade denominadas Abertura a mudanças no trabalho, Proactividade no trabalho e na carreira, Motivação na carreira, Resiliência no trabalho e na carreira e Identidade no trabalho. Valores elevados traduzem um nível elevado de Empregabilidade.

Através do estudo da consistência interna do inventário original, verificou-se que os índices de precisão se situavam entre .68 (na dimensão Identidade no trabalho) e .82 (na dimensão Proactividade no trabalho e na carreira) (Fugate & Kinicki, 2008).

Fugate e Kinicki (2008) realizaram um estudo em que, através de uma análise factorial, foram identificados seis factores com *eigenvalues* superiores a 1, que explicavam 62% da variância total. Desta análise resultaram ainda seis factores interpretáveis para o DME, cinco factores que correspondiam à estrutura teórica proposta e um sexto que emergiu separadamente – o factor Optimismo. Neste sentido procederam a uma análise factorial confirmatória, constatando que a escala Optimismo tinha similaridade conceptual com a escala Resiliência, o que levou os autores a considerarem uma só escala – a de Resiliência no Trabalho e na Carreira, uma vez que o optimismo é uma característica da resiliência. Da posterior análise desta escala combinada verificou-se um coeficiente alfa de *Cronbach* de .76 (Fugate & Kinicki, 2008).

---

<sup>3</sup> Anexo III – Inventário sobre Empregabilidade

O Inventário utilizado no presente estudo é composto por 25 itens distribuídos por cinco escalas: Abertura a mudanças no trabalho (itens 1 a 5) - um item referente a esta escala é por exemplo “ *Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho*”; Proactividade no Trabalho e na Carreira (itens 6 a 10) - um item referente a esta escala é por exemplo “ *Estou disposto (a) a procurar formação adicional na minha área profissional*”; Motivação na Carreira (itens 11 a 15) - um item referente a esta escala é por exemplo “ *Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira*”; Resiliência no Trabalho e na Carreira (itens 16 a 20) - um item referente a esta escala é por exemplo “ *Estou optimista acerca das minha futuras oportunidades de carreira*”, e Identidade no Trabalho (itens 21 a 25) - um item referente a esta escala é por exemplo “ *Defino-me através do trabalho que faço*”.

As respostas relativas à Empregabilidade são registadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 a “Concordo Totalmente”, indicando os indivíduos o grau de concordância com questões relacionadas com o emprego, oportunidades de emprego e projecto de vida/carreira.

De acordo com o estudo recentemente realizado por Boto (2011) no sector da construção civil, foram obtidos elevados índices de precisão, nomeadamente de .90 na variável Empregabilidade (escala total) e valores que variaram entre .67 e .80 nas cinco dimensões da Empregabilidade, o que leva a constatar a tendência para uma elevada consistência do instrumento.

### **2.3. Procedimento**

De modo a ser possível o estudo na Organização em causa, foi solicitada uma autorização prévia à responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, e foi posteriormente enviada uma proposta formal à Administração, para informar e esclarecer os objectivos do presente estudo e os procedimentos a adoptar.

Obtida a autorização por parte da Administração, e dos respectivos directores dos departamentos a abranger no estudo, foi enviado um *email* a todos os colaboradores dos departamentos. Neste foi pedida a participação de todos, tendo sido referidos os objectivos da investigação, o âmbito em que esta se insere e os instrumentos a utilizar,

bem como comunicadas as datas em que se iriam distribuir e recolher o Questionário e o Inventário.

De referir que, no final do Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, os participantes foram solicitados a indicar alguns dados pessoais com o objectivo de posteriormente se caracterizar a amostra. Assim, definiram-se quatro variáveis demográficas consideradas pertinentes para o estudo, mais especificamente as variáveis sexo, idade, nível de habilitações literárias e a situação profissional. Esta última variável foi subdividida em três categorias, a saber, a antiguidade na organização, a antiguidade na função actual (independente da organização), e o número de anos de trabalho.

Os instrumentos de medida utilizados foram enviados por correio interno para a chefia máxima dos colaboradores, tendo-se procedido à sua recolha presencialmente uma semana depois, e agradecido a disponibilidade realçando a importância do contributo de cada um dos participantes para a investigação.

### **3. RESULTADOS**

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do Questionário sobre o Empenhamento Organizacional e do Inventário sobre Empregabilidade. Neste sentido, são indicados os resultados da estatística descritiva (medidas de tendência central e de dispersão), o teste de normalidade, procedendo-se também ao estudo da precisão de ambos os instrumentos através do cálculo dos coeficientes alfa de *Cronbach* e do coeficiente de alfa de *Cronbach* quando excluído cada item (*Cronbach's alfa if item deleted*). Por fim, são apresentados os dados relativos ao cálculo das correlações entre os componentes do Empenhamento Organizacional e as dimensões da Empregabilidade, a fim de se perceber, nesta amostra, o grau de relação entre os dois conceitos estudados.

### 3.1. Análise Descritiva

#### 3.1.1. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

Com base nos dados obtidos com o Questionário sobre Empenhamento Organizacional, apresentam-se no Quadro 1 as médias e os desvios-padrão de cada um dos componentes e da escala total do Empenhamento Organizacional, bem como os respectivos índices de consistência interna<sup>4</sup>.

#### Quadro 1

*Empenhamento Organizacional - Análise descritiva e Coeficientes de precisão (N=47)*

<b>Componentes</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Empenhamento Afectivo	6	3.59	0.68	.86
Empenhamento de Continuidade	7	3.24	0.78	.79
Empenhamento Normativo	13	2.73	0.56	.80
<b>Empenhamento Organizacional (escala total)</b>	26	3.18	0.49	.85

O estudo descritivo dos valores obtidos com o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional evidencia uma média mais elevada na escala de Empenhamento Afectivo (3.59) do que na escala de Empenhamento de Continuidade (3.24) e na escala de Empenhamento Normativo (2.73). No que diz respeito às medidas de dispersão, verifica-se que dos três componentes, o Empenhamento de Continuidade é o que possui um desvio padrão mais elevado (0.78), enquanto que o indicador mais baixo de dispersão de resultados situa-se no componente de Empenhamento Normativo (0.56). Relativamente à escala total de Empenhamento Organizacional obteve-se uma média de 3.18 e um valor de desvio padrão de 0.49.

<sup>4</sup> Anexo IV – *Output* da análise descritiva e consistência interna do Questionário sobre Empenhamento Organizacional

Relativamente aos coeficientes de precisão, estes apresentam uma amplitude que varia entre .79 e .86, o que evidencia uma elevada consistência interna do instrumento. Consta-se que o valor mais elevado situa-se no componente Empenhamento Afectivo (.86) e o menos elevado no componente Empenhamento de Continuidade (.79). O alfa de *Cronbach* da escala total do Empenhamento Organizacional é de .85 o que demonstra que, de forma global, o nível de precisão é considerado muito satisfatório de acordo com o patamar mínimo de .70 sugerido por Nunnally (1978).

Efectuou-se, ainda, a análise por exclusão de itens (*Cronbach's alfa if item deleted*)<sup>5</sup>, tendo-se verificado que todos os itens parecem contribuir para a consistência interna do instrumento. Contudo, quando eliminado o item 13 (“*Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar nouro lado*”), pertencente ao componente Empenhamento de Continuidade, constata-se que o índice de consistência interna é superior (.83), ou seja, passaria a ter um valor mais elevado do que o anteriormente obtido (.79).

### **3.1.2. Inventário sobre Empregabilidade**

De acordo com os resultados obtidos com o Inventário sobre Empregabilidade, apresentam-se de seguida, no Quadro 2, as médias e os desvios-padrão de cada uma das dimensões e da escala total da Empregabilidade, bem como os respectivos índices de consistência interna<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo IV

<sup>6</sup> Anexo V – *Output* da análise descritiva e consistência interna do Inventário sobre Empregabilidade

**Quadro 2***Empregabilidade - Análise descritiva e Coeficientes de precisão (N=47)*

<b>Dimensões</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Abertura a mudanças no trabalho	5	4.27	0.53	.84
Proactividade no trabalho e na carreira	5	3.84	0.55	.66
Motivação na carreira	5	3.87	0.63	.81
Resiliência no trabalho e na carreira	5	3.94	0.61	.76
Identidade de trabalho	5	4.20	0.50	.77
<b>Empregabilidade (escala total)</b>	<b>25</b>	<b>4.02</b>	<b>0.44</b>	<b>.91</b>

A partir da análise do Quadro 2, e procedendo ao estudo descritivo dos valores do Inventário sobre Empregabilidade, constata-se que a hierarquia das médias referentes às dimensões é, por ordem decrescente, a seguinte: Abertura a mudanças no trabalho (M= 4.27; DP= 0.53), Identidade de trabalho (M= 4.20; DP= 0.50), Resiliência no Trabalho e na Carreira (M= 3.94; DP= 0.61), Motivação na carreira (M= 3.87; DP= 0.63) e por último, Proactividade no trabalho e na carreira (M= 3.84; DP= 0.55).

Relativamente aos coeficientes de precisão, estes apresentam uma amplitude que varia entre .66 (dimensão Abertura a mudanças no trabalho) e .84 (dimensão Proactividade no trabalho e na carreira), o que evidencia uma satisfatória consistência interna do instrumento. Considerando o índice de consistência interna obtido na escala total (.91), parece ser adequado afirmar constatar-se um bom nível de precisão de acordo com o patamar mínimo de .70 sugerido por Nunnally (1978).

Efectuou-se, ainda, a análise por exclusão de itens (*Cronbach's alfa if item deleted*), na qual foi possível verificar que todos os itens parecem contribuir para a consistência interna do instrumento. Destaca-se, no entanto, o item 16 (“*Estou optimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira*”) da dimensão

Resiliência no trabalho e na carreira, que apresenta um alfa de *Cronbach* de .81, superior ao valor anteriormente obtido (.76).

### **3.2. Análise da relação entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade**

Com o intuito de confirmar ou infirmar as questões de investigação formuladas, ou seja, estudar a relação entre o Empenhamento Organizacional e a Empregabilidade através dos seus componentes e dimensões, foram analisadas as correlações entre as variáveis em estudo. Para testar a normalidade da distribuição da amostra em estudo, procedeu-se à análise estatística através do cálculo dos índices de simetria (*skewness*), curtose (*kurtosis*), e gráficos *Q-Q-Plots*, utilizando o teste de *Shapiro-Wilk*<sup>7</sup> (dada a dimensão da amostra ser inferior a 50). Os resultados obtidos não confirmam, para a maioria das variáveis (dimensões Abertura a mudanças no trabalho, Motivação no trabalho, Resiliência no trabalho e na carreira e Identidade no trabalho), uma distribuição normal, uma vez que possuem valores de significância inferiores a .05. Deste modo, tendo em conta o resultado do teste de normalidade, utilizou-se o Coeficiente de Correlação Ordinal de *Spearman* para calcular as correlações entre as variáveis em estudo.

De seguida, no Quadro 3, apresenta-se as correlações entre os componentes (Empenhamento Afectivo, Empenhamento de Continuidade e Empenhamento Normativo) e a escala total do Empenhamento Organizacional, e as dimensões (Abertura a mudanças no trabalho, Proactividade no trabalho e na carreira, Motivação na carreira, Resiliência no trabalho e na carreira e Identidade no trabalho) e a escala total da Empregabilidade.

Refira-se o facto da matriz de intercorrelações obtida<sup>8</sup> permitir também confirmar relações fortes entre as dimensões da Empregabilidade, bem como entre os componentes do Empenhamento Organizacional. É de salientar que todas as dimensões se relacionam muito significativamente ( $p < .01$ ) com a escala total da Empregabilidade, o que leva a constatar que estão a contribuir para a medida deste conceito. No que diz

<sup>7</sup> Anexo VI – *Output* do estudo da normalidade

<sup>8</sup> Anexo VII – *Output* das correlações entre o Empenhamento Organizacional e a Empregabilidade

respeito às relações entre os componentes do Empenhamento apenas se verifica uma relação muito significativa ( $p < .01$ ) entre o Empenhamento Afectivo e o Empenhamento Normativo. Contudo, todos os componentes se relacionam muito significativamente ( $p < .01$ ) com a escala total do Empenhamento Organizacional.

### Quadro 3

*Correlações entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade (N=47)*

Componentes Dimensões	Empenhamento Afectivo	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Normativo	Empenhamento (escala total)
AMT	.06	-.45**	-.20	-.25
PTC	.12	-.22	-.08	-.15
MC	.22	-.11	.19	.07
RTC	.53**	.03	.30*	.35*
IT	.38**	-.15	.14	.17
Empregabilidade (escala total)	.33*	-.23	.06	.03

*Nota.* Dimensões de Empregabilidade abreviadas - AMT = Abertura a mudanças no trabalho; PTC = Proactividade no trabalho e na carreira; MC = Motivação na carreira; RTC = Resiliência no trabalho e na carreira; IT = Identidade no trabalho

\*Correlação significativa  $p < 0.05$

\*\*Correlação significativa  $p < 0.01$

Com base nos dados obtidos, constata-se que os componentes e a escala total do Empenhamento Organizacional apresentam correlações significativas com algumas das dimensões da Empregabilidade, sendo que o Empenhamento Afectivo apresenta igualmente uma correlação significativa com a escala total da Empregabilidade. Parece, assim, adequado considerar que existe relação entre empenhamento organizacional e empregabilidade, e responder-se favoravelmente à primeira questão de investigação - *Existe relação entre os dois conceitos?*.

Assim, destacam-se as correlações positivas e muito significativas ( $p < .01$ ) entre o Empenhamento Afectivo e as dimensões Resiliência no trabalho e na carreira (.53) e

Identidade no trabalho (.38), para além da correlação significativa ( $p < .05$ ) com a escala total (.33). Refiram-se, ainda, como correlações positivas e significativas ( $p < .05$ ) as obtidas entre a dimensão Resiliência no trabalho e na carreira e o Empenhamento Normativo (.30), bem como com a escala total do Empenhamento (.35). Por fim, destaca-se a relação negativa e muito significativa ( $p < .01$ ) entre o Empenhamento de Continuidade e a dimensão Abertura a mudanças no trabalho da Empregabilidade (-.45). Estes resultados contribuem, assim, para responder às questões de investigação *Qual a relação entre os componentes do Empenhamento Organizacional e as cinco dimensões da Empregabilidade? Se se verificar esta relação, esta é mais notória entre algumas componentes do Empenhamento Organizacional e dimensões da Empregabilidade?*.

#### 4. DISCUSSÃO

Nesta secção são analisados os resultados obtidos à luz das questões de investigação formuladas, bem como destacados os principais contributos e limitações do presente estudo. A escolha desta temática deveu-se à motivação e interesse pelo estudo de ambos os conceitos, bem como à inexistência de investigações neste âmbito, o que originou um certo sentimento de curiosidade e de desafio. Espera-se, assim, que o presente estudo constitua uma mais valia para o desenvolvimento da investigação nesta área.

O Empenhamento Organizacional refere-se à extensão em que um colaborador sente lealdade para com a sua Organização, aceitando e acreditando nos objectivos e valores, possuindo vontade para se esforçar, e tendo implicações na decisão em continuar ou abandonar a Organização na qual trabalha. Por seu turno, a Empregabilidade refere-se às características individuais que predis põem os indivíduos a adaptarem-se (pro) activamente aos seus contextos de emprego e de carreira, facilitando, assim, a identificação e realização de oportunidades de emprego e de carreira, nomeadamente na própria Organização em que se encontram inseridos. Os resultados obtidos revelaram um relação significativa entre Empenhamento Organizacional e Empregabilidade, o que permite responder afirmativamente à questão de investigação de carácter mais geral, e indicadora da relação entre os dois conceitos. Assim, pode-se assumir que os colaboradores que afirmam estar envolvidos e

comprometidos com a Organização, tenderão também a reunir características individuais específicas, que fomentam comportamentos adaptativos e facilitadores desse mesmo empenhamento organizacional.

No que se refere à relação entre os componentes do Empenhamento Organizacional e as dimensões da Empregabilidade, destacam-se as relações que se revelaram estatisticamente significativas, mais especificamente as correlações entre o Empenhamento Afectivo e a dimensão Resiliência no trabalho e na carreira, a dimensão Identidade no trabalho, e a escala total da Empregabilidade, entre o Empenhamento de Continuidade e a dimensão Abertura a mudanças no trabalho, entre o Empenhamento Normativo e a dimensão Resiliência no trabalho e na carreira, e entre esta dimensão e a escala total o Empenhamento Organizacional.

Considerando a relação positiva e muito significativa entre o Empenhamento Afectivo e a dimensão Resiliência no trabalho e na carreira, esta vai no sentido de se poder afirmar que indivíduos que apresentam uma forte ligação afectiva com a Organização, estando identificados e envolvidos com a mesma, tendem a manifestar optimismo acerca das oportunidades de carreira e de trabalho, uma vez que percebem que a Organização lhes vai permitir desenvolverem a sua carreira no seu local de trabalho, atribuindo a razão dos seus sucessos ao esforço e dedicação pessoal.

Quanto à relação, também positiva e muito significativa, entre o Empenhamento Afectivo e a dimensão Identidade no trabalho, parece sugerir que uma forte relação afectiva e envolvimento com a Organização se relaciona com a capacidade de auto-definição, de modo consistente e integrado, no contexto de carreira, em que os indivíduos são capazes de organizar as suas experiências passadas, e direccionando os seus comportamentos para as oportunidades futuras.

O Empenhamento Afectivo relaciona-se, ainda, positivamente com a Empregabilidade, sendo assim possível afirmar que um indivíduo que esteja na Organização porque quer e porque se sente envolvido e ligado emocionalmente com a mesma, tenderá a manter-se mais proactivo no seu desenvolvimento de competências, de forma a manter-se no local de trabalho, e sendo capaz de se adaptar a novas realidades e mudanças.

A relação entre o Empenhamento de Continuidade e a dimensão Abertura a mudanças no trabalho, é a única relação negativa muito significativa, o que não deixa de

ser coerente, se se pensar que um indivíduo que apresenta uma fraca ligação à Organização, tenderá a perceber a mudança como oportunidades e desafios positivos, uma vez que acredita que possui as competências necessárias para ultrapassar positivamente e com sucesso a mudança com que se depara. Por outro lado, um indivíduo que possua um elevado Empenhamento de Continuidade, pretendendo assim permanecer na Organização em que trabalha, tenderá a possuir uma menor Abertura a mudanças no trabalho. Uma vez que a maioria dos participantes apresenta uma idade entre os 25 e os 44 anos, e uma formação ao nível do ensino superior, esta relação é de todo pertinente e pode representar a realidade actual dos colaboradores da Organização, dado que a maioria apresenta pouca antiguidade e elevados conhecimentos académicos, estando naturalmente mais atentos a novas oportunidades de carreira no mercado de trabalho.

Refira-se a este propósito, e na sequência desta relação, que foi realizado um estudo da diferença entre as médias de indivíduos com diferentes habilitações académicas, utilizando-se o teste t de *Student* e o teste F da ANOVA<sup>9</sup>, tendo-se obtido valores que parecem estar de acordo com a relação mencionada. Constata-se uma diferença, que traduz menor Empenhamento de Continuidade no caso dos colaboradores que possuem Mestrado comparativamente com os que apenas frequentaram o Ensino Secundário, o que pode também reflectir o facto de um maior nível de competências poder levar a uma maior facilidade em procurar activamente e encontrar novas oportunidades de emprego.

A relação entre Empenhamento Organizacional e a dimensão Resiliência no trabalho e na carreira, pode ser explicada pelo facto de indivíduos com uma elevada lealdade para com a Organização, alinhados com os objectivos e valores desta e com vontade de nela permanecerem, possuírem um elevado optimismo acerca das oportunidades de carreira e de trabalho na Organização, uma vez que acreditam que esta lhes vai permitir concretizar os seus objectivos. Por último, e no que concerne a relação entre esta dimensão e o Empenhamento Normativo, os colaboradores, ao sentirem uma obrigação de permanência na Organização, o que se acentua quando se interiorizam as normas e se recebem recompensas, tendem a agir em conformidade com o solicitado

---

<sup>9</sup> Anexo VIII – *Output* do teste t de *Student* e da ANOVA

pela Organização e a serem optimistas acerca das oportunidades de carreira e de trabalho.

No decorrer da presente investigação, houve limitações que devem ser tidas em conta em futuros estudos. O facto de se ter desenvolvido o estudo no contexto do estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos da Organização em causa, poderá ter constituído uma limitação. Apesar de em todos os momentos ter sido reiterada a confidencialidade dos participantes, e se ter referido que a investigação tinha somente fins académicos, os colaboradores não deixaram de se manifestarem renitentes face à participação no projecto de investigação, e de fazerem alguns comentários no momento da entrega e da devolução dos questionários, revelando algum receio e inquietude face à confidencialidade dos mesmos.

Encontram-se também limitações no que respeita à amostra dos participantes. Por se tratar de um estudo de carácter exploratório e dada a reduzida dimensão da amostra, não é possível generalizarem-se os resultados, devendo estes ser analisados com a devida precaução. Por outro lado, a média de idades dos participantes caracteriza a amostra como sendo jovem, isto é, como estando numa fase de desenvolvimento das suas carreiras com responsabilidades e objectivos de vida diferentes, porventura mais ambiciosos e especialmente atentos a possíveis alternativas de emprego, o que poderá afectar, de forma indirecta, o nível de Empenhamento Organizacional e de Empregabilidade. Estudos com amostras representativas da população, com uma maior amplitude da faixa etária dos participantes, antiguidade na empresa e segmento de mercado seriam pertinentes na análise da relação entre o Empenhamento Organizacional e a Empregabilidade. Por outro lado, seria também interessante comparar os resultados obtidos com outros de organizações pertencentes a outros sectores do mercado.

Face ao actual cenário de constante mudança e de incerteza, para que os colaboradores constituam uma vantagem competitiva para a Organização, é fundamental que se mantenham comprometidos e alinhados com os objectivos desta, e, por outro lado, receptivos à mudança organizacional e proactivos no desenvolvimento de competências e da gestão de carreira (Feldman, 1997). Por outro lado, actualmente, torna-se cada vez mais saliente a necessidade de se dar importância à relação colaborador-organização. O facto é que nos últimos anos, a natureza desta relação tem mudado, no meio de *downsizing*, fusões e aquisições. As ligações contratuais do

colaborador à organização mudaram e a carreira de um indivíduo deixou de depender das organizações, sendo exigido aos indivíduos a construção de carreiras sem fronteiras, que englobam transições quer ao nível das funções, quer das organizações. Estas alterações têm marcado fortemente a relação entre colaboradores e organizações. Apesar deste contexto de grande mobilidade, propício ao *turnover*, o facto é que o empenhamento que os indivíduos têm, poderá constituir-se como um factor decisivo para comportamentos proactivos e adaptativos face à mudança, sendo capazes de encarar como um desafio positivo e, conseqüentemente, contribuir com o seu trabalho para um melhor desempenho global da própria Organização.

Ao estudar as variáveis Empenhamento Organizacional e Empregabilidade, pretendeu-se dar um lugar de destaque à relação colaborador-organização e à importância da existência desta, uma vez que indivíduos empenhados e competentes serão colaboradores mais produtivos para as organizações e contribuirão para a sua adaptação e sucesso. Deste modo, espera-se encontrar cada vez mais nas organizações a preocupação em implementarem práticas de recursos humanos orientadas para o aumento do Empenhamento Organizacional dos colaboradores e para o desenvolvimento das suas competências ao nível da Empregabilidade.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence and career stage effects? *Journal of Business Research*, 26 (1), 49-61.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 260–267.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (6), 989–1003.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

- Boto, B. (2011). *Relação entre Adaptabilidade e Empregabilidade: Estudo exploratório com uma amostra do sector da construção civil*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento Organizacional e Liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1), 184–195.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157. doi: 10.2307/256650
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and a work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.
- Cron, W. L., Slocum, J. W., Vandewalle, D., & Fu, Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18 (1), 55–80.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope- Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50 (1), 113-129. doi: 10.1002/hrm.20404

- Feldman, D. C. (1997). Career issues facing contingent and self-employed workers: Prospects and problems for the twenty-first century. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behaviour* (pp. 337-358). Chichester: John Wiley & Sons.
- Fugate, M. (2006). New perspectives on employability. In J. Greenhaus & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527. doi:10.1348/096317907X241579
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.
- Harvey, L. (2003). *On employability*. The Higher Education Academy. Obtido de <http://www.palatine.ac.uk/files/emp/1236.pdf>
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a Framework for policy analysis*. *Research Brief*, 85. Obtido de <http://www.education.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB85.pdf>
- Honório, C. (2009). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

- Hulin, C. (1990). Adaptation persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.) (vol.2) (pp. 445-505). California: Consulting Psychologists Press.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995. doi: 10.2307/256642
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2009). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283-974. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001

- Meyer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 15-28.
- 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*, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59-80.
- Monteiro, J. (2010). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamento Organizacional: Estudo exploratório no sector da valorização de resíduos sólidos urbanos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24* (3), 512-526. doi: 10.2307/255572
- Mowday, R.T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8* (4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14* (2), 224-247.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 492-499.

- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organization. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-49.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13 (1), 163-178.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão (3ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulin, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-Bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 157-177. doi:10.1016/S0001-8791(03)00050-2
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29 (4), 447-462. doi: 10.1080/03069880120085992
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.

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

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations, 27* (2), 160–174. doi: 10.1108/01425450510572685

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42* (3), 265-281. doi: 10.1006/jvbe.1993.1019

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7* (3), 418-428.

## ÍNDICE DE ANEXOS

### Anexo n.º:

- 1 - *Output* para caracterização dos participantes
- 2 - Questionário sobre o Empenhamo Organizacional
- 3 - Inventário sobre Empregabilidade
- 4 - *Output* da análise descritiva e consistência interna do Questionário sobre Empenhamo Organizacional
- 5 - *Output* da análise descritiva e consistência interna do Inventário sobre Empregabilidade
- 6 - *Output* do estudo da normalidade
- 7 - *Output* das correlações entre o Empenhamo Organizacional e a Empregabilidade
- 8 - *Output* do teste t de *Student* e da ANOVA

**Output para caracterização dos participantes**

**Sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	8	17,0	17,0	17,0
	Feminino	39	83,0	83,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Idade\_nova**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-24	2	4,3	4,3	4,3
	25-44	42	89,4	89,4	93,6
	45-53	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Antig\_nova**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	25	53,2	53,2	53,2
	6-10	14	29,8	29,8	83,0
	11-20	7	14,9	14,9	97,9
	21-22	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

### Habilitações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ens. Secundário	10	21,3	21,3	21,3
	Licenciatura	24	51,1	51,1	72,3
	Mestrado	11	23,4	23,4	95,7
	Doutoramento	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	47	23	53	33,36	6,812
Antiguidade	47	0	22	6,37	4,928
Valid N (listwise)	47				

## QUESTIONÁRIO SOBRE O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O questionário sobre o empenhamento organizacional tem como objectivo estudar os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham.

Por favor, responda a todas as questões; não deixe nenhuma por fazer. As respostas dadas são confidenciais.

A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Obrigada pela sua colaboração

## Instruções

Este questionário consiste num conjunto de afirmações sobre os sentimentos que as pessoas manifestam relativamente à organização onde trabalham.

Considere somente o que sente sobre a organização onde trabalha. Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização..... 1 2 3 4 5
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus ..... 1 2 3 4 5
3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização ..... 1 2 3 4 5
4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização..... 1 2 3 4 5
5. Esta organização tem para mim um grande significado..... 1 2 3 4 5
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização..... 1 2 3 4 5
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização..... 1 2 3 4 5
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora..... 1 2 3 4 5
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo ..... 1 2 3 4 5
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização..... 1 2 3 4 5
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego..... 1 2 3 4 5
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho ..... 1 2 3 4 5
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado ..... 1 2 3 4 5

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

14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização..... 1 2 3 4 5
15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização..... 1 2 3 4 5
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela ..... 1 2 3 4 5
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização ..... 1 2 3 4 5
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização..... 1 2 3 4 5
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras ..... 1 2 3 4 5
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias ..... 1 2 3 4 5
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade ..... 1 2 3 4 5
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização ..... 1 2 3 4 5
23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização ..... 1 2 3 4 5
24. Esta organização merece a minha lealdade ..... 1 2 3 4 5
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham ..... 1 2 3 4 5
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização ..... 1 2 3 4 5

**Dados Pessoais**

Sexo: \_\_\_\_ M \_\_\_\_ F Idade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo se encontra a desempenhar a actual função? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha nesta Organização? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha nesta área profissional? \_\_\_\_\_

## INVENTÁRIO SOBRE EMPREGABILIDADE

Nome (facultativo): \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino Feminino 

Este Inventário descreve o que sente acerca do seu emprego, das suas oportunidades de emprego e do seu projecto de vida/carreira. Por favor leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, utilize a seguinte escala.

*Não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas são confidenciais.*

- 1** = Discordo totalmente  
**2** = Discordo  
**3** = Não concordo, nem discordo  
**4** = Concordo  
**5** = Concordo totalmente

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>			<i>Concordo totalmente</i>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considero-me receptivo(a) às mudanças.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Consigo lidar com quaisquer problemas que surjam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Estou disposto(a) a assumir riscos profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de actividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estou disposto(a) a procurar formação adicional na minha área profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Consulto regularmente fontes de informação relacionadas com oportunidades de carreira (ex. anúncios de emprego, pessoas que conheço, empresas de recrutamento, Internet).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Procuo identificar com antecedência possíveis desafios e oportunidades profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1** = Discordo totalmente  
**2** = Discordo  
**3** = Não concordo, nem discordo  
**4** = Concordo  
**5** = Concordo totalmente

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objectivos de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tenho procurado realizar tarefas que me ajudem a alcançar os meus objectivos de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tenho objectivos de carreira definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que é normalmente esperado para avançar na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Estou optimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. As minhas experiências de carreira têm sido geralmente positivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tenho uma atitude positiva face à vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Em alturas de incerteza, normalmente espero que aconteça o melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Olho sempre para o lado positivo das coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Defino-me através do trabalho que faço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. É importante para mim ser bem sucedido(a) no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. O tipo de trabalho que faço é importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vejo-me como um(a) profissional eficaz e/ou experiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Sei quais são as minhas mais-valias no trabalho (aquilo em que sou bom(a)).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**POR FAVOR, VERIFIQUE SE RESPONDEU TODAS AS QUESTÕES.**  
**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

**Output da análise descritiva e consistência interna do Questionário sobre  
Empenhamento Organizacional**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Empenhamento_Global	47	2,14	4,24	3,1875	,48542
Emp_Afectivo	47	1,83	5,00	3,5922	,68437
Emp_Continuidade	47	1,43	5,00	3,2371	,78375
Emp_Normativo	47	1,46	3,85	2,7332	,56387
Valid N (listwise)	47				

Empenhamento Afectivo

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
1. Ficaria satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,57	,994	47
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	3,79	,623	47
3. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	3,34	1,027	47
4. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	3,60	,970	47
5. Esta organização tem para mim um grande significado	3,85	,807	47
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,40	,901	47

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Ficaria satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	17,98	12,195	,529	,856
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	17,77	14,618	,389	,870
3. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	18,21	10,954	,713	,818
4. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	17,96	10,868	,790	,802
5. Esta organização tem para mim um grande significado	17,70	12,518	,647	,832
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	18,15	11,130	,819	,798

## Empenhamento de Continuidade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	7

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3,21	1,122	47
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,28	1,136	47
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,62	1,012	47
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,38	1,261	47
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,64	1,241	47
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	2,74	1,326	47
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	2,79	1,082	47

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	19,45	23,731	,468	,776
8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	19,38	22,372	,599	,753
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	19,04	23,868	,527	,767
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	19,28	21,204	,629	,745
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	19,02	20,847	,680	,734
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	19,91	20,862	,617	,747
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	19,87	27,244	,149	,827

## Empenhamento Normativo

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	13

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	31,60	45,377	,499	,792
15. Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	33,23	42,357	,639	,778
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	33,30	44,866	,584	,785
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	33,66	45,403	,746	,779
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	32,51	43,994	,453	,798
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	32,66	48,273	,265	,813
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização anida hoje faz sentido nos nossos dias	31,34	52,273	,045	,825
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	33,55	46,035	,586	,787
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	33,06	47,800	,382	,802
23. Sentir-me-ia culpado (a) se saísse agora da minha organização	33,45	47,600	,333	,806
24. Esta organização merece a minha lealdade	31,66	47,403	,519	,793
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	32,89	45,967	,538	,790
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização	33,47	47,298	,359	,804

## Empenhamento Organizacional- escala total

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,861	26

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
1. Ficaria satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,57	,994	47
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	3,79	,623	47
3. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	3,34	1,027	47
4. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	3,60	,970	47
5. Esta organização tem para mim um grande significado	3,85	,807	47
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,40	,901	47
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3,21	1,122	47
8. Muitas coisas da minha vida ficaram complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,28	1,136	47
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,62	1,012	47
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,38	1,261	47
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,64	1,241	47
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	2,74	1,326	47
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado	2,79	1,082	47
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	3,94	1,071	47
15. Considero falta de ética "andar a saltitar" de organização em organização	2,30	1,196	47
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	2,23	1,005	47
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	1,87	,769	47
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	3,02	1,327	47
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	2,87	1,135	47
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização anida hoje faz sentido nos nossos dias	4,19	,924	47
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	1,98	,872	47
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	2,47	,952	47
23. Sentir-me-ia culpado (a) se saísse agora da minha organização	2,09	1,080	47
24. Esta organização merece a minha lealdade	3,87	,797	47
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	2,64	,942	47
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização	2,06	1,071	47

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Ficaria satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	76,17	139,144	,659	,789	,839
2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	75,96	152,302	,188	,653	,852
3. Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização	76,40	145,377	,369	,871	,848
4. Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	76,15	143,086	,498	,850	,844
5. Esta organização tem para mim um grande significado	75,89	147,575	,375	,711	,848
6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	76,34	143,273	,533	,899	,844
7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	76,53	141,254	,490	,802	,844
8. Muitas coisas da minha vida ficaram complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	76,47	140,733	,503	,777	,844
9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	76,13	140,592	,582	,822	,841
10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	76,36	147,714	,205	,857	,855
11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	76,11	150,358	,121	,904	,858
12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	77,00	141,348	,396	,712	,848
13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado	76,96	150,520	,147	,647	,856
14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	75,81	142,549	,465	,852	,845
15. Considero falta de ética "andar à saltitar" de organização em organização	77,45	139,774	,508	,804	,843
16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	77,51	142,734	,493	,745	,844
17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização	77,87	143,853	,604	,879	,843
18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	76,72	142,117	,370	,821	,849
19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	76,87	147,027	,264	,576	,852
20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias	75,55	151,470	,143	,787	,855
21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	77,77	143,227	,556	,807	,843
22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	77,28	143,248	,502	,752	,844
23. Sentir-me-ia culpado (a) se saísse agora da minha organização	77,66	144,751	,372	,683	,848
24. Esta organização merece a minha lealdade	75,87	145,462	,493	,886	,845
25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	77,11	143,532	,494	,821	,844
26. Sinto-me em dívida para com a minha organização	77,68	149,092	,204	,673	,854

## **Output da análise descritiva e consistência interna do Inventário sobre Empregabilidade**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Empregabilidade	47	2,60	4,76	4,0238	,43942
Abertura_mudança_ trabalho	47	2,80	5,00	4,2723	,53475
Proactividade_trabalho_ carreira	47	2,60	5,00	3,8383	,55111
Motivação_Carreira	47	1,80	5,00	3,8681	,62593
Resiliência_trabalho_ carreira	47	1,80	5,00	3,9404	,60708
Identidade_trabalho	47	2,80	5,00	4,2000	,49519
Valid N (listwise)	47				

### Abertura a mudanças no trabalho

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	N of Items	
,840	5	

  

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
1. Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho	4,43	,651	47
2. Considero-me receptivo(a) às mudanças	4,49	,585	47
3. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho	4,51	,547	47
4. Consigo lidar com quaisquer problemas que surjam	4,00	,752	47
5. Estou disposto(a) a assumir riscos profissionais	3,94	,845	47

  

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho	16,94	4,670	,731	,785
2. Considero-me receptivo(a) às mudanças	16,87	4,809	,778	,779
3. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho	16,85	5,043	,736	,793
4. Consigo lidar com quaisquer problemas que surjam	17,36	4,671	,589	,826
5. Estou disposto(a) a assumir riscos profissionais	17,43	4,598	,508	,861

## Proactividade no trabalho e na carreira

### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	5

### **Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
6. Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de actividade	3,89	,814	47
7. Estou disposto(a) a procurar formação adicional na minha área profissional	4,62	,534	47
8. Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes	3,98	,847	47
9. Consulto regularmente fontes de informação relacionadas com oportunidades de carreira (ex. anúncios de emprego, pessoas que conheço, empresas de recrutamento, Internet)	3,11	1,108	47
10. Procuo identificar com antecedência possíveis desafios e oportunidades profissionais	3,60	,825	47

### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6. Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de actividade	15,30	5,909	,258	,677
7. Estou disposto(a) a procurar formação adicional na minha área profissional	14,57	5,945	,523	,596
8. Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes	15,21	5,562	,329	,649
9. Consulto regularmente fontes de informação relacionadas com oportunidades de carreira (ex. anúncios de emprego, pessoas que conheço, empresas de recrutamento, Internet)	16,09	4,340	,439	,613
10. Procuo identificar com antecedência possíveis desafios e oportunidades profissionais	15,60	4,594	,655	,494

## Motivação na carreira

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
11. Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objectivos de carreira	3,72	1,077	47
12. Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira	3,34	,867	47
13. Tenho procurado realizar tarefas que me ajudem a alcanças os meus objectivos de carreira	4,11	,634	47
14. Tenho objectivos de carreira definidos	3,79	,806	47
15. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que é normalmente esperado para avançar na minha carreira	4,38	,644	47

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11. Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objectivos de carreira	15,62	5,415	,642	,787
12. Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira	16,00	6,000	,717	,750
13. Tenho procurado realizar tarefas que me ajudem a alcanças os meus objectivos de carreira	15,23	7,531	,535	,806
14. Tenho objectivos de carreira definidos	15,55	6,253	,718	,751
15. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que é normalmente esperado para avançar na minha carreira	14,96	7,563	,512	,811

## Resiliência no trabalho e na carreira

### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	5

### **Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
16. Estou otimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira	3,45	1,039	47
17. As minhas experiências de carreira têm sido geralmente positivas	3,91	,775	47
18. Tenho uma atitude positiva face à vida	4,32	,887	47
19. Em alturas de incerteza, normalmente espero que aconteça o melhor	4,00	,692	47
20. Olho sempre para o lado positivo das coisas	4,02	,794	47

### **Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
16. Estou otimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira	16,26	6,368	,337	,811
17. As minhas experiências de carreira têm sido geralmente positivas	15,79	6,128	,647	,686
18. Tenho uma atitude positiva face à vida	15,38	5,807	,613	,693
19. Em alturas de incerteza, normalmente espero que aconteça o melhor	15,70	6,735	,557	,720
20. Olho sempre para o lado positivo das coisas	15,68	6,179	,610	,698

## Identidade no trabalho

<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,771	5			

  

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
21. Defino-me através do trabalho que faço	3,55	,775	47
22. É importante para mim ser bem sucedido (a) no trabalho	4,45	,544	47
23. O tipo de trabalho que faço é importante para mim	4,38	,644	47
24. Vejo-me como um(a) profissional eficaz e/ou experiente	4,26	,706	47
25. Sei quais são as minhas mais-valias no trabalho (auilo em que sou bom(a))	4,36	,735	47

  

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21. Defino-me através do trabalho que faço	17,45	4,209	,415	,779
22. É importante para mim ser bem sucedido (a) no trabalho	16,55	4,557	,550	,732
23. O tipo de trabalho que faço é importante para mim	16,62	4,285	,536	,731
24. Vejo-me como um(a) profissional eficaz e/ou experiente	16,74	3,803	,664	,684
25. Sei quais são as minhas mais-valias no trabalho (auilo em que sou bom(a))	16,64	3,888	,587	,713

## Escala Total da Empregabilidade

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,910	,917	25

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
1. Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho	4,43	,651	47
2. Considero-me receptivo(a) às mudanças	4,49	,585	47
3. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho	4,51	,547	47
4. Consigo lidar com quaisquer problemas que surjam	4,00	,752	47
5. Estou disposto(a) a assumir riscos profissionais	3,94	,845	47
6. Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de actividade	3,89	,814	47
7. Estou disposto(a) a procurar formação adicional na minha área profissional	4,62	,534	47
8. Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes	3,98	,847	47
9. Consulto regularmente fontes de informação relacionadas com oportunidades de carreira (ex. anúncios de emprego, pessoas que conheço, empresas de recrutamento, Internet)	3,11	1,108	47
10. Procuro identificar com antecedência possíveis desafios e oportunidades profissionais	3,60	,825	47
11. Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objectivos de carreira	3,72	1,077	47
12. Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira	3,34	,867	47
13. Tenho procurado realizar tarefas que me ajudem a alcançar os meus objectivos de carreira	4,11	,634	47
14. Tenho objectivos de carreira definidos	3,79	,806	47
15. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que é normalmente esperado para avançar na minha carreira	4,38	,644	47
16. Estou optimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira	3,45	1,039	47
17. As minhas experiências de carreira têm sido geralmente positivas	3,91	,775	47
18. Tenho uma atitude positiva face à vida	4,32	,887	47
19. Em alturas de incerteza, normalmente espero que aconteça o melhor	4,00	,692	47
20. Olho sempre para o lado positivo das coisas	4,02	,794	47
21. Defino-me através do trabalho que faço	3,55	,775	47
22. É importante para mim ser bem sucedido (a) no trabalho	4,45	,544	47
23. O tipo de trabalho que faço é importante para mim	4,38	,644	47
24. Vejo-me como um(a) profissional eficaz e/ou experiente	4,26	,706	47
25. Sei quais são as minhas mais-valias no trabalho (aילו em que sou bom(a))	4,36	,735	47

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho	96,17	114,144	,440	.	,908
2. Considero-me receptivo(a) às mudanças	96,11	114,358	,478	.	,908
3. Sou capaz de me adaptar a mudanças no trabalho	96,09	114,775	,479	.	,908
4. Consigo lidar com quaisquer problemas que surjam	96,60	111,637	,534	.	,906
5. Estou disposto(a) a assumir riscos profissionais	96,66	112,577	,412	.	,909
6. Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de actividade	96,70	109,909	,592	.	,905
7. Estou disposto(a) a procurar formação adicional na minha área profissional	95,98	113,543	,602	.	,906
8. Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes	96,62	114,937	,277	.	,912
9. Consulto regularmente fontes de informação relacionadas com oportunidades de carreira (ex. anúncios de emprego, pessoas que conheço, empresas de recrutamento, Internet)	97,49	114,255	,219	.	,916
10. Procuro identificar com antecedência possíveis desafios e oportunidades profissionais	97,00	110,652	,538	.	,906
11. Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objectivos de carreira	96,87	105,766	,621	.	,905
12. Tenho um plano específico para alcançar os meus objectivos de carreira	97,26	108,412	,638	.	,904
13. Tenho procurado realizar tarefas que me ajudem a alcançar os meus objectivos de carreira	96,49	111,821	,631	.	,905
14. Tenho objectivos de carreira definidos	96,81	109,463	,627	.	,905
15. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que é normalmente esperado para avançar na minha carreira	96,21	111,432	,649	.	,905
16. Estou optimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira	97,15	109,825	,449	.	,909
17. As minhas experiências de carreira têm sido geralmente positivas	96,68	109,700	,639	.	,904
18. Tenho uma atitude positiva face à vida	96,28	108,552	,613	.	,905
19. Em alturas de incerteza, normalmente espero que aconteça o melhor	96,60	113,029	,488	.	,907
20. Olho sempre para o lado positivo das coisas	96,57	109,989	,604	.	,905
21. Defino-me através do trabalho que faço	97,04	112,824	,441	.	,908
22. É importante para mim ser bem sucedido (a) no trabalho	96,15	115,347	,431	.	,908
23. O tipo de trabalho que faço é importante para mim	96,21	115,389	,352	.	,910
24. Vejo-me como um(a) profissional eficaz e/ou experiente	96,34	109,360	,733	.	,903
25. Sei quais são as minhas mais-valias no trabalho (aילו em que sou bom(a))	96,23	109,183	,713	.	,903

## ***Output do estudo da normalidade***

### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Abertura_mudança_ trabalho	,148	47	,012	,924	47	,005
Proactividade_trabalho_ carreira	,147	47	,012	,969	47	,234
Motivação_Carreira	,138	47	,026	,942	47	,021
Resiliência_trabalho_ carreira	,156	47	,006	,925	47	,005
Identidade_trabalho	,103	47	,200 <sup>*</sup>	,947	47	,034
Emp_Afectivo	,106	47	,200 <sup>*</sup>	,962	47	,124
Emp_Continuidade	,156	47	,006	,967	47	,196
Emp_Normativo	,088	47	,200 <sup>*</sup>	,982	47	,655

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Abertura_mudança_trabalho	Mean		4,2723	,07800
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1153	
		Upper Bound	4,4293	
	5% Trimmed Mean		4,3071	
	Median		4,4000	
	Variance		,286	
	Std. Deviation		,53475	
	Minimum		2,80	
	Maximum		5,00	
	Range		2,20	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,734	,347
	Kurtosis		,579	,681
Proactividade_trabalho_carreira	Mean		3,8383	,08039
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6765	
		Upper Bound	4,0001	
	5% Trimmed Mean		3,8362	
	Median		4,0000	
	Variance		,304	
	Std. Deviation		,55111	
	Minimum		2,60	
	Maximum		5,00	
	Range		2,40	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,130	,347
	Kurtosis		-,564	,681
Motivação_Carreira	Mean		3,8681	,09130
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6843	
		Upper Bound	4,0519	
	5% Trimmed Mean		3,8962	
	Median		4,0000	
	Variance		,392	
	Std. Deviation		,62593	
	Minimum		1,80	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,913	,347
	Kurtosis		1,728	,681
Resiliência_trabalho_carreira	Mean		3,9404	,08855
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7622	
		Upper Bound	4,1187	
	5% Trimmed Mean		3,9797	
	Median		4,0000	
	Variance		,369	
	Std. Deviation		,60708	
	Minimum		1,80	
	Maximum		5,00	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-1,130	,347
	Kurtosis		2,388	,681
Identidade_trabalho	Mean		4,2000	,07223
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0546	
		Upper Bound	4,3454	
	5% Trimmed Mean		4,2220	
	Median		4,2000	
	Variance		,245	
	Std. Deviation		,49519	
	Minimum		2,80	
	Maximum		5,00	
	Range		2,20	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,458	,347
	Kurtosis		,404	,681
Emp_Afectivo	Mean		3,5922	,09983
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3913	
		Upper Bound	3,7931	
	5% Trimmed Mean		3,6117	
	Median		3,6667	
	Variance		,468	
	Std. Deviation		,68437	
	Minimum		1,83	
	Maximum		5,00	
	Range		3,17	
	Interquartile Range		,83	
	Skewness		-,444	,347
	Kurtosis		,767	,681
Emp_Continuidade	Mean		3,2371	,11432
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0070	
		Upper Bound	3,4672	
	5% Trimmed Mean		3,2373	
	Median		3,1429	
	Variance		,614	
	Std. Deviation		,78375	
	Minimum		1,43	
	Maximum		5,00	
	Range		3,57	
	Interquartile Range		,71	
	Skewness		,060	,347
	Kurtosis		,398	,681
Emp_Normativo	Mean		2,7332	,08225
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,5677	
		Upper Bound	2,8988	
	5% Trimmed Mean		2,7420	
	Median		2,7692	
	Variance		,318	
	Std. Deviation		,56387	
	Minimum		1,46	
	Maximum		3,95	

## Output das correlações entre o Empenhamento Organizacional e a Empregabilidade

			Correlations									
			Abertura_ mudança_ trabalho	Proatividade_ trabalho_ carreira	Motivação_ Carreira	Resiliência_ trabalho_ carreira	Identidade_ trabalho	Emp_Afectivo	Emp_ Continuidade	Emp_ Normativo	Empregabilid ade	Empenhamen to_Global
Spearman's rho	Abertura_mudança_ trabalho	Correlation Coefficient	1,000									
		Sig. (2-tailed)										
		N	47									
	Proatividade_trabalho_ carreira	Correlation Coefficient	,334*	1,000								
		Sig. (2-tailed)	,022									
		N	47	47								
	Motivação_Carreira	Correlation Coefficient	,377**	,535**	1,000							
		Sig. (2-tailed)	,009	,000								
		N	47	47	47							
	Resiliência_trabalho_ carreira	Correlation Coefficient	,181	,463**	,571**	1,000						
		Sig. (2-tailed)	,223	,001	,000							
		N	47	47	47	47						
Identidade_trabalho	Correlation Coefficient	,477**	,468**	,575**	,610**	1,000						
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000							
	N	47	47	47	47	47						
Emp_Afectivo	Correlation Coefficient	,062	,122	,222	,527**	,379**	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,680	,413	,133	,000	,009						
	N	47	47	47	47	47	47					
Emp_Continuidade	Correlation Coefficient	-,449**	-,223	-,105	,026	-,152	,134	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,002	,132	,482	,862	,308	,369					
	N	47	47	47	47	47	47	47				
Emp_Normativo	Correlation Coefficient	-,204	-,084	,194	,296*	,138	,407**	,240	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,169	,573	,191	,043	,354	,005	,104				
	N	47	47	47	47	47	47	47	47			
Empregabilidade	Correlation Coefficient	,577**	,728**	,821**	,753**	,818**	,332*	-,234	,057	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,023	,113	,703			
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47		
Empenhamento_Global	Correlation Coefficient	-,248	-,145	,066	,352*	,173	,708**	,653**	,691**	,026	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,093	,332	,660	,015	,244	,000	,000	,000	,861		
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Output do teste t de Student e da ANOVA

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Emp_Afectivo	Ens. Secundário	10	3,8667	,53171	,16814	3,4863	4,2470	3,17	4,83
	Licenciatura	24	3,6042	,65904	,13453	3,3259	3,8825	2,00	5,00
	Mestrado	11	3,3333	,86603	,26112	2,7515	3,9151	1,83	4,83
	Doutoramento	2	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	Total	47	3,5922	,68437	,09983	3,3913	3,7931	1,83	5,00
Emp_Continuidade	Ens. Secundário	10	3,8143	,73169	,23138	3,2909	4,3377	3,14	5,00
	Licenciatura	24	3,2024	,64567	,13180	2,9297	3,4750	2,14	4,86
	Mestrado	11	2,9351	,81907	,24696	2,3848	3,4853	1,43	4,14
	Doutoramento	2	2,4286	1,21218	,85714	-8,4625	13,3196	1,57	3,29
	Total	47	3,2371	,78375	,11432	3,0070	3,4672	1,43	5,00
Emp_Normativo	Ens. Secundário	10	2,9308	,44330	,14018	2,6137	3,2479	2,46	3,69
	Licenciatura	24	2,6859	,58271	,11895	2,4398	2,9320	1,46	3,85
	Mestrado	11	2,6014	,64800	,19538	2,1661	3,0367	1,62	3,62
	Doutoramento	2	3,0385	,16318	,11538	1,5724	4,5046	2,92	3,15
	Total	47	2,7332	,56387	,08225	2,5677	2,8988	1,46	3,85

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Emp_Afectivo	Between Groups	1,511	3	,504	1,081	,367
	Within Groups	20,034	43	,466		
	Total	21,545	46			
Emp_Continuidade	Between Groups	5,671	3	1,890	3,599	,021
	Within Groups	22,585	43	,525		
	Total	28,256	46			
Emp_Normativo	Between Groups	,821	3	,274	,853	,473
	Within Groups	13,804	43	,321		
	Total	14,625	46			

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Habilitações	(J) Habilitações	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Emp_Afectivo	Tukey HSD	Ens. Secundário	Licenciatura	,26250	,25691	,738	-,4241	,9491
			Mestrado	,53333	,29824	,293	-,2637	1,3304
			Doutoramento	,36667	,52872	,899	-1,0463	1,7796
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,26250	,25691	,738	-,9491	,4241
			Mestrado	,27083	,24853	,698	-,3933	,9350
			Doutoramento	,10417	,50236	,997	-1,2384	1,4467
		Mestrado	Ens. Secundário	-,53333	,29824	,293	-1,3304	,2637
			Licenciatura	-,27083	,24853	,698	-,9350	,3933
			Doutoramento	-,16667	,52470	,989	-1,5689	1,2356
		Doutoramento	Ens. Secundário	-,36667	,52872	,899	-1,7796	1,0463
			Licenciatura	-,10417	,50236	,997	-1,4467	1,2384
			Mestrado	,16667	,52470	,989	-1,2356	1,5689
	Scheffe	Ens. Secundário	Licenciatura	,26250	,25691	,791	-,4850	1,0100
			Mestrado	,53333	,29824	,374	-,3344	1,4010
			Doutoramento	,36667	,52872	,922	-1,1716	1,9049
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,26250	,25691	,791	-1,0100	,4850
			Mestrado	,27083	,24853	,757	-,4523	,9939
			Doutoramento	,10417	,50236	,998	-1,3574	1,5658
		Mestrado	Ens. Secundário	-,53333	,29824	,374	-1,4010	,3344
			Licenciatura	-,27083	,24853	,757	-,9939	,4523
			Doutoramento	-,16667	,52470	,992	-1,6933	1,3599
		Doutoramento	Ens. Secundário	-,36667	,52872	,922	-1,9049	1,1716
			Licenciatura	-,10417	,50236	,998	-1,5658	1,3574
			Mestrado	,16667	,52470	,992	-1,3599	1,6933
Emp_Continuidade	Tukey HSD	Ens. Secundário	Licenciatura	,61190	,27278	,128	-,1171	1,3409
			Mestrado	,87922*	,31666	,039	,0330	1,7255
			Doutoramento	1,38571	,56137	,080	-,1145	2,8859
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,61190	,27278	,128	-1,3409	,1171
			Mestrado	,26732	,26388	,743	-,4379	,9725
			Doutoramento	,77381	,53339	,476	-,6516	2,1992
		Mestrado	Ens. Secundário	-,87922*	,31666	,039	-1,7255	-,0330
			Licenciatura	-,26732	,26388	,743	-,9725	,4379
			Doutoramento	,50649	,55710	,800	-,9823	1,9953
		Doutoramento	Ens. Secundário	-1,38571	,56137	,080	-2,8859	,1145
			Licenciatura	-,77381	,53339	,476	-2,1992	,6516
			Mestrado	-,50649	,55710	,800	-1,9953	,9823
	Scheffe	Ens. Secundário	Licenciatura	,61190	,27278	,186	-,1817	1,4055
			Mestrado	,87922	,31666	,067	-,0421	1,8005
			Doutoramento	1,38571	,56137	,124	-,2476	3,0190
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,61190	,27278	,186	-1,4055	,1817
			Mestrado	,26732	,26388	,795	-,5004	1,0351
			Doutoramento	,77381	,53339	,556	-,7780	2,3257
		Mestrado	Ens. Secundário	-,87922	,31666	,067	-1,8005	,0421
			Licenciatura	-,26732	,26388	,795	-1,0351	,5004
			Doutoramento	,50649	,55710	,843	-1,1144	2,1274
		Doutoramento	Ens. Secundário	-1,38571	,56137	,124	-3,0190	,2476
			Licenciatura	-,77381	,53339	,556	-2,3257	,7780
			Mestrado	-,50649	,55710	,843	-2,1274	1,1144
Emp_Normativo	Tukey HSD	Ens. Secundário	Licenciatura	,24487	,21326	,662	-,3250	,8148
			Mestrado	,32937	,24756	,549	-,3322	,9910
			Doutoramento	-,10769	,43888	,995	-1,2806	1,0652
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,24487	,21326	,662	-,8148	,3250
			Mestrado	,08450	,20630	,977	-,4668	,6358
			Doutoramento	-,35256	,41700	,832	-1,4670	,7618
		Mestrado	Ens. Secundário	-,32937	,24756	,549	-,9910	,3322
			Licenciatura	-,08450	,20630	,977	-,6358	,4668
			Doutoramento	-,43706	,43554	,748	-1,6010	,7269
		Doutoramento	Ens. Secundário	,10769	,43888	,995	-1,0652	1,2806
			Licenciatura	,35256	,41700	,832	-,7618	1,4670
			Mestrado	,43706	,43554	,748	-,7269	1,6010
	Scheffe	Ens. Secundário	Licenciatura	,24487	,21326	,726	-,3756	,8653
			Mestrado	,32937	,24756	,625	-,3909	1,0496
			Doutoramento	-,10769	,43888	,996	-1,3846	1,1692
		Licenciatura	Ens. Secundário	-,24487	,21326	,726	-,8653	,3756
			Mestrado	,08450	,20630	,982	-,5157	,6847
			Doutoramento	-,35256	,41700	,869	-1,5658	,8607
		Mestrado	Ens. Secundário	-,32937	,24756	,625	-1,0496	,3909
			Licenciatura	-,08450	,20630	,982	-,6847	,5157
			Doutoramento	-,43706	,43554	,800	-1,7042	,8301
		Doutoramento	Ens. Secundário	,10769	,43888	,996	-1,1692	1,3846
			Licenciatura	,35256	,41700	,869	-,8607	1,5658
			Mestrado	,43706	,43554	,800	-,8301	1,7042

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Emp\_Afectivo**

	Habilitações	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Mestrado	11	3,3333	
	Doutoramento	2	3,5000	
	Licenciatura	24	3,6042	
	Ens. Secundário	10	3,8667	
	Sig.			,574
Scheffe <sup>a,b</sup>	Mestrado	11	3,3333	
	Doutoramento	2	3,5000	
	Licenciatura	24	3,6042	
	Ens. Secundário	10	3,8667	
	Sig.			,647

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,460.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Emp\_Continuidade**

	Habilitações	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Doutoramento	2	2,4286	
	Mestrado	11	2,9351	2,9351
	Licenciatura	24	3,2024	3,2024
	Ens. Secundário	10		3,8143
	Sig.		,304	,202
Scheffe <sup>a,b</sup>	Doutoramento	2	2,4286	
	Mestrado	11	2,9351	2,9351
	Licenciatura	24	3,2024	3,2024
	Ens. Secundário	10		3,8143
	Sig.		,386	,274

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,460.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Emp\_Normativo**

	Habilitações	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	Mestrado	11	2,6014	
	Licenciatura	24	2,6859	
	Ens. Secundário	10	2,9308	
	Doutoramento	2	3,0385	
	Sig.			,584
Scheffe <sup>a,b</sup>	Mestrado	11	2,6014	
	Licenciatura	24	2,6859	
	Ens. Secundário	10	2,9308	
	Doutoramento	2	3,0385	
	Sig.			,656

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,460.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.