



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

INVESTE EM MIM SE QUERES QUE FIQUE!

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO REDUTOR DAS INTENÇÕES DE
SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Ana Maria da Palma Moreira

Tese orientada por Professor Doutor Francisco Cesário
Professor Auxiliar no ISPA – Instituto Universitário

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutoramento em Psicologia
Área de especialidade de Psicologia Social e das Organizações

2017

Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Psicologia na área de especialização de Psicologia Social e das Organizações realizada sob a orientação de Professor Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA - Instituto Universitário no ano de 2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Francisco Cesário, por ter acreditado em mim e pelo desafio que me fez. Se não fosse ele talvez nunca me tivesse inscrito no programa de doutoramento. Eu tinha acabado o mestrado integrado em Psicologia Social e das Organizações, mas tinha 57 anos. Não podia deixar de o escolher como meu orientador. Como orientador foi incansável, estando sempre disponível quando eu necessitava de apoio.

Eu tinha começado o curso no ISPA no ano letivo de 1975/ 1976, fiz o primeiro ano e parei. Regressei 33 anos depois e fui acolhida por todos (professores, colegas e outros funcionários) de um modo extraordinário. O meu obrigado a todos os que me acompanharam neste percurso.

O meu obrigado à Professora Doutora Maria José Chambel por todo o apoio que me deu sempre que me surgiram dúvidas na elaboração da tese e por me ter indicado o melhor caminho a seguir.

O meu obrigado à Professora Doutora Filipa Castanheira pelo apoio que me deu sempre que a ela recorri.

Um obrigado muito especial a todos os professores do departamento de Psicologia Social e das Organizações. No entanto gostaria de nomear alguns, com os quais convivi de muito perto, como o Professor Doutor Rui Bártolo Ribeiro, o Professor Doutor Pedro Almeida, a Professora Doutora Teresa Garcia Marques, o Professor Doutor Luís Andrade, o Professor Miguel Faro Viana, o Professor Bruno Rodrigues. Todos eles tiveram o seu papel neste meu caminho.

Um obrigado a todos os participantes que, respondendo aos questionários, tornaram possível a realização desta tese, pois sem as suas respostas não o teria sido.

Um obrigado também ao Fórum Pessoas e Organizações por terem acedido a divulgar um dos questionários pelos seus contactos.

Um obrigado aos meus filhos que sempre acreditaram que a mãe ia conseguir alcançar os seus objetivos.

Um obrigado muito grande à minha mãe que sempre lutou para que eu pudesse estudar. Há muitos anos atrás, quando as dificuldades apertavam e o isolamento era grande, uma das situações ponderadas era que eu parasse de estudar, mas foi a minha mãe que disse que isso nunca aconteceria.

IV

Um obrigado muito grande ao Paulo, meu companheiro de vida. Quando eu quase desisti de alcançar os meus objetivos, foi ele que sempre me incentivou a continuar, sempre me disse que eu ia conseguir.

Por fim é a mim própria que eu tenho que agradecer. Como se diz no meu Alentejo “quem muito quer sempre alcança”. Hoje sei que inconscientemente era isto que eu queria. Como disse atrás, deixei o curso aos 20 anos e segui a outra carreira que já tinha. No entanto um dos meus objetivos de vida era regressar ao ISPA para terminar o curso. Regressei aos 53 anos e hoje aos 61 anos estou prestes a realizar um sonho que estava bem escondido. Foram necessários alguns sacrifícios mas os resultados compensam.

Palavras-chave:

Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências; Empregabilidade Interna; Compromisso Organizacional Afetivo; Intenções de Saída.

Key words:

Organizational Competence Development Practices, Employability, Affective Organizational Commitment, Turnover Intentions.

Categorias de Classificação da Tese

2200 Psychometrics & Statistics & Methodology

 2220 Tests & Testing

 2228 Occupational & Employment Testing

3600 Industrial & Organizational Psychology

 3660 Organizational Behaviour

RESUMO

Nos tempos atuais, em que o mercado laboral se tornou extremamente competitivo, um dos principais problemas que se levanta às organizações é a retenção dos seus melhores colaboradores, ou seja, do seu melhor capital humano, capital humano esse muitas vezes difícil de imitar e de substituir. Acresce ainda que neste momento trabalham nas organizações colaboradores que pertencem a diferentes gerações e, segundo Saba (2013) estes colaboradores têm diferentes objetivos e atitudes no que respeita ao seu trabalho que por vezes não são compatíveis, valorizando também de diferente modo as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.

Esta dissertação pretende fornecer às organizações indicações sobre as práticas que cada geração mais valoriza, assim como outras indicações que as ajudem a reter os seus melhores colaboradores.

Esta investigação desenvolveu-se através de três estudos quantitativos, com a aplicação de dois questionários em dois momentos diferentes. Em relação ao primeiro questionário, a amostra foi constituída por 302 participantes a trabalharem em organizações sediadas no território português. As respostas dadas por estes participantes foram utilizadas no primeiro e no segundo estudo.

O primeiro teve como objetivo adaptar e validar para a população portuguesa um instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, desenvolvido por De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011). Quanto à sua estrutura fatorial este instrumento revelou ser composto por três fatores. Na análise fatorial exploratória apresentou um KMO no valor de .89, com uma variância explicada de 71%. A posterior análise fatorial confirmatória aos três fatores identificados, revelou uma fiabilidade de constructo entre .73 e .95 apresentando uma boa validade discriminante. Depois de realizada a análise semântica aos itens que compõem os três fatores decidiu-se atribuir ao fator 1 a designação de “formação”, ao fator 2 de “suporte individualizado” e ao fator 3 de “rotação funcional”.

O segundo estudo teve como principais objetivos testar não só o efeito indireto da perceção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização, como o efeito moderador das diferentes gerações (*baby boomer*, geração X e Geração Y) nesta relação.

Comprovou-se um efeito direto, significativo e positivo das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências no compromisso afetivo, assim como o efeito indireto parcial da perceção de empregabilidade interna nesta relação. Comprovou-se ainda o efeito moderador das gerações nesta relação.

Quanto ao segundo questionário, a amostra foi constituída por 313 participantes a trabalharem em organizações sediadas no território português, mas todos eles contactos do Fórum Pessoas e Organizações. As respostas dadas pelos participantes a este questionário foram utilizadas no terceiro estudo, cujo principal objetivo foi testar o efeito indireto em série da perceção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Conseguiu-se comprovar este objetivo assim como o efeito significativo e negativo das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, perceção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo nas intenções de saída.

ABSTRACT

In today's highly competitive labour market, one of the key issues facing organizations is the retention of their best employees, that is, the best of their human capital - often difficult to replicate and replace. Moreover, currently an organization's personnel typically hail from different and distinct generation groups and, according to Saba (2013), these have significantly different goals and attitudes towards their work which are often incompatible, and also place different values on organizational practices such as competence development.

This dissertation aims to provide organizations with indications about the practices that each generation values most, as well as other indications that might assist them in retaining their best employees.

The underlying research was developed via 3 quantitative studies, which in turn involved the application of 2 questionnaires at 2 different points.

With regards to the first questionnaire, the sample consisted of 302 participants working in organizations based in Portugal. The answers given by these participants were used in the first and second study.

The intent of the first study was to adapt and validate an instrument of organizational practices of competence development, developed by De Vos, De Hauw and Van der Heijden (2011), to the Portuguese population. In terms of factorial structure, this instrument was composed of three factors. In the preliminary exploratory factorial analysis it presented a KMO of .89, with an explained variance of 71%. The subsequent confirmatory analysis of the three factors resulted in a construct reliability between .73 and .95, with good discriminant validity. After performing a semantic analysis on the items that made up the three factors, the following designations were attributed to each factor: "training" to factor 1, "individualized support" to factor 2 and "functional rotation" to factor 3.

The second study had, as its main goals, to test not only the indirect effect of perceived internal employability on the relationship between organizational practices of competence development and the affective commitment to the organization, but also the mediating effect of the different generations (*baby boomer*, Generation X and Generation Y) on this relationship.

The study found a significant, direct and positive effect of organizational practices of competence development on affective commitment, as well as an indirect effect of the perception of internal employability on this relation. A mediating effect of different generations on this relation was also verified.

As for the second questionnaire, the sample consisted of 313 participants working in organizations based in Portuguese territory, though all of them contacts of the "Fórum Pessoas e Organizações". Answers provided by the participants to this questionnaire were used in the third aforementioned study, the main objective of which was to test the serial indirect effect of the perception of internal employability and affective organizational commitment on the relation between the organizational practices of competence development and the turnover intentions. The study proved this assumption, while validating a significant and negative effect of organizational practices of competences development, of perceived internal employability and of affective commitment on the turnover intentions.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
Palavras-chave:	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE.....	IX
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE FIGURAS	XV
PARTE I: Desenvolvimento de competências como redutor das intenções de saída da organização: Introdução e objetivos	1
CAPÍTULO 1: Introdução Teórica e Apresentação dos Estudos	3
1. Introdução.....	5
2. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.....	9
2.1. Definição de competências	10
2.2. Definição de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências	11
3. Compromisso.....	14
3.1. Compromisso organizacional	14
3.2. Compromisso afetivo.....	15
3.2.1. <i>Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e compromisso afetivo</i>	17
4. Percepção de empregabilidade	18
4.1. Percepção de empregabilidade interna	21
4.1.1. <i>Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e percepção de empregabilidade interna</i>	22
4.1.2. <i>Percepção de empregabilidade interna e compromisso afetivo</i>	22
4.1.3. <i>Relação entre práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e percepção de empregabilidade interna</i>	23

5. Saída da organização.....	23
5.1. Intenções de saída da organização	24
5.1.1. <i>Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização</i>	25
5.1.2. <i>Compromisso organizacional afetivo e intenções de saída da organização</i>	26
5.1.3. <i>Percepção de empregabilidade interna e intenções de saída da organização</i>	26
5.1.4. <i>Duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.</i>	27
6. Efeito Geracional	28
6.1. Gerações.....	29
6.2. Geração <i>baby boomer</i>	30
6.3. Geração X	31
6.4. Geração Y	32
6.4.1. <i>Efeito moderador das gerações</i>	33
7. Plano de investigação e apresentação integrada dos estudos	33
7.1. Plano de investigação.....	33
7.2. Apresentação dos estudos	35
7.2.1. <i>Primeiro estudo</i>	35
7.2.2. <i>Segundo estudo</i>	36
7.2.3. <i>Terceiro estudo</i>	36
PARTE II: Estudos sobre o desenvolvimento de competências como redutor das intenções de saída da organização	39
CAPÍTULO 2: Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (PODC): Adaptação e validação de um instrumento ¹	41
CAPÍTULO 3: Desenvolvimento de competências e compromisso organizacional: mediação pela empregabilidade e moderação pela geração	55
CAPÍTULO 4: Desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização: a dupla mediação da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional .	83

PARTE III: Conclusões do estudo sobre o desenvolvimento de competências como redutor das intenções de saída da organização.....	103
CAPÍTULO 5: Resumo integrado dos principais resultados.....	105
1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.....	107
1.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e compromisso afetivo	109
1.2. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e percepção de empregabilidade interna	110
1.3. Efeito moderador das gerações.....	110
1.4. Práticas Organizacionais de desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização.....	111
1.5. Percepção de empregabilidade interna e intenções de saída da organização	112
1.6. Compromisso organizacional e intenções de saída da organização	112
1.7. O duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade e do compromisso organizacional (afetivo e normativo) na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização	113
CAPÍTULO 6: Conclusões e implicações práticas.....	115
1. Considerações metodológicas.....	117
2. Sugestões para futuras investigações.....	118
3. Implicações Teóricas	119
4. Implicações Práticas	121
Referências	123
PARTE IV: Anexos.....	141
1. Questionário utilizado no primeiro e segundo estudos.....	143
2. Questionário utilizado no terceiro estudo.....	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de Competências	10
Tabela 2. Definições de Empregabilidade	20
Tabela 3. Períodos de corte das gerações	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores de envelhecimento em Portugal (PORDATA, 2017).....	8
Figura 2. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.	11
Figura 3. Adaptação de parte do modelo das três componentes do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991)	15
Figura 4. Modelo das três componentes de empregabilidade (Fugate et al., 2004)	19
Figura 5. Os quadrantes da percepção de empregabilidade (De Cuyper e De Witte, 2011)	21

**PARTE I: Desenvolvimento de competências como redutor das intenções de saída da
organização: Introdução e objetivos**

CAPÍTULO 1: Introdução Teórica e Apresentação dos Estudos

1. Introdução

A crise que se instalou em toda a Europa durante alguns anos, as constantes mudanças tecnológicas, a globalização e as exigências dos consumidores têm provocado profundas mudanças nas organizações, que afetam não só as mesmas como os seus colaboradores, levando a que cada vez sejam extintos mais postos de trabalho, assim como, a que, simultaneamente, se criem menos (Cesário, Gestoso, & Peregrin, 2012). Muitas das organizações, de modo a tornarem-se competitivas e a contrariarem esta recessão económica, além da redução dos colaboradores como atrás foi referido, diminuíram também os benefícios aos que se mantiveram na mesma, reduzindo salários, congelando bónus e prémios relativos ao desempenho, benefícios esses, que eram utilizados pela direção de recursos humanos como motivação para um melhor desempenho (PORDATA, 2015).

Esta situação criou nos colaboradores o sentimento de que, com uma eventual perda do seu vínculo contratual iriam ter dificuldade em encontrar uma nova situação laboral, já que o mercado, ainda que limitado, procura trabalhadores com competências profissionais adequadas. Para Lee e Bruvold (2003), a procura de competências, ou a sua atualização, está a tornar-se num ponto central nas dinâmicas de manutenção de um emprego ou na procura de alternativa caso seja necessário. Neste contexto as organizações consideraram o recurso à flexibilidade uma prioridade, recorrendo a diferentes tipos de contratação laboral (Chambel, 2012), assim como, tornando-se recetivas e multi-qualificadas de modo a alcançarem e sustentarem uma vantagem competitiva (Lazarova & Taylor, 2009). Na perspetiva de Prahalad e Hamel (1990), a procura de uma política de constante desenvolvimento das competências profissionais dos seus colaboradores tornou-se, para as organizações, um fator chave de competitividade. Quando uma organização consegue desenvolver e implementar práticas que promovam as competências dos seus colaboradores, com base na Teoria do Capital Humano (Schultz, 1961), está a criar meios (capital humano) que a diferenciam das outras tornando-a mais competitiva.

A par desta crise, as organizações enfrentam, nos dias de hoje, outro grave problema, que se prende com a alta rotatividade e conseqüente perda de colaboradores altamente experientes que representam altos custos de substituição (Reiche, 2008).

Tornou-se relevante, para os colaboradores e para as organizações, que a Gestão de Recursos Humanos reavalie e reajuste as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, pois elas tornaram-se elementos dinamizadores de um bom desempenho organizacional, de minimização de situações de insegurança laboral, assim como de intenções de saída da organização. No entanto, Whitner (2001) alerta-nos para o facto de que a

organização se deve preocupar em verificar se os colaboradores percebem estas práticas como a mesma deseja, pois segundo esta autora, o maior problema reside no facto de muitas vezes os colaboradores não as perceberem como a organização desejaria que o fizessem.

São estas as principais razões pelas quais este tema das metodologias de desenvolvimento de competências tem merecido um interesse crescente por parte das organizações e dos seus responsáveis pela área de Recursos Humanos. Para além das políticas tradicionais de desenvolvimento de competências, de que a formação é um dos principais exemplos, têm vindo a ser implementadas, cada vez com maior frequência, outras práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento de competências, como a rotação funcional, o *coaching* ou o *mentoring* (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011).

Sabe-se que, as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Paauwe & Richardson, 1997). Deste modo, segundo Arthur (1994), assim como Wood e Menezes (1998), as organizações devem adaptar as suas práticas e criar condições de trabalho que conduzam a atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores, que reforcem os seus laços afetivos para com a organização, de modo a trabalharem duro para alcançarem os objetivos da mesma, aumentando a sua eficácia. Quando uma organização investe nos seus colaboradores, desenvolvendo as suas competências, este investimento está associado a relações de trocas sociais que criam sentimentos de obrigação por parte do mesmo para com a organização (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). Com base nesta perspetiva, considera-se que o impacto da perceção destas práticas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores é significativo com base na premissa das trocas sociais e na norma da reciprocidade. Segundo a teoria das trocas sociais, desenvolvida por (Blau, 1964), os colaboradores estabelecem com a organização trocas mútuas e contingentes, que irão determinar o início, a manutenção e o fim de uma relação. Por outro lado, a norma da reciprocidade desenvolvida previamente por Gouldner (1960), diz-nos que o colaborador responde a uma ação positiva por parte da organização com outra ação positiva, desenvolvendo-se assim uma dinâmica de ganhos para ambas as partes.

Para Meyer e Allen (1997) as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências contribuem para o aumento do compromisso afetivo, sobretudo as que têm ligação com um aumento do apoio da organização para com os seus colaboradores. O compromisso afetivo para com a organização por parte dos colaboradores está relacionado tanto com as práticas percebidas, como com as reais, incluindo a promoção interna, as oportunidades de formação e a segurança laboral (Gaertner & Nollen, 1989). Há no entanto autores, como

Guzzo e Noonan (1994) e Iles, Mabey e Robertson (1990), que afirmam que o compromisso afetivo pode ser mais influenciado pela mensagem que as práticas de desenvolvimento de competências transmitem aos colaboradores do que pelas práticas em si.

Uma das preocupações da Gestão de Recursos Humanos das organizações deverá ser a de procurar desenvolver práticas que visem a promoção de empregabilidade dos seus colaboradores. Ao desenhar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização, está também a melhorar a percepção individual do grau de empregabilidade interna (Cesário et al., 2012). Está ainda a criar diversidade e a evitar a saída de colaboradores, sendo o que, segundo a teoria “*Resource-based view*”, as vai tornar competitivas ao criarem recursos (capital humano) difíceis de imitar (Afiouni, 2007; Barney, 1991). Segundo Barney (1991), esta teoria permite determinar quais os recursos humanos disponíveis numa organização e que podem ser considerados recursos estratégicos para que a mesma obtenha uma vantagem competitiva sustentável. Na perspetiva de Wittekind, Raeder e Grote (2010), um dos principais antecedentes da percepção de empregabilidade interna do colaborador é a sua percepção das boas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, uma vez que a percepção de empregabilidade está centrada no indivíduo (Fugate, Kinichi, & Ashforth, 2004). Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam e Willemsen (2009), consideram que, quando uma organização é detentora de uma cultura organizacional que apoia fortemente o desenvolvimento de competências individuais dos seus colaboradores, esta tem um impacto positivo na percepção de empregabilidade interna dos mesmos.

A percepção de empregabilidade interna permitirá, aos colaboradores, uma estabilidade dinâmica, que no contexto atual, pode contribuir para a segurança laboral. A permanência no mercado de emprego será a essência de um novo mundo laboral onde a qualidade de trabalho poderá ser considerada uma consequência da empregabilidade (Forrier & Sels, 2003a). Nesta linha Fugate e Kinicki (2008), assim como Inkson e King (2010) ou Hallier (2009) sugerem que a segurança do emprego é substituída pela percepção de empregabilidade interna. Por sua vez, uma maior percepção de empregabilidade interna vai potenciar no colaborador o compromisso afetivo para com a organização (De Cuyper & De Witte, 2011). Se o colaborador tem a percepção de que mesmo que a sua função seja extinta poderá ocupar outra função dentro da mesma organização (percepção de empregabilidade interna), pois as competências adquiridas facilitarão a rotação funcional, sente que tem valor para a organização, então ele sentirá uma maior ligação afetiva para com a mesma, o que tornará as intenções de saída menos apetecíveis (Meyer & Allen, 1991).

No entanto outro problema se tem levantado nos últimos anos: grande parte dos países da União Europeia estão a enfrentar drásticas mudanças demográficas, mudanças essas que têm graves consequências na constituição da população ativa e da força de trabalho com que as organizações podem contar. A diminuição do número de jovens adultos começou em 2005 e segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2005) aceleraria a partir de 2010. Em Portugal o índice de envelhecimento situava-se nos 27.5% em 1961 e 148.7% em 2016 (figura 1), o que fez com que a idade de reforma tenha aumentado nos últimos anos não só em Portugal como em muitos outros países europeus.

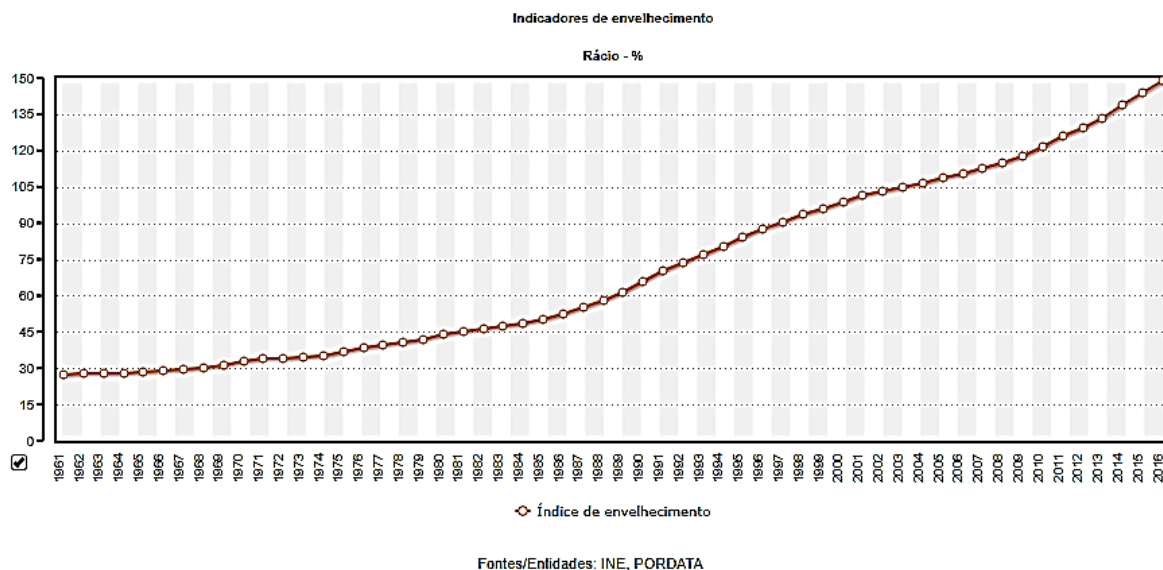


Figura 1. Indicadores de envelhecimento em Portugal (PORDATA, 2017)

Este facto fez com que, neste momento, convivam nas organizações colaboradores de diferentes gerações, motivo pelo qual se achou pertinente incluir neste estudo o efeito geracional. Ultimamente, o estudo das diferenças entre gerações tem atraído cada vez mais o interesse das organizações, profissionais e investigadores. Cabe à Gestão de Recursos Humanos adaptar as suas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências a uma força de trabalho composta por colaboradores de diversas gerações, de modo a que a elevada perceção das mesmas corresponda a atitudes e comportamentos positivos para com a organização. Achou-se pertinente colocar a seguinte questão: mas será que são percecionadas com igual importância para trabalhadores pertencentes a diferentes gerações?

Segundo Saba (2013) existem três motivos para todo este interesse: as diferentes gerações afirmam ter diferentes valores e expectativas em relação ao trabalho que não são

facilmente compatíveis; o período em que estes colaboradores de várias gerações trabalham juntos tornou-se cada vez mais longo com o aumento da idade de reforma; as dificuldades devem-se à gestão de recursos humanos das organizações, pois as suas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências são iguais para todas as gerações, o que não deveria acontecer.

Segundo a Teoria SOC (Seleção, Otimização e Compensação), desenvolvida por Baltes, Staudinger e Lindenberger (1999), o desenvolvimento de recursos com vista ao crescimento (otimização) diminui com a idade, enquanto em relação aos recursos para a manutenção e regulação das perdas (compensação) aumenta com a idade. Estes resultados foram suportados por Freund (2006) assim como por Ebner, Freund e Baltes (2006), segundo os quais o foco para as gerações mais jovens é a promoção, enquanto para as gerações mais velhas é a manutenção. As necessidades de autorrealização e de crescimento tendem a diminuir com a idade, ao passo que as necessidades de segurança aumentam nos colaboradores mais velhos, ou seja, o desejo de aprender foi significativamente inferior nos colaboradores mais velhos.

Tal como proposto pela teoria SOC, também Kooij, Lange, Jansen, Kanfer e Dikkers (2011) verificaram a existência de uma diminuição de interesse no desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho nos colaboradores mais velhos. No entanto, Ng e Feldman (2008) consideram que estes colaboradores mais velhos podem ter ainda um grande valor para a organização, desde que estas reconsiderem as suas políticas e práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, adaptando-as a estes colaboradores, de modo a incentivá-los a envolverem-se no seu trabalho e continuarem a ser membros ativos da sua força de trabalho (Barnes-Farrell & Matthews, 2007).

Outra questão se coloca: será que a relação entre a perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo é igual para todas as gerações, ou será que o efeito geracional interfere nesta relação?

Tanto Conway (2004) como Finegold, Mohrman, e Spreitzer (2002) encontraram resultados que nos indicam que a relação entre perceção das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização difere em função da fase da vida ou da carreira em que os mesmos se encontram.

2. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

Um dos aspetos fundamentais para que o desempenho de uma organização melhor, de modo a alcançar e sustentar uma vantagem competitiva no clima atual de constante mudança,

é investir no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores implementando práticas que visem este aspeto (Heffernan & Flood, 2000). Para Nyhan (1998), o desenvolvimento de competências pode ser considerado uma ferramenta estratégica da Gestão de Recursos Humanos para lidar com o mercado de trabalho. Essas competências, segundo Hill e Jones (2004), podem melhorar a eficácia da organização, a qualidade dos seus produtos ou serviços, torná-la inovadora e com capacidade de resposta rápida e adequada ao cliente, reduzindo os custos, criando valor e rentabilidade. Num mercado competitivo e em constante mudança as organizações começam a investir no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, uma vez que esta é a chave para a vantagem competitiva, assim como uma estratégia para melhorar tanto o desempenho individual como o desempenho organizacional, tendo em conta que cria conhecimento para todos os níveis da organização (Hoffmann, 1999).

2.1. Definição de competências

Em contexto organizacional foi McClelland (1973) que iniciou o debate sobre “competências” entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Apesar deste tema das competências ser estudado há muitos anos, não existe consenso, na literatura, no que se refere à definição de competências. Na tabela 1 apresentam-se algumas definições de competências:

Tabela 1.

Definições de Competências

Autor	Definição
McClelland (1973)	“É uma característica subjacente a uma pessoa que está relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.”
Perrenaud (2000)	“Capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar uma determinada situação.”
Jackson e Schuler (2003)	“ <i>Skills</i> , conhecimentos e outras características que alguém precisa para desempenhar uma determinada tarefa.”
Levy-Leboyer (1997)	“Conjuntos de comportamentos que algumas pessoas e organizações dominam e que as faz destacar de outras em contextos específicos.”
Fleury e Fleury (2000)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao colaborador.”

Com base na sua definição de competência, Fleury e Fleury construíram o modelo que se apresenta na figura 2:

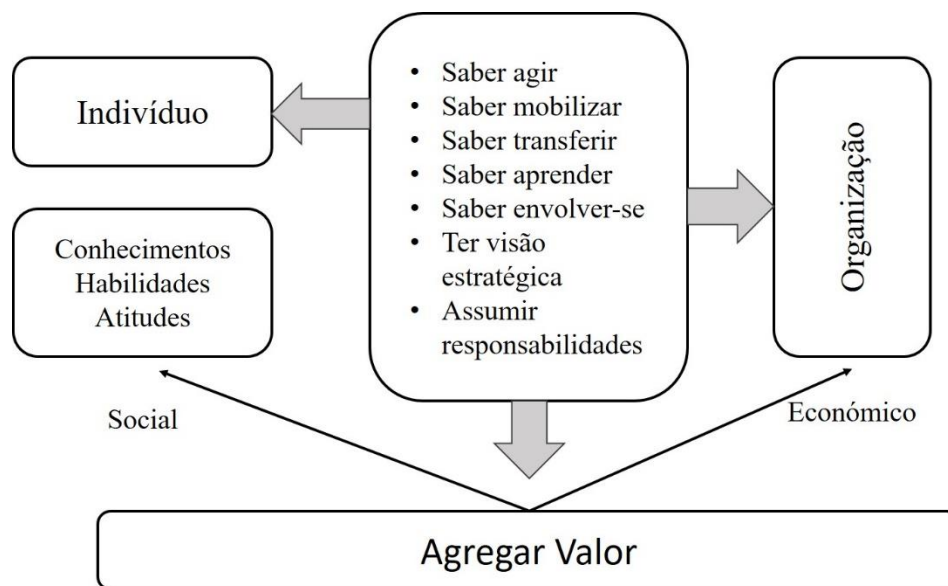


Figura 2. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização (Fleury & Fleury, 2006).

Segundo este modelo verifica-se que quando se sabe como agir, mobilizar, transferir (conhecimentos ou informações), se está predisposto para aprender e para se envolver nas suas funções, se tem visão estratégica e se assumem responsabilidades, tanto da parte do colaborador como da organização, estão conseguidas as condições para se agregar valor para ambas as partes. Para o colaborador trata-se de um valor social pois ele irá adquirir conhecimentos e habilidades que o conduzam a ter atitudes e comportamentos mais positivos para com a organização. Para a organização este valor é económico, uma vez que o colaborador ao adquirir mais conhecimentos, melhores habilidades, ao ter atitudes e comportamentos positivos para com a mesma irá ter um melhor desempenho, o que a irá beneficiar economicamente.

Para Lee e Bruvold (2003), este investimento no desenvolvimento de competências dos colaboradores é considerado um princípio fundamental para desenvolver como um todo, tanto as competências dos colaboradores como da organização.

2.2. Definição de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

Como atrás foi referido, neste momento torna-se crucial para as organizações, que a sua Gestão de Recursos Humanos se preocupe em implementar práticas organizacionais de desenvolvimento de competências adequadas aos seus colaboradores. Assim sendo, as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências representam o resultado do

desenvolvimento de uma estratégia de Recursos Humanos que visa projetar um sistema de gestão de recursos humanos.

O que são práticas organizacionais de desenvolvimento de competências? São práticas de suporte organizacional que são percebidas pelos colaboradores como contribuindo para o seu desenvolvimento profissional (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994; Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Estes autores consideram que, para os colaboradores a sua importância está relacionada com o aumento das suas aptidões, dos seus conhecimentos específicos que contribuem para a melhoria do seu desempenho e têm um efeito positivo na sua percepção de empregabilidade.

De Vos et al. (2011, p. 440), apresentam uma definição mais ampla de desenvolvimento de competências como "*todas as atividades realizadas pela organização e pelo colaborador de modo a manter ou melhorar o desempenho funcional, a aprendizagem e as competências do mesmo*".

Entre todas as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências surge com grande relevância a formação. Segundo Ceitil (2007), a formação patenteia um processo de carácter intencional e sistemático que é definido para desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos indivíduos no contexto de trabalho. A sua importância é justificada por ser uma prática de natureza estratégica, uma vez que está associada ao desenvolvimento de competências que conduzirá à produção de vantagem competitiva. No entanto, para Markowitsch et al. (2001), o desenvolvimento de competências, além das formas mais tradicionais de formação, engloba ainda as iniciativas para melhorar a aprendizagem *on-the-job* e as iniciativas para o desenvolvimento de carreira, uma vez que se devem criar ambientes de aprendizagem organizacional, onde os colaboradores tomam a iniciativa, cooperam, aprendem e compartilham conhecimentos. Para alguns autores, entre os quais se encontra Levy-Leboyer (1997), a formação *on-the-job* é superior a qualquer outra porque as experiências obtidas através da ação, o assumir as reais responsabilidades, o enfrentar os problemas concretos fornecem-nos competências que o ensino formal não pode fornecer. Atualmente as organizações utilizam diversas formas de desenvolvimento de competências além das tradicionais, como por exemplo, implementando programas de *coaching*, de *mentoring* ou através de oportunidades de rotação funcional.

No programa de *mentoring* o aconselhamento será realizado através de um membro sénior (*mentor*) designado para o apoiar em qualquer questão que possa surgir sobre a sua

carreira. Para Blau (1988), o *mentor* além desta ajuda relativa ao desenvolvimento da carreira do colaborador tem ainda as suas funções psicossociais como a modelagem de papéis, a aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade, podendo levar o colaborador a um melhor desenvolvimento de competências, a uma maior confiança e eficácia. Na perspectiva de Terrion e Leonard (2007), este *mentor* deverá ser: um bom comunicador; um bom suporte para o novo colaborador para o apoiar em qualquer questão; uma pessoa em quem se pode confiar; criar facilmente empatia com os outros colaboradores; uma pessoa positiva e que se entusiasma; flexível. Se o *mentor* tiver todas estas características, ou pelo menos, a maior parte delas, certamente que poderá inculcar confiança no novo colaborador, que contará com um apoio dentro da organização, tirando-lhe as dúvidas que possam surgir, ajudando-o a resolver problemas, fazendo-o sentir-se integrado e com condições para melhorar o seu desempenho. O programa de *coaching* será destinado a desenvolver no colaborador competências orientadas para objetivos, de modo a melhorar não só o seu desempenho, como a sua qualidade de vida dentro da organização (Brock, 2006). Ao cumprir essas funções psicossociais, o aprendiz pode desenvolver mais rapidamente um senso de competência, confiança e eficácia.

Kuvaas (2008) define ainda a perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, por parte do colaborador, como sendo o grau em que ele percebe que a Gestão de Recursos Humanos apoia as suas necessidades de desenvolvimento. Para medir a perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências dos colaboradores foi utilizado um instrumento desenvolvido por De Vos et al. (2011), constituído por 12 itens, traduzido e adaptado à população portuguesa para esta investigação. Serão abordadas diversas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências como a formação, tanto a formação formal como a informal. Quando se fala de formação formal referimo-nos à formação proposta pela organização, da qual fazem parte tanto a formação orientada em sala (e.g. “*Teve a oportunidade de participar em ações de formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas*”) como a participação em *Workshops*/ conferências, onde se desenvolvem novas competências através da interação com outros participantes (e.g. *Participou em workshops/seminários nos quais desenvolveu novas competências através da interação com outros participantes*). A formação informal, ou seja, a formação *on-the-job*, é aquela através da qual o colaborador usufrui de várias formas de aprendizagem, principalmente com o apoio de colegas que estão há mais tempo na organização e como mais experientes podem orientar o seu trabalho (e.g. “*Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem*”). Este instrumento aborda ainda a oportunidade de concorrer a vagas internas

dentro da organização, ou seja, a rotação funcional (e.g. “*Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização*”). Será também estudado o suporte individualizado, tanto através de programas de *coaching* (e.g. “*Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional*”), e de *mentoring* (e.g. *Teve um colaborador sénior (mentor) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira*”), como a possibilidade do colaborador ter abertura suficiente para conversar com o seu chefe sobre o desenvolvimento da sua carreira (e.g. “*Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira*”).

3. Compromisso

O que é um compromisso?

Um compromisso é a forma de nos vincularmos ou assumirmos uma obrigação com alguém, com um determinado objetivo (Dicionário da infopédia da Língua Portuguesa).

Para Meyer e Herscovitch (2001), o compromisso pode ser considerado como uma força que liga um indivíduo a algo, sendo relevante para um alvo específico.

Dentro dos vários tipos de compromisso temos o compromisso organizacional.

3.1. Compromisso organizacional

Ainda não existe um consenso no que respeita a uma definição sobre compromisso organizacional. No entanto, para Meyer e Herscovitch (2001) todas elas se baseiam no facto de ser uma ligação psicológica entre um colaborador e a organização onde trabalha, sendo uma força estabilizadora ou impositora que direciona o comportamento do mesmo. Já para Meyer e Allen (1991), é um estado psicológico que liga um colaborador à sua organização, tornando as intenções de saída menos apetecíveis. No entender de Ng (2015), esta ligação psicológica é uma força estabilizadora que liga os colaboradores às organizações.

A proposta inicial de Meyer e Allen (1984) foi de que fosse feita uma distinção entre compromisso afetivo e compromisso calculativo. Posteriormente Allen e Meyer (1990) sugeriram que fosse acrescentado um terceiro componente, o compromisso normativo, surgindo assim o modelo das três-componentes de Meyer e Allen (1991), do qual se apresenta uma adaptação na figura 3.

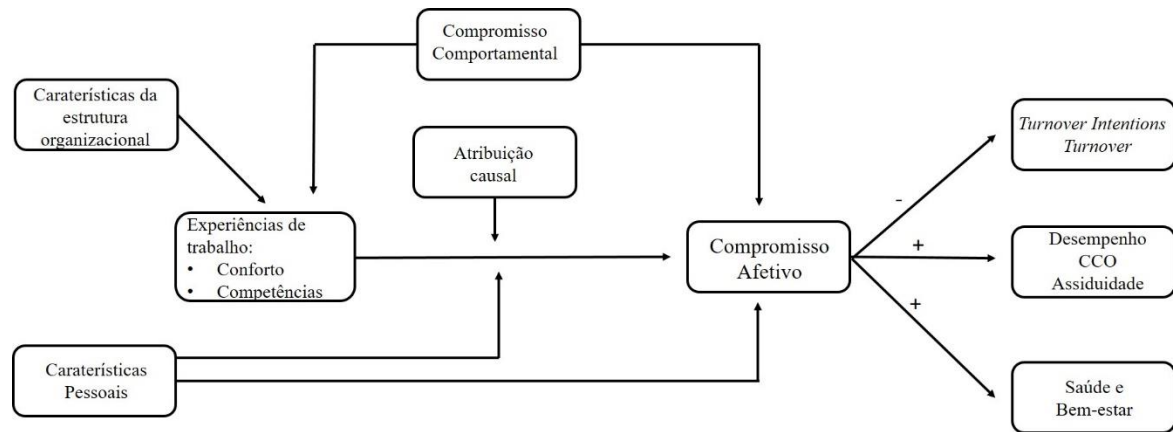


Figura 3. Adaptação de parte do modelo das três componentes do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991)

Nesta figura só se apresenta uma das componentes do compromisso organizacional, o compromisso afetivo, uma vez que nesta investigação só será estudada esta componente.

Ultimamente a investigação sobre o compromisso organizacional tem como tendência usar estratégias analíticas centradas na pessoa para identificar subgrupos homogêneos, com configurações de várias mentalidades de compromisso (afetivo, normativo e calculativo) ou metas (organização, supervisor, equipa), tendo a abordagem centrada na pessoa uma perspectiva mais holística do que a abordagem centrada em variáveis e podendo refletir interações potencialmente complexas entre mentalidades e / ou metas de compromisso (Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015).

3.2. Compromisso afetivo

O compromisso afetivo é interpretado como a ligação emocional, a identificação e o envolvimento do colaborador para com a organização onde trabalha (Meyer & Allen, 1984). Segundo O'Reilly e Chatman (1986), este é impulsionado por sentimentos positivos para com a mesma, acreditando-se que seja o resultado de uma troca entre a organização e o colaborador (Colquitt, Baer, Long, & Halvorsen-Ganepola, 2014), uma vez que, como resposta ao modo correto como é tratado pela organização o colaborador desenvolve, para com a mesma, sentimentos afetivos, manifestando um elevado compromisso afetivo. Pode-se então afirmar que o compromisso afetivo é considerado elevado quando o colaborador se sente como fazendo parte da “família” da organização, criando um significado pessoal e um sentimento de pertença e que quando isto acontece ele entusiasma-se com o trabalho que realiza, contribuindo assim para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, & Van den Berghe, 2004). Na perspectiva de Meyer & Allen (1991), assim como de Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), o compromisso afetivo desenvolve-se através de

experiências anteriores de trabalho que satisfazem sobretudo necessidades psicológicas do colaborador, levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no desempenho da sua função.

Como se pode observar na figura 3, os antecedentes do compromisso afetivo podem estar relacionados com características pessoais, com características da estrutura organizacional ou com experiências anteriores de trabalho. No que diz respeito às características pessoais, as variáveis demográficas como a idade, o género, a antiguidade e as habilitações literárias, embora tenham sido associadas ao compromisso afetivo, segundo alguns autores (e.g. Morrow & McElroy 1987; Mottaz 1988; Pierce & Dunham 1987), não estão diretamente relacionadas com o compromisso organizacional, uma vez que estas relações não são consideradas fortes nem consistentes. Para Mottaz (1988) essas relações são indiretas e desaparecem quando as recompensas e os valores do trabalho são controlados. Existem ainda outras características pessoais como a necessidade de conquista, a afiliação e autonomia (Morris & Snyder 1979), o locus de controlo (Pierce & Dunham, 1987) que podem estar também relacionadas com o compromisso afetivo.

O tipo de estrutura organizacional também pode ser considerado um dos antecedentes do compromisso afetivo, como por exemplo a descentralização da tomada de decisão (Brooke, Russell e Price 1988), assim como a formalização das políticas e procedimentos Podsakoff, Williams, & Todor 1986), embora não haja consenso quanto ao facto destes efeitos serem diretos ou não. Podsakoff et al. (1986) acham que esta relação é mediada por experiências de trabalho, como o tipo de relação que existe entre o colaborador e o seu supervisor, a existência de clareza quanto à função a realizar, assim como os sentimentos de importância pessoal associados às características estruturais.

Por fim temos as experiências de trabalho como antecedentes do compromisso afetivo, sendo estas de extrema importância, se considerarmos que este se desenvolve com base em experiências de trabalho anteriores que satisfazem as necessidades dos colaboradores e que o levam a sentir-se confortável e competente (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1998). Para Meyer e Allen (1991) estas experiências de trabalho podem dividir-se em duas categorias: as que satisfazem necessidades físicas e psicológicas do colaborador levando-o a sentir-se confortável dentro da organização; as que contribuem para o desenvolvimento das suas competências, levando-o a sentir-se competente na função que desempenha.

Como consequentes do compromisso afetivo temos a diminuição das intenções de saída da organização, uma vez que, se o colaborador se sente emocionalmente ligado à organização, sentirá que deve permanecer na mesma levando a que diminuam as suas intenções de saída assim como as faltas não justificadas ao trabalho (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Na perspectiva de Meyer et al. (1998), existe ainda uma associação significativa e positiva com os níveis de desempenho do colaborador pois este ao sentir-se confortável na organização, sente-se competente no desempenho das suas funções, trabalhando duro para atingir os objetivos da mesma Ostroff e Bowen (2000). Para Hunter e Thatcher (2007) os colaboradores afetivamente ligados a uma organização estão mais satisfeitos e tornam-se mais produtivos, estando ainda dispostos a realizarem tarefas que não fazem parte da sua função, ou seja, a praticarem comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1991). Um maior compromisso afetivo, segundo Meyer e Allen (1991) traz benefícios para a saúde e para o bem-estar.

Meyer et al. (2004) sugerem que, entre as três-componentes do compromisso organizacional, a que tem a relação mais forte com todas os consequentes é o compromisso afetivo.

3.2.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e compromisso afetivo

Nos tempos atuais é crucial que as organizações se preocupem em promover práticas que desenvolvam as competências dos seus colaboradores, uma vez que estarão a investir no seu capital humano, o que faz com que os mesmos, na perspectiva de Galunic e Anderson (2000), se sintam mais válidos num mercado de trabalho dinâmico, beneficiando-as através de um maior compromisso afetivo e lealdade. Para Williamson (1985), uma importante fonte de compromisso afetivo é o nível de investimento que cada parte de um relacionamento faz, tanto a organização como o colaborador e que é específico para a relação.

Também Rego e Souto (2004), consideram que, quando as organizações dão aos seus colaboradores a hipótese de usufruírem de uma aprendizagem contínua, de colocarem a sua imaginação ao serviço do trabalho e da organização, desenvolvendo assim as suas potencialidades, estão a potenciar o compromisso afetivo do colaborador. Estes esforços, por parte da organização, para que o colaborador tenha oportunidade de desenvolver as suas competências indicam-lhe que a organização se preocupa com eles e considera o seu capital humano como uma vantagem competitiva (Fiorito, Bozeman, & Young, 1997), o que faz com que eles, com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade

(Gouldner, 1960), tentem devolver este tratamento desenvolvendo um maior compromisso afetivo com a organização.

No entanto, em linha com o que afirmam Meyer e Smith (2000), a organização deve preocupar-se com o modo como as suas práticas de desenvolvimento de competências são percebidas pelos seus colaboradores, podendo este fator determinar a força da sua influência no compromisso afetivo dos mesmos. Quando existe uma correta percepção das práticas, os colaboradores acreditam que a organização está comprometida com eles e isso estimula-os de modo a que trabalhem duro para atingir os objetivos da organização, o que indica que os níveis de compromisso afetivo estão elevados (Ostroff & Bowen, 2000). Estes autores consideram ainda que as práticas moldam as atitudes dos colaboradores, a sua percepção sobre a organização e influenciam tanto as suas expectativas como o seu relacionamento com a mesma, o que os leva a compensá-la desenvolvendo um maior compromisso afetivo. Para Koys (1988, 1991) o compromisso dos colaboradores para com a sua organização está relacionado com a crença de que as práticas de desenvolvimento de competências da organização são motivadas pelo desejo de atrair e reter bons colaboradores, ou seja, um capital humano de excelência.

Existem numerosos estudos em que se encontraram evidências empíricas que associam positivamente a percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências com o compromisso afetivo dos colaboradores (Agarwala, 2003; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Gaertner & Nollen, 1989; Gould-Williams, 2003; Guzzo & Noonan, 1994; Kinicki, Carson & Bohlander, 1992; Ogilvie, 1986; Whitener, 2001). A maior parte destes estudos foram realizados com populações ocidentais, mas Nasurdin, Hemdi, e Guat (2008) realizaram um estudo na Malásia, ou seja, um país cuja cultura é oriental e os resultados encontrados também são de que a percepção de boas práticas potencia o compromisso afetivo dos colaboradores. É deste modo que o colaborador tenta retribuir à organização o investimento que esta realizou no desenvolvimento das suas competências com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

4. Percepção de empregabilidade

Numa era de globalização, em que o mercado de trabalho se caracteriza pela flexibilidade e incerteza, a percepção de empregabilidade tornou-se crucial para a população ativa, pois pode reduzir, no colaborador, o medo de ficar desempregado, uma vez que uma elevada percepção de empregabilidade faz com que os colaboradores se sintam menos vulneráveis (Berntson, Bernhard-Oettel, & De Cuyper, 2007; Berntson & Marklund, 2007) e tenham esperanças de

arranjar um novo posto de trabalho, na sua própria organização ou noutra, caso o seu seja extinto. Quando a Comissão Europeia, em 1997, traçou as linhas de uma nova estratégia de emprego para os estados membros, a empregabilidade foi considerada um dos quatro pontos-chave para o aumento de emprego nos mesmos. Brown, Hesketh, e Williams (2003) creem que a perceção de empregabilidade é benéfica para os trabalhadores, pois trata-se de um novo mecanismo que reduz a perceção de insegurança laboral, fazendo com que a sua atitude seja mais positiva face às incertezas do mercado de trabalho, uma vez que, na perspetiva de Marler, Barringer e Milkovich (2002) e Fugate et al. (2004), leva ao controle do trabalho e até da própria carreira.

Há autores, como Nauta et al. (2009), que estudam a perceção de empregabilidade interna numa perspetiva organizacional, centrando-se no efeito das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências destinadas a otimizar a flexibilidade e vantagem competitiva da organização, e outros, como Fugate & Kinicki (2008), que o fazem numa perspetiva individual, que se concentra nas disposições e comportamentos individuais.

De acordo com Fugate et al. (2004), a perceção de empregabilidade é, assim, a combinação de uma série de construções centradas no colaborador e que combinam sinergicamente para os ajudar a adaptarem-se à constante mudança no mercado de trabalho, compreendendo três dimensões separadas mas interligadas: capacidade de adaptação, identidade de carreira e capital humano e social (figura 4).

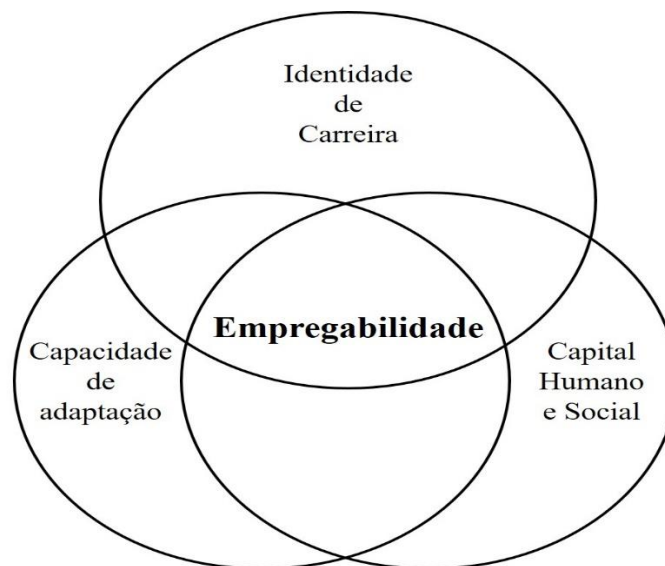


Figura 4. Modelo das três componentes de empregabilidade (Fugate et al., 2004)

Segundo o modelo da figura 4, a percepção de empregabilidade agrega as três dimensões, sendo esta combinação sinérgica das dimensões que dá origem e valor à empregabilidade, facilitando a identificação e realização de oportunidades de carreira dentro e entre organizações.

Não existe ainda consenso na literatura quanto à definição de percepção de empregabilidade. Na tabela 2 apresentam-se algumas definições:

Tabela 2.

Definições de Empregabilidade

Referências	Definições
Hillage & Pollard (1998)	“Capacidade de auto movimentação dentro do Mercado de trabalho”
Forrier & Sells (2003b)	“Oportunidade de um indivíduo encontrar, interna ou externamente, um emprego”
Fugate et al. (2004)	“Uma forma de adaptação específica e cativa que permite aos colaboradores identificarem e realizarem oportunidades de carreira”
Sanders & De Grip (2004)	“Capacidade e vontade de ser e permanecer atrativo no mercado de trabalho, antecipando mudanças nas tarefas e ambiente de trabalho, e reagindo a essas mudanças de forma proactiva”
Van der Heijde & Van der Heijde (2005)	“Capacidade sistemática de obter ou criar um trabalho através da otimização das suas competências”
Rothwell & Arnold (2007)	“Capacidade para manter o trabalho atual ou obter outro que se deseje”

Ao analisarmos as diferentes definições empregabilidade, constatamos que estamos perante dois tipos de percepção de empregabilidade: a percepção de empregabilidade interna e a percepção de empregabilidade externa, uma vez que a percepção de empregabilidade pode estar relacionada com dois contextos diferentes. Nesta perspetiva temos fatores relacionados com o mercado de trabalho interno e outros relacionados com o mercado de trabalho externo (De Cuyper & De Witte, 2011).

Para De Cuyper e De Witte (2011) existem ainda diferenças entre manter um posto de trabalho, que pode ser interpretado pelo colaborador como uma segurança laboral independente da qualidade, e obter um emprego que se ambicione, que revela a capacidade de combinar as suas preferências com o seu trabalho. Como se pode observar na figura 5, estes autores combinaram duas dimensões de empregabilidade num quadrante, dizendo a primeira respeito aos fatores contextuais relacionados com o mercado de trabalho interno e externo, ou seja, à percepção de empregabilidade interna e externa. A segunda dimensão centra-se na quantidade

ou na qualidade de empregos disponíveis, isto é, percepção de empregabilidade quantitativa ou qualitativa. Estas quatro combinações levam-nos a quatro tipos de percepção de empregabilidade: percepção de empregabilidade interna quantitativa; percepção de empregabilidade interna qualitativa; percepção de empregabilidade externa quantitativa; percepção de empregabilidade externa qualitativa.

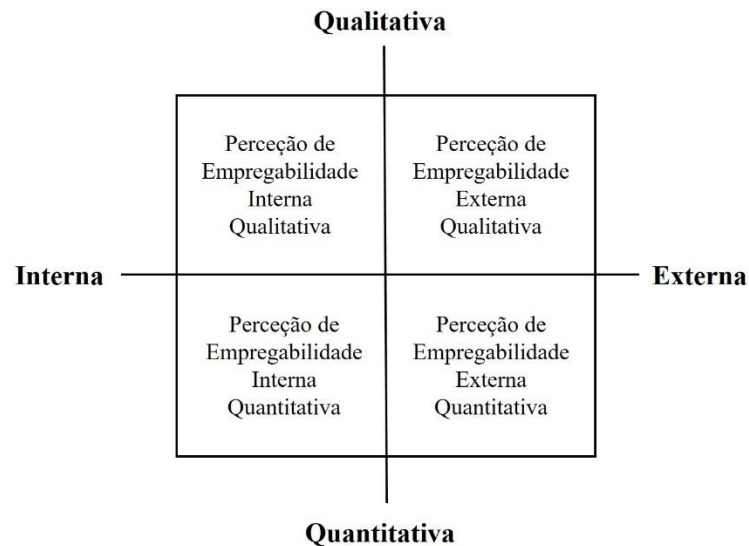


Figura 5. Os quadrantes da percepção de empregabilidade (De Cuyper & De Witte, 2011)

No entanto, neste estudo iremos debruçar-nos apenas sobre a percepção de empregabilidade interna.

4.1. Percepção de empregabilidade interna

Quando um colaborador sente que tem oportunidades de desenvolvimento da sua carreira no seu local de trabalho atual, uma vez que possui competências profissionais que facilitam a rotação ou a mobilidade interna, que a aplicação do seu potencial é gerida de forma adequada e que tem valor para a organização onde desenvolve a sua atividade, desenvolve uma elevada percepção de empregabilidade interna, o que significa que o colaborador tem uma maior probabilidade de manter o seu emprego atual (De Witte, 2005).

A percepção de empregabilidade interna quantitativa desenvolve nos colaboradores uma maior percepção de segurança laboral, enquanto a percepção de empregabilidade interna qualitativa lhes proporciona a perspetiva de desenvolvimento da sua carreira, ou seja, o enriquecimento gradual do trabalho (De Cuyper & De Witte, 2011).

4.1.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e percepção de empregabilidade interna

A percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências contribui não só para aumentar as competências do colaborador como para aumentar a sua percepção de empregabilidade interna (Schneider et al., 1996), uma vez que existe uma relação positiva entre a rotação funcional, as competências adquiridas e a percepção de empregabilidade interna (Campion et al., 1994). No entender de Berntson & Marklun (2007), nos tempos atuais esta percepção pode ser utilizada pelas organizações como uma medida para obter algum tipo de flexibilidade numérica e funcional.

Para que um colaborador se mantenha empregável no mercado de trabalho atual tem que fazer investimentos na sua carreira, ou seja, tem que fazer investimentos que contribuam para o desenvolvimento das suas competências (Forrier & Sels, 2003a). Contudo sabemos que este investimento é feito muitas vezes pela organização onde o colaborador trabalha, uma vez que esta, de acordo com a Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Schultz (1961), pretende manter um capital humano com competências de elevado nível (Van Buren, 2003). Segundo a teoria “*Resource-based view*”, será este o fator que a vai diferenciar das outras tornando-a competitiva, assim como contribuir para melhorar a percepção de empregabilidade interna dos seus colaboradores evitando a sua saída (Afiouni, 2007; Barney, 1991).

Quando o tipo de cultura da organização apoia fortemente o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores existe um efeito positivo na percepção de empregabilidade interna (Nauta et al., 2009), uma vez que o colaborador vê esta preocupação da organização como uma certeza de que terá hipótese de desempenhar outra função dentro da organização mesmo que a sua seja extinta. Também para De Vos et al. (2011) a participação dos colaboradores em iniciativas de desenvolvimento de competências está associada a um aumento dos níveis de percepção de empregabilidade interna, uma vez que esta depende de uma aprendizagem contínua, de modo a adaptarem-se às exigências do mercado de trabalho em diversos contextos organizacionais (Scholarios et al., 2008).

4.1.2. Percepção de empregabilidade interna e compromisso afetivo

Se um colaborador sente que a sua percepção de empregabilidade interna está em alta, esta irá fazer com que ele tenha melhores atitudes e comportamentos para com a organização, ou seja, a percepção de empregabilidade interna tem uma associação positiva com o compromisso afetivo. Num estudo realizado por De Cuyper e De Witte (2011), estes autores

também comprovaram a existência de uma relação positiva entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo, uma vez que quando a percepção de empregabilidade interna é elevada o colaborador sente segurança na organização onde se encontra a trabalhar (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008).

4.1.3. Relação entre práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e percepção de empregabilidade interna

Quando uma organização investe no seu colaborador, proporcionando-lhe um eficaz desenvolvimento de competências, a sua percepção de empregabilidade interna sobe e este retribui este investimento à organização desenvolvendo um maior compromisso afetivo para com a mesma. Esta relação entre o colaborador e a organização pode ser considerada como uma relação de troca, ou seja, tem por base a premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Para Shore et al. (2006), uma elevada percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências vai potenciar no colaborador uma elevada percepção de empregabilidade interna, sendo esta percepção de extrema importância para a compreensão da natureza das relações entre colaborador e organização. Esta elevada percepção de empregabilidade interna faz com que o colaborador sinta que tem muitas oportunidades de se manter na organização mesmo que a sua função seja extinta, indo associar-se positivamente ao compromisso afetivo, mediando assim a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo.

5. Saída da organização

A saída da organização tem sido amplamente investigada em comportamento organizacional devido à sua importância e complexidade, apresentando uma dimensão psicológica, um significado organizacional e uma dimensão económica (Long, Perumal, & Ajagbe, 2012). Abassi & Hollman (2000) definem a saída da organização como a rotação de trabalhadores no mercado de trabalho, entre organizações, empregos e outras ocupações, ou seja, entre os estados de emprego e desemprego. Para Long, Ajagbe, Nor e Suleiman (2012) a saída da organização pode ser vista como o volume de ganhos e perdas da mesma, assim como, a quantidade de tempo que os colaboradores tendem a permanecer na organização. Os custos da saída da organização podem ser de ordem variada para as mesmas, incluindo os custos de substituição dos colaboradores e ainda o declínio da moral dos colaboradores que permanecem na organização, sendo estes custos ainda mais significativos se os colaboradores que saem têm competências cuja substituição se torna difícil (Lee & Bruvold, 2003).

A saída da organização pode ser voluntária ou involuntária. A saída involuntária da organização ocorre quando é a própria organização a rescindir o contrato de trabalho com o colaborador ou este sai em situação de reforma (Cascio, 1991). Para este autor, a saída voluntária da organização dá-se quando é o colaborador a deixar voluntariamente a organização. McShane e Williams (1993) consideraram a saída involuntária da organização como boa para os interesses da mesma e a saída voluntária como muito prejudicial para a mesma. No entanto, a saída voluntária da organização pode ser funcional ou disfuncional. Nesta linha, Dalton, Todor e Krackhardt (1982), estabeleceram que, do ponto de vista da organização, a saída da organização disfuncional se refere à saída voluntária da organização de um colaborador com uma elevada avaliação de desempenho e a saída funcional ocorre quando o colaborador sai voluntariamente mas a avaliação do seu desempenho é negativa. A saída voluntária da organização, se acontecer com um reduzido número de colaboradores, pode ser benéfica, uma vez que pode reduzir conflitos e trazer mudanças e inovações para a mesma (Grobler, Warnich, Carrell, Elbert, & Hatfield, 2007). Segundo vários autores, como por exemplo Griffet, Hom, e Gaertner (2000) o melhor preditor da saída voluntária da organização são as intenções de saída da organização, podendo esta resposta ser interpretada através da Teoria do Comportamento Planeado, uma vez que segundo esta teoria as intenções comportamentais são antecedentes causais do comportamento (Ajzen, 2012).

5.1. Intenções de saída da organização

Como foi referido anteriormente as intenções de saída da organização são o melhor preditor da saída voluntária da organização, conduzindo a um impacto negativo no desempenho organizacional, o que motiva o grande interesse pelo estudo deste constructo (Long, Ajabe, et al., 2012; Park & Shaw, 2013). Como intenções de saída da organização, entende-se a vontade que os colaboradores têm em deixar a organização onde se encontram e começarem a procurar um novo local de trabalho (Tett & Meyer, 1993; Benson, 2006).

Os antecedentes das intenções de saída da organização podem ser demográficos, como a idade e o nível de habilitações literárias. No que respeita à idade são os colaboradores mais jovens aqueles que revelam maiores intenções de saída da organização, uma vez que raramente encontram aquilo que eles consideram um bom *person-job-fit* ou um bom *person-job-organization*, o que os leva a procurarem outros empregos onde façam um melhor uso das suas competências e que combinem os seus interesses e valores (DelCampo, 2006). Quanto ao nível de habilitações literárias são os colaboradores com um nível mais elevado os que revelam ter maiores intenções de saída da organização, uma vez que, segundo Becker (1962), o seu capital

humano é mais geral e não específico da organização. Existem ainda outras características individuais que podem ser consideradas como antecedentes das intenções de saída, como é o caso da autoeficácia (Lai & Chen, 2012) e dos interesses vocacionais (Iddekinge, Roth, Putka, & Lanivich, 2011).

Temos ainda como antecedentes das intenções de saída as características organizacionais e do trabalho: a percepção de suporte organizacional (Hui, Wong, & Tjosvold, 2007); a cultura organizacional (Islam, Khan, Aamir, & Ahmad, 2012); a percepção de práticas de gestão de recursos humanos, entre elas as práticas de desenvolvimento de competências que podem fomentar a autonomia do colaborador (Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013). Para Shore e Martin (1989), os antecedentes das intenções de saída podem ainda ser atitudinais, como por exemplo o compromisso organizacional e a satisfação laboral.

Neste estudo estudaram-se alguns dos antecedentes das intenções de saída, entre eles, as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, o compromisso organizacional afetivo e a percepção de empregabilidade interna.

5.1.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização

Como foi referido anteriormente o desenvolvimento de competências dos colaboradores tornou-se crucial nas organizações, pelo que estas devem investir em práticas que o visem, expressando estes colaboradores menores intenções de saída da organização (Kim, 2005). Este efeito pode ser explicado à luz da teoria do investimento em capital humano, uma vez que, segundo Becker (1962), se considerarmos que quando um colaborador chega a uma organização, as suas habilitações literárias são consideradas competências gerais e as competências adquiridas, promovidas pela organização, são consideradas competências específicas, sendo a perda de colaboradores com estas competências específicas o mais prejudicial para a organização.

Quando um colaborador percebe que a organização se preocupa com ele, promovendo o desenvolvimento das suas competências é natural que não manifeste intenções de saída da organização (Eisenberger, Armeli Rexwinkel, Lynch, & Rhodes, 2001), querendo retribuir à mesma todo o investimento feito, o que pode ser interpretado com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Outra das teorias em que nos podemos apoiar para explicar esta relação é a Teoria da Comparação Social (Adams, 1965). Este autor diz-nos que os colaboradores têm tendência a comparar a organização onde

desempenham as suas funções com outras organizações e se eles percebem que a sua lhes proporciona um melhor desenvolvimento das suas competências, certamente irão permanecer na organização.

5.1.2. Compromisso organizacional afetivo e intenções de saída da organização

Já foi referido que, segundo Allen e Meyer (1996), um dos motivos responsáveis pelo interesse no estudo do compromisso organizacional é o impacto negativo que este tem nas intenções de saída da organização, pois o compromisso leva o colaborador a sentir-se motivado em permanecer na organização. Neste estudo iremos apenas estudar a relação entre uma das três-componentes do modelo de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo, razão pela qual só referirei a relação desta componente com as intenções de saída da organização.

Para Jaros (1997), o compromisso afetivo tem um efeito negativo nas intenções de saída da organização, sendo que, quanto mais elevado o compromisso afetivo do colaborador menos intenções ele tem de deixar a organização. No entanto este autor refere ainda neste estudo que, entre as três componentes do compromisso organizacional, o melhor preditor das intenções de saída é o compromisso afetivo.

5.1.3. Perceção de empregabilidade interna e intenções de saída da organização

Apesar de ter sido realizada uma vasta pesquisa bibliográfica não foram encontrados muitos estudos que se debrucem sobre a relação entre a perceção de empregabilidade interna e as intenções de saída, embora alguns autores refiram que esta relação poderá ser interpretada com base na Teoria da Conservação de Recursos. Os colaboradores procuram criar, proteger e manter os recursos laborais, investindo os seus recursos para se protegerem ou reporem perdas, ou ainda para adquirirem outros recursos, uma vez que a posse de recursos os levará a resultados positivos (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008), sendo lógico que um colaborador que percebe uma elevada empregabilidade interna não queira perder esse recurso e, assim sendo, as suas intenções de saída da organização diminuam.

No entanto pode-se colocar a hipótese teórica de que se o colaborador tem a perceção de que a sua empregabilidade interna está em alta, ou seja, de que tem hipótese de continuar na organização mesmo que o seu posto de trabalho seja extinto pois poderá desempenhar outra função dentro da mesma, as suas intenções de saída da organização diminuirão. Entre os estudos encontrados (Sánchez-Manjavacas, Saorín-Iborra, & Willoughby, 2014; De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Makikangas, 2011), em nenhum deles a relação entre a perceção de

empregabilidade interna e as intenções de saída da organização foi significativa. De Cuyper et al. (2011) deixaram como sugestão para um próximo estudo, que se analisasse novamente esta relação mas testando também o efeito indireto de outras variáveis, como por exemplo o compromisso organizacional.

5.1.4. Duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.

Quando uma organização tem práticas que podem promover o desenvolvimento de competências está, segundo a Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Schultz (1961), essencialmente a desenvolver nos seus colaboradores competências específicas, o que faz com que se sintam essenciais na organização onde trabalham (Becker, 1965) e desenvolvam uma maior percepção de empregabilidade interna. A percepção de empregabilidade interna pode ser controlada pela Gestão de Recursos Humanos de uma organização, uma vez que, quando esta considera um risco a perda dos seus colaboradores mais valiosos, ou seja do capital humano que faz com que, segundo a teoria “*Resource-based view*” (Afiouni, 2007; Barney, 1991), a mesma apresente uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, a solução será promover o desenvolvimento de competências específicas dos seus colaboradores. Estes desenvolverão uma maior percepção de empregabilidade interna e uma ligação afetiva para com a organização, querendo permanecer na mesma, sendo este o seu fator crítico de sucesso (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000).

Num estudo realizado por Benson (2006), os resultados indicaram que o desenvolvimento de competências tinha um efeito significativo e positivo no compromisso organizacional e este um efeito negativo nas intenções de saída da organização. Com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964), para os colaboradores de uma organização, as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências são vistas como benefícios, contribuindo para o desenvolvimento do compromisso organizacional e para a vontade de permanecer na organização, diminuindo as suas intenções de saída da mesma. É este o raciocínio que nos leva ao estudo do efeito indireto do compromisso organizacional na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.

Quanto ao estudo do efeito indireto do compromisso organizacional na relação entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização, este vem na sequência do proposto por De Cuyper et al. (2011), uma vez que ao não encontrarem um efeito

direto entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída deduziram que poderia existir um efeito indireto do compromisso organizacional nesta relação.

O raciocínio que nos leva a este efeito indireto em série, ou seja a este duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso afetivo (afetivo e normativo) na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização, é de que a percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências contribuem para uma melhor percepção de empregabilidade interna (Baruch, 2001), a percepção de empregabilidade interna tem um efeito significativo e positivo no compromisso para com a organização (De Cuyper & De Witte, 2011) e este reduz as intenções de saída da mesma (Allen & Meyer, 1996).

Concluindo, quando os colaboradores percebem que a organização onde trabalham se preocupa com o desenvolvimento das suas competências implementando as melhores práticas organizacionais de desenvolvimento de competências desenvolvem uma melhor percepção de empregabilidade interna e, como resposta, com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), retribuem desenvolvendo o seu compromisso para com a organização e reduzindo as intenções de saída da mesma.

6. Efeito Geracional

Enquanto no passado trabalhavam nas organizações colaboradores que pertenciam a várias gerações, mas que normalmente estavam separadas através das descrições dos cargos e da hierarquia, neste momento trabalham juntos nas organizações colaboradores de várias gerações. Antigamente, na perspectiva de Kogan (2007), o contacto dos colaboradores era com os seus pares ou com o seu supervisor, sendo a mistura de gerações muito rara. As decisões eram tomadas pelos colaboradores mais velhos (com um nível hierárquico superior) e transmitidas aos mais novos pelos supervisores. Para este autor, no momento atual, a mistura de gerações nas organizações é muito grande, acontecendo muitas vezes que colaboradores mais jovens têm posições hierarquicamente superiores aos mais velhos, uma vez que estes novos colaboradores que chegam às organizações têm outras competências que os mais velhos não têm. Um dos poucos benefícios apontados ao convívio das gerações no local de trabalho prende-se com a criatividade, pois diferentes gerações podem trazer diferentes modos para a resolução de problemas (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Mas, para Raines (2003), esta interação entre as diferentes gerações também tem criado imensos problemas pois os valores, a visão do

mundo, o modo de trabalhar, a forma de falar, de pensar e de vestir diferem de geração para geração.

São acima de tudo estas diferenças de objetivos, expectativas e valores de trabalho que têm levado a que cada vez mais gestores, profissionais e investigadores se debrucem sobre o estudo do efeito geracional. Além destas diferenças Saba (2013) aponta ainda mais duas razões para este interesse: o período em que estes colaboradores de várias gerações trabalham juntos tornou-se cada vez mais longo com o aumento da idade de reforma; as dificuldades devem-se à gestão de recursos humanos das organizações, pois as suas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências são iguais para todas as gerações, o que não deveria acontecer. Cabe à Gestão de Recursos Humanos adotar estratégias destinadas a atrair, envolver e manter colaboradores de diferentes gerações (De Long, 2004), pois ao entender cada geração e do que é que os colaboradores pertencentes a cada uma necessitam para prosperarem, está a aumentar a sua produtividade, a sua moral e a evitar as suas intenções de saída da organização (Kogan, 2007).

6.1. Gerações

Para Rhodes (1983) as influências nos valores de trabalho relacionadas com a idade podem ser consideradas como “efeitos de corte, efeitos de idade e efeitos de período”, sendo os efeitos de idade relacionados com o desenvolvimento, ou seja, causados pelo envelhecimento psicossocial e biológico. Os efeitos da idade, segundo os quais seria de esperar que à medida que os anos passam os jovens se tornassem como os mais velhos, estão em oposição aos efeitos de corte (ou geracionais), que surgem da interação entre o ambiente e as experiências, permanecendo relativamente estáveis, pois apesar de existirem diferenças, os indivíduos que nasceram num determinado período têm uma forte identificação com esse período da história, sentindo, pensando e agindo de modo semelhante (Beldona, Nusair, & Demicco 2009). Neste âmbito, o termo geração refere-se a pessoas que nasceram no mesmo período de tempo e que compartilham as mesmas experiências históricas e sociais, desenvolvendo cada geração uma personalidade única que determina os seus sentimentos no que se refere à autoridade e à organização, ao que desejam do trabalho, que tipo de trabalho desejam e como planeiam satisfazer os seus desejos (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002). Na perspectiva de Parry e Urwin (2011) uma geração é o resultado do impacto que um determinado conjunto de acontecimentos históricos e fenómenos culturais partilhados num grupo de indivíduos e que os diferencia de outros. Smola e Sutton (2002), sugerem que os efeitos destas experiências permanecem relativamente estáveis ao longo das suas vidas. Apesar de não existir muita

consistência quanto aos períodos de tempo para se classificar cada uma das gerações, os sociólogos comportamentais sugerem que cada geração dura cerca de vinte anos e que a partir daí se desvanece para dar lugar a uma nova geração (Shepard, 2004).

Neste estudo iremos referir-nos às gerações *baby boomer*, geração X e geração Y (*Millennials*), uma vez que são estas que permanecem no mercado de trabalho.

Como referi anteriormente não há consistência quanto aos períodos de corte. Na tabela 3 apresentam-se os períodos de corte estabelecidos por alguns autores:

Tabela 3.

Períodos de corte das gerações

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Geração Y</i>
Gursoy et al. (2008)	1943 - 1960	1961 - 1980	1981 - 2000
Veloso, Silva e Dutra (2011)	1946 - 1967	1968 - 1979	1980 - 1991
Twenge (2010)	1946 - 1964	1965 - 1981	1982 - 2000
Cennamo e Gardner (2008)	1946 - 1961	1962 - 1979	1980 - 2000
Cogin (2012)	1947 - 1963	1966 - 1976	1979 - 1994

Para esta investigação o período de corte utilizado foi o estabelecido por Twenge (2010).

6.2. Geração *baby boomer*

A geração *baby boomer* deve o seu nome ao facto de terem nascido neste período mais 17 milhões de bebés do que nos períodos de recenseamento anteriores (O'Bannon, 2001). Os indivíduos desta geração nasceram após a segunda guerra mundial, tendo sofrido influências dos movimentos em prol dos direitos civis e dos direitos das mulheres, foram criados numa economia abundante e saudável, o que deu origem a que criassem uma era de otimismo, oportunidades e progressos, uma vez que cresceram em famílias em que os dois pais estavam presentes, com escolas seguras e segurança no emprego (Gursoy et al., 2008). Acreditam no trabalho duro e sacrificam-se para alcançarem o sucesso, talvez consequência dos tempos pós-guerra, em que houve a necessidade de trabalhar longas horas com vista à recuperação, sendo por isso considerados Workaholics (Santos, Ariento, Diniz, & Dovigo, 2011). São orientados para objetivos, respeitam a hierarquia e a autoridade (Gursoy et al., 2008), mas preferem uma gestão de consensos a uma gestão autoritária (Eisner 2005). Não gostam muito de pedir feedback com a finalidade de melhorarem o seu desempenho (Lancaster & Stillman 2002), embora gostem que colegas e superiores reconheçam a sua sabedoria e experiência e os

respeitem (Westerman & Yamamura 2007), assim como gostam de ter a hipótese de orientar o trabalho dos mais novos (Shaw e Fairhurst 2008). Valorizam a comunicação cara a cara, levantando-se e indo ter com outro colega para tratarem de assuntos relacionados com o trabalho (Eisner 2005), revelando mais competências sociais do que técnicas (Cogin, 2012). São competitivos, auto-suficientes e individualistas (Cogin, 2012). Valorizam a antiguidade (Gursoy et al., 2008) e são leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009). Um dos principais pontos de tensão entre eles e os mais novos é o facto de esperarem que estes tenham a mesma ética em relação ao trabalho e trabalhem as mesmas horas (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

6.3. Geração X

Os indivíduos da Geração X, também conhecida como *baby buster* ou *lost generation* (Parry & Urwin, 2011), são filhos dos da geração *baby boomer*, nasceram num clima em que a mudança social foi muito rápida (assistiram ao fim da guerra fria, à queda do muro de Berlim e à epidemia de SIDA), de recessão económica que provocou uma redução de colaboradores nas organizações (com a perda de trabalho dos pais devido a um *downsizing* superior a qualquer geração anterior), em que tanto o pai como a mãe tinham a sua carreira profissional mas com a taxa de divórcios a aumentar, com o aparecimento da alta tecnologia e com o início da era da informação (Gursoy et al., 2013). Eles testemunharam os sacrifícios que os seus pais faziam em prol do trabalho, o que fez com que desenvolvessem comportamentos de independência, resiliência e adaptabilidade, trabalhando para viver e vendo o mundo com alguma desconfiança e cinismo (UNJSPF, 2009). Acreditam que o melhor caminho para a segurança laboral e de carreira é o desenvolvimento das suas competências (Eisner 2005), procurando, no entanto, o equilíbrio entre o trabalho e a família (Lancaster e Stillman, 2002). São pragmáticos e cétricos (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000), questionando o sistema com facilidade (Santos et al., 2011), são mais leais à carreira do que à organização onde trabalham (Cogin, 2012), têm mais competências técnicas do que sociais (Reisenwitz & Iyer, 2009). Gostam de trabalhar em equipa, são empreendedores, flexíveis, gostam de ter feedback e de recompensas de curto prazo (Tulgan, 2004), o que nos indica que são mais cooperativos e menos competitivos, embora se preocupem mais com os resultados do que com o processo (Glass 2007). Tanto gostam de comunicar cara a cara como por *e-mail*, sendo esta combinação que torna a comunicação mais eficiente (Smith & Clurman, 1997).

6.4. Geração Y

Os indivíduos da Geração Y, também conhecida por *Millennials*, *Nexters*, *Echo Boomers* (Parry & Urwin, 2011), são os filhos dos da geração *baby boomer* e até dos mais velhos da geração X, nasceram num tempo em que predomina a alta tecnologia sendo adeptos da mesma e num tempo de neo-otimismo (Gursoy et al., 2008). Pode-se considerar que são a geração mais rica, pois foram criados numa época em que as famílias tiveram menos filhos (logo, mais dinheiro para gastar com eles) (Smola & Sutton, 2002) e por pais que mudaram e estruturaram as suas vidas (Gursoy et al., 2013), sendo também eles encorajados a fazerem as suas escolhas e a questionarem a autoridade (Velooso et al., 2011). Foi-lhes inculcado que poderiam fazer qualquer coisa e eles acreditaram nisso tornando-se confiantes, expressando as suas opiniões, sendo socialmente ativos e acreditando que podem fazer a diferença (Shaw & Fairhurst, 2008). Nasceram e foram criados numa época digital e habituaram-se a estar conectados 24h por dia (Crumpacker & Crumpacker 2007), sendo a geração com mais competências a nível tecnológico (Cogin, 2012; Santos et al., 2011). No entanto, precisam de maior supervisão uma vez que têm uma menor autonomia (The Ken Blanchard Companies, 2009), possivelmente porque foram criados por pais que tentam supervisionar tudo o que os filhos fazem, quer a nível social, como educacional e até de trabalho (Glass 2007). Aprendem com rapidez mas são impacientes (Zemke et al., 2000), uma vez que o facto de estarem permanentemente conectados os leva ao tédio e à necessidade de um estímulo constante no local de trabalho (Johnson & Lopes 2008), assim como, por vezes lhes falta um foco e uma direcção bem definidos (Smola & Sutton, 2002). Gostam de ter feedback diário, de correr atrás de novos desafios que os levem até ao limite (Lancaster & Stillman 2002), valorizando o desenvolvimento de competências para progressão na carreira (Deloitte, 2011), procurando programas de liderança rápida (Glass 2007). Ao contrário de outras gerações não valorizam a estabilidade laboral, saltando de projeto para projeto, de posição para posição, de departamento para departamento, de organização para organização (Martin 2005), ou seja, estão em constante movimento uma vez que os desafios com significado são mais importantes do que a segurança laboral (Baruch, 2004) e o que os mantém envolvidos e entusiasmados é o significado e o valor do seu trabalho (Morrison, Erickson, & Dychtwald, 2006). São empreendedores, criando o seu próprio negócio em tempo recorde, mas preferem comunicar através de mensagens instantâneas, de mensagens de texto e de *e-mails* (Martin 2005), evitando assim o cara a cara. São respeitados pelos pais e avós mas emocionalmente carentes (Shaw & Fairhurst 2008).

6.4.1. Efeito moderador das gerações

Segundo alguns autores (Freund, 2006; Ebner et al, 2006), e com base na teoria SOC (Baltes et al., 1999), os recursos para o crescimento (otimização) diminuem com a idade, enquanto os recursos para a manutenção e regulação de perdas (compensação) aumentam com a idade, deduzindo-se assim que a percepção e a importância de práticas organizacionais que fomentem a aquisição de novas competências diminui com a idade. Como a teoria da troca social (Blau, 1964), assim como a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960) nos propõem que existe uma reciprocidade entre o colaborador e a organização e como esta reciprocidade está relacionada com a percepção e a importância que estes atribuem às práticas, a associação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo também mudará com a idade (Finegold et al., 2002), sendo a natureza das necessidades dos colaboradores o que determina a intensidade do seu compromisso afetivo para com a organização (Gong, Law, Chang, & Xin, 2009), ou seja, os antecedentes do compromisso afetivo mudam com a idade (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Do mesmo modo nos podemos referir à relação entre a percepção e importância das práticas organizacionais de desenvolvimento e competências e a percepção de empregabilidade interna, uma vez que De Cuyper et al. (2008) sublinham a importância que o desenvolvimento de competências tem para o colaborador ao fomentar uma melhor percepção de empregabilidade interna. Como atrás se referiu à medida que a idade avança diminui a importância da percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, logo, a idade (geração) irá alterar a relação das práticas com a percepção de empregabilidade, pois os efeitos de corte (gerações) reforçam o facto de os jovens darem uma maior importância ao desenvolvimento de competências para garantirem a sua empregabilidade (Finegold et al., 2002).

7. Plano de investigação e apresentação integrada dos estudos

7.1. Plano de investigação

Como atrás se referiu, um dos problemas que se coloca às organizações no atual contexto laboral é a retenção dos seus melhores colaboradores, uma vez que esta rotatividade faz com que colaboradores altamente experientes deixem a organização, o que faz com que estas tenham custos muito elevados com a sua substituição (Reiche, 2008). Como reter esses colaboradores? Esta é uma das respostas que esta investigação pretende encontrar de modo a fornecer às organizações as melhores estratégias para ultrapassar esta problemática.

Será que, se a organização proporcionar aos colaboradores práticas organizacionais de desenvolvimento adequadas fará com que a sua percepção de empregabilidade interna seja mais elevada (De Cuyper et al., 2008), que por sua vez a percepção de empregabilidade interna potencie no colaborador um maior compromisso organizacional afetivo (Meyer & Smith, 2000), fazendo com que as suas intenções de saírem da organização diminuam (Meyer, Allen, & Smith, 1993)?

Nesta investigação pretende-se assim compreender a importância das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, uma vez que, nos últimos anos e na perspectiva de Cesário (2015), o tema das metodologias do desenvolvimento de competências tem merecido especial interesse por parte das organizações e dos seus profissionais da área de Recursos Humanos. Para além das tradicionais, das quais temos como melhor exemplo a formação, neste momento, surgem novas práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, como por exemplo a rotação funcional, o *coaching* ou o *mentoring* (De Vos et al., 2011).

Outro dos problemas que se coloca é o facto de trabalharem nas organizações colaboradores pertencentes a várias gerações. Na perspectiva de alguns autores, como Saba (2013), esta situação pode tornar-se problemática para as mesmas, uma vez que estes colaboradores afirmam ter diferentes valores e expectativas em relação ao trabalho que não são facilmente compatíveis. Além disso, a gestão de recursos humanos implementa práticas organizacionais de desenvolvimento de competências iguais para todas as gerações. Estes motivos fazem com que seja relevante estudar quais as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que cada geração mais valoriza.

Segundo De Cuyper et al. (2008), as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências são muito importantes para que o colaborador desenvolva uma elevada percepção de empregabilidade interna e esta irá, por sua vez, potenciar no colaborador um maior compromisso afetivo para com a organização (De Cuyper & De Witte, 2011). Mas será que estas relações são iguais para as diferentes gerações ou se diferem em função da geração a que o participante pertence? Pretende-se que esta dissertação possa contribuir para que as organizações encontrem soluções de modo a conseguirem reter os seus melhores colaboradores, assim como indicar às mesmas quais as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que cada geração mais valoriza.

O projeto de investigação desenvolveu-se através de três estudos quantitativos. Para a realização destes estudos foram aplicados dois questionários de autorrelato a trabalhadores de organizações sediadas em território português.

O primeiro questionário era constituído cinco questões sociodemográficas e três instrumentos classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* (práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, perceção de empregabilidade interna e compromisso afetivo). As respostas dadas pelos 302 participantes a este questionário foram utilizadas no primeiro e no segundo estudo.

O segundo questionário era constituído por cinco questões sociodemográficas e por quatro instrumentos classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* (práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso organizacional afetivo, perceção de empregabilidade interna e intenções de saída). As respostas dadas pelos 313 participantes a este questionário foram utilizadas no terceiro estudo.

7.2. Apresentação dos estudos

7.2.1. Primeiro estudo

O primeiro estudo (apresentado no capítulo 2) teve como único objetivo adaptar e validar o instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.

Depois de realizada uma vasta pesquisa bibliográfica optou-se por se adaptar um instrumento desenvolvido por De Vos et al. (2011), uma vez que foi o que nos pareceu mais adequado para os nossos objetivos. Este questionário contempla não só a formação formal como a informal, ou seja a formação *on-the-job*, assim como práticas como o *coaching*, o *mentoring* ou a rotação funcional. O primeiro passo foi fazer a tradução dos itens que compõem este instrumento, seguindo todos os passos indicados neste caso para tradução e retro tradução. Foram utilizados os programas *SPSS Statistics 24* e *AMOS graphics 24* para se testarem as qualidades métricas do instrumento. Para a validação deste instrumento foi realizada inicialmente uma análise fatorial exploratória, recomendada por Kline (1994) e que nos sugeriu a existência de três fatores. Seguidamente foi realizada uma análise fatorial confirmatória de modo a confirmar-se a estrutura fatorial sugerida na análise fatorial confirmatória. Calculou-se ainda a fiabilidade compósita para cada fator assim como a variância média extraída. Por fim realizou-se uma análise de invariância. Concluiu-se que este instrumento é composto por três fatores que representam três práticas organizacionais de desenvolvimento de competências: formação; suporte individualizado; rotação funcional.

7.2.2. Segundo estudo

Para o segundo (apresentado no capítulo 3) foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar o efeito das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências no compromisso afetivo para com a organização.
- b) Estudar o efeito mediador da percepção de empregabilidade na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização.
- c) Estudar o efeito moderador das gerações nesta mediação, de modo a perceber se estas relações se mantêm iguais ou diferem consoante a geração a que o participante pertence.

Neste estudo foi utilizado o instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (De Vos et al., 2011), adaptado e validado para a população portuguesa no primeiro estudo, com os três fatores resultantes do mesmo e testou-se o seu impacto no compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1997) através da percepção de empregabilidade interna (De Cuyper & De Witte, 2010), assim como o efeito moderador das gerações (*baby boomer*, geração X e geração Y) nesta relação, com o intuito de se perceber se o facto de os participantes pertencerem a diferentes gerações poderá alterá-la.

A nível metodológico foram utilizados os programas *SPSS Statistics 24* e *AMOS graphics 24*, tanto para se testarem as qualidades métricas dos instrumentos como as hipóteses formuladas. A validade dos instrumentos utilizados neste estudo foi testada através da realização de análises fatoriais confirmatórias e a consistência interna através do cálculo do *alpha* de *Cronbach*. Quanto às hipóteses formuladas foram testadas através da realização de regressões lineares múltiplas, depois de verificados os pressupostos.

7.2.3. Terceiro estudo

No que se refere ao terceiro estudo (apresentado no capítulo 4), os objetivos delineados foram os seguintes:

- a) Testar o efeito das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências nas intenções de saída da organização.
- b) Testar o efeito da percepção de empregabilidade interna nas intenções de saída da organização.

- c) Testar o efeito do compromisso organizacional afetivo nas intenções de saída da organização.
- d) Testar o duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.

Neste estudo voltou a ser utilizado o instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (De Vos et al., 2011) adaptado e validado para português no primeiro estudo, com o objetivo de se testar a sua associação com as intenções de saída da organização (Bozeman & Perrewé, 2001) assim como o efeito indireto em série da percepção de empregabilidade interna (De Cuyper & De Witte, 2010) e do compromisso organizacional afetivo (Meyer e Allen, 1997) nesta relação.

Foram utilizados os programas *SPSS Statistics 24* e *AMOS graphics 24*, assim como a macro *PROCESS 2.16*, desenvolvida por Hayes (2013) tanto para se testarem as qualidades métricas dos instrumentos como as hipóteses formuladas.

A validade foi testada através de análises fatoriais confirmatórias, com exceção das intenções de saída cuja validade foi testada através de uma análise fatorial exploratória, pelo facto de este instrumento possuir apenas 3 itens. Para se testar a consistência interna recorreu-se ao cálculo do valor de *alpha* de *Cronbach*. Quanto às hipóteses recorreu-se a regressões lineares simples quando queríamos testar o efeito da percepção das diferentes práticas, da percepção de empregabilidade interna e do compromisso afetivo nas intenções de saída da organização. Para se testar o efeito indireto em série recorreu-se à macro *PROCESS 2.16*.

Em cada um dos estudos empíricos descrevem-se os resultados detalhados.

**PARTE II: Estudos sobre o desenvolvimento de competências como redutor das
intenções de saída da organização**

**CAPÍTULO 2: Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (PODC):
Adaptação e validação de um instrumento¹**

Artigo submetido à Revista *Análise Psicológica*.

RESUMO

Este estudo destina-se a adaptar e aplicar uma escala de avaliação sobre as oportunidades promovidas pelas organizações no desenvolvimento de competências profissionais dos seus colaboradores, a uma amostra de trabalhadores portugueses, apresentando as suas qualidades psicométricas por forma a avaliar da sua utilização em estudos futuros. A amostra é composta por 302 participantes a trabalhar em organizações sediadas em território português. Através de análise fatorial exploratória inicial verificou-se que a escala é composta por três fatores, com um KMO no valor de 0.89. A posterior análise fatorial confirmatória aos três fatores identificados, revelou uma fiabilidade de constructo entre 0.73 e 0.95, apresentando uma boa validade discriminante. Realizada a análise semântica dos itens que constituem os três fatores que agruparam as várias práticas de desenvolvimento de competências atribuíram-se as seguintes designações: ao fator 1 a designação de “Formação”; ao fator 2 de “Suporte Individualizado”; ao fator 3 de “Rotação Funcional”.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Competências, Instrumentos de Avaliação.

ABSTRACT

This study aimed to adapt and apply a rating scale of the opportunities promoted by the organizations in the development of professional skills of its employees, to a sample of Portuguese employees, presenting its psychometric properties in order to examine its usage in future studies. The sample consists of 302 participants currently working in Portuguese organizations. Following the EFA, it was concluded that the scale is comprised of 3 factors with a .89 KMO. The CFA corroborated the existence of those 3 factors, all of which revealing a construct reliability between .73 and .95, and good discriminant validity. After the semantic analysis of the items comprising the 3 factors, the following designations were attributed to the corresponding dimensions: “Training” to factor 1, “Individualized Support” to factor 2, and “Functional Rotation” to factor 3.

Key words: Human Resources Management, Competence Development, Assessment Instruments.

INTRODUÇÃO

Desde 2011, que a crise instalada na Europa se tem vindo a tornar cada vez mais profunda, sendo Portugal um dos países mais afetados por esta crise. A crise assim como as constantes mudanças tecnológicas, a globalização e as exigências dos consumidores têm provocado profundas mudanças nas organizações, que afetam não só as mesmas como os seus colaboradores (Cesário, Gestoso, & Peregrin, 2012).

Perante este contexto, as Organizações estão cada vez mais preocupadas e tentam contrariar a contração económica aplicando estratégias e programas de diminuição radical dos custos. Não só foram extintos muitos postos de trabalho como cada vez se criaram menos (Cesário et al., 2012). Também diminuíram os salários de muitos trabalhadores assim como foram congelados bónus e prémios relativos ao desempenho, normalmente utilizados pela Direção de Recursos Humanos como motivação para os mesmos (PORDATA, 2015). A flexibilidade laboral tornou-se uma prioridade para as organizações, recorrendo estas a diferentes tipos de contratação laboral (Chambel, 2012). Cada vez mais, os trabalhadores sentem que com uma eventual perda do seu vínculo contratual irão ter dificuldade em encontrar uma nova situação laboral, já que o mercado, ainda que limitado, procura trabalhadores com competências adequadas. A procura de competências, ou a sua atualização, está a tornar-se num ponto central nas dinâmicas de manutenção de um emprego ou na procura de alternativa, caso seja necessário (Lee & Bruvold, 2003).

O papel da Função Recursos Humanos torna-se, assim, de extrema importância para os trabalhadores e as práticas organizacionais de desenvolvimento das suas competências devem ser reavaliadas e reajustadas como elementos dinamizadores de um bom desempenho organizacional e na minimização de situações de insegurança laboral. O tema das metodologias de desenvolvimento de competências tem merecido, em especial nos últimos anos, um interesse crescente por parte das organizações e dos seus responsáveis pela área de Recursos Humanos (Cesário, 2015). Para além das políticas tradicionais de desenvolvimento de recursos humanos, de que a formação é um exemplo, têm vindo a ser implementadas outras práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento de competências como a rotação funcional, o *coaching* ou o *mentoring* (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011).

As Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC) são práticas de suporte organizacional que são percecionadas pelos colaboradores como contribuindo para o seu desenvolvimento profissional (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994;

Schneider, Brief & Guzzo, 1996). A importância que os trabalhadores atribuem às PODC está relacionada com o aumento das suas aptidões, dos seus conhecimentos específicos que contribuem para a melhoria do seu desempenho, e têm um efeito positivo na sua perceção de empregabilidade, isto é, quanto mais elevada a sua perceção de PODC mais elevada a sua perceção de que se manterão empregados (Campion et al., 1994; Schneider et al., 1996).

De acordo com Bitencourt (2005), os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados através da existência dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes; exigem capacidades e traduzem-se na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho; implicam a articulação de recursos e servem de pilar na procura de melhores desempenhos; produzem um questionamento constante e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, na qual a maior responsabilidade deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); são transferidas e consolidadas através do relacionamento com outras pessoas (interação).

Segundo De Vos et al. (2011, p. 440), existe uma definição ampla de PODC onde se englobam *“todas as atividades realizadas pela organização e pelo colaborador de modo a manter ou melhorar o desempenho funcional, a aprendizagem e as competências do mesmo”*. Como tal, as PODC englobam as formas mais tradicionais de formação, as iniciativas para melhorar a aprendizagem *on-the-job* e as iniciativas para o desenvolvimento de carreira. De acordo com Van der Heijden, Boon, Van der Klink e Meijs (2009) torna-se relevante incluir diferentes formas de aprendizagem ao estudar o desenvolvimento de competências.

Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale (2006) sugerem que os níveis mais elevados de investimento organizacional estão associados a relações de troca sociais que criam sentimentos de obrigação por parte do colaborador. Estes sentimentos de obrigação, por sua vez, influenciam-nos de modo a beneficiar a organização através de comportamentos que excedem os requisitos mínimos da sua função. Deste modo, o impacto das PODC sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores é significativo com base na premissa de trocas sociais (Blau, 1964) e a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). As PODC podem influenciar a perceção dos colaboradores de que são valorizados profissionalmente e essa valorização pode, por sua vez, levar os colaboradores a demonstrarem uma atitude mais positiva no desempenho das suas funções (Maurer, Pierce & Shore, 2002).

Existem em Portugal vários instrumentos que medem a perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos mas não de PODC. De Vos et al. (2011) desenvolveram uma escala de PODC que contempla não só a formação formal, como este tipo de programas *on-the-job*, segundo os quais o colaborador é sujeito a várias fontes de aprendizagem como seja o apoio de colegas que se encontram há mais tempo na organização (e.g. *Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem; Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional*), a rotação funcional (e.g. *Teve oportunidade de concorrer a vagas internas na sua organização*) ou iniciativas de progressão de carreira através de um suporte individualizado (e.g. *Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional*). Este estudo destina-se a adaptar e aplicar esta escala de PODC desenvolvida por De Vos et al. (2011), a uma amostra de trabalhadores portugueses, apresentando as suas qualidades psicométricas por forma a avaliar a sua utilização em estudos futuros desenvolvidos em Portugal.

MÉTODO

Participantes

O processo de amostragem foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Participaram neste estudo 302 colaboradores a trabalharem em diversas organizações sediadas em território português. A recolha dos dados decorreu entre Dezembro de 2014 e Março de 2015. O questionário foi colocado online na plataforma *Google docs* e o respetivo *link* enviado via mail ou via redes sociais (*facebook* e *linkedin*) a contactos dos investigadores. Pedia-se aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas dado que a análise que posteriormente seria feita seria do conjunto de todos os participantes.

Destes participantes, 224 (74.2%) eram do sexo feminino, com uma média de idades de 33.97 anos ($SD = 12.185$), variando a mesma entre os 19 e os 64 anos. Quanto ao nível de habilitações literárias, 85 (28.1%) dos participantes tem até ao 12º ano, 111 (36.8%) o grau de licenciatura e 106 (35.1%) o mestrado ou superior. No que respeita ao tipo de contrato de trabalho, 189 (62.6%) dos participantes tem contrato sem termo (efetivo) e 113 (37.4%)

contrato a termo certo, com uma média de antiguidade na organização de 10.77 ($SD = 11.31$), que varia entre 2 meses e 41 anos.

Material

A participação dos trabalhadores em iniciativas de desenvolvimento de competências foi medida através da adaptação de uma escala desenvolvida por De Vos et al. (2011). A escala original é constituída por 12 itens que foram desenvolvidos para avaliar em que medida os colaboradores entrevistados participaram de um conjunto diversificado de iniciativas de desenvolvimento de competências.

A versão em língua portuguesa da escala de PODC utilizada neste estudo resulta da tradução da sua versão inglesa por dois profissionais da área da Gestão dos Recursos Humanos com domínio do tema e elevado conhecimento da língua inglesa. A uniformização das traduções foi efetuada pelos autores deste estudo. O trabalho de retro tradução esteve a cargo de dois portugueses com elevado conhecimento da língua inglesa. A convergência das versões retro traduzidas com as originais na língua inglesa foi efetuada pelos autores deste estudo. Os itens são apresentados, à semelhança do referenciado no estudo original, em *rating scale* de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Sempre”).

RESULTADOS

Segundo os seus autores, esta escala seria composta por três fatores, mas como estes se encontravam fortemente correlacionados eles optaram por a considerar como unidimensional. Decidiu-se então realizar inicialmente uma análise fatorial exploratória que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais (Marôco, 2014). Obteve-se um valor de KMO de .89 que pode ser considerado bom (Sharma, 1996) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo a $p < .001$, sendo valores aceitáveis para prosseguir a análise, assim como são um indicador de os dados serem provenientes de uma população normal multivariada (Pestana & Gageiro, 2003). Verificou-se que a estrutura fatorial desta escala assenta em três fatores, que explicam 71% da variabilidade total da escala. Foi retirado o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Os restantes itens têm pesos fatoriais acima de .50 conforme constam na tabela 1.

Depois de feita a análise semântica dos itens decidiu-se atribuir as seguintes designações às respetivas dimensões: 1, formação (e.g. “*Teve a oportunidade de participar em formação,*

por forma a melhorar as suas competências técnicas”); 2, suporte individualizado (e.g. “Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão”); 3, rotação funcional (e.g. “Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização”).

Tabela 1

Fatores e pesos fatoriais da versão portuguesa da escala de PODC

Pesos Fatoriais da Escala de PODC				
Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	
1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.	.869	,263	,105	
2. Teve a oportunidade de participar em ações de formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas.	.836	,209	,064	
3. Participou em ações de formação de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.	.820	,114	,219	
4. Participou em sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.	.867	,054	,114	
5. Participou em <i>workshops</i> /seminários nos quais desenvolveu novas competências através da interação com outros participantes	.818	,054	,143	
7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.	,354	.548	,356	
8. Participou em sessões de <i>workshops</i> /seminários que o ajudem a planear a sua carreira.	.669	,222	,260	
9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas na sua organização	,208	,092	.851	
10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.	,124	,163	.836	
11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (<i>coaching</i>).	,281	.795	,113	
12. Teve um colaborador sénior (<i>mentor</i>) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira	,000	.822	,064	

Seguidamente foi realizada uma análise fatorial confirmatória através do Software *AMOS Graphics* (Arbuckle, 2008) com a finalidade de se confirmar a estrutura fatorial da escala. Nesta análise foi utilizado o método de estimação da Máxima Verossimilhança assim como a matriz de covariâncias (Russell, 2002).

Seguindo as recomendações estabelecidas (Hu & Bentler, 1999), combinaram-se cinco índices de ajustamento: Razão qui-quadrado/ graus de liberdade (χ^2/ gl); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Goodness-of-fit Index* (GFI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). A obtenção de um bom ajustamento para o modelo de medida é fundamental para se estabelecer tanto a validade de constructo como a validade discriminante assim como para verificar riscos associados a métodos comuns de variância (Podsakoff,

MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Os valores obtidos no modelo a três fatores indicam um bom ajustamento: $\chi^2/\text{gl} = 2.78$; GFI = .94; CFI = .96; TLI = .94; RMSEA = .077. O mesmo não acontece com o modelo a um fator, no qual nem todos os índices nos indicam um bom ajustamento: $\chi^2/\text{gl} = 3.85$; GFI = .91; CFI = .93; TLI = .91; RMSEA = .097. Perante estes resultados optou-se por considerar esta escala como sendo constituída por 3 fatores.

Na figura 1 apresentam-se os pesos fatoriais e a fiabilidade individual dos itens de cada fator bem como da correlação entre os fatores. A formação está positivamente correlacionada com o suporte individualizado ($r = .63$; $p < .001$) e com a rotação funcional ($r = .45$; $p < .001$); o suporte individualizado está positivamente correlacionado com a rotação funcional ($r = .59$; $p < .001$)

A fiabilidade de constructo é superior a .70, sendo de .95 para a formação, .73 para o suporte individualizado e .81 para a rotação funcional.

A Variância Média Extraída foi de .67 para a Formação, de .41 para o Suporte Individualizado e .55 para a Rotação Funcional. Apenas os valores de VEM do suporte individualizado atestam uma fraca validade convergente pois os outros dois fatores atestam uma boa validade convergente, acima do critério de Fornell e Larcker (1981) que referem o valor de .50.

Relativamente à Validade Divergente, o teste de χ^2 da diferença revelou-se altamente significativo, demonstrando a validade divergente dos fatores.

A invariância do modelo de percepção das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências entre os dois grupos criados aleatoriamente foi avaliada nos dois grupos por comparação do modelo livre (com pesos fatoriais e variâncias/ covariâncias dos fatores livres) com um modelo constrito onde foram fixados os pesos fatoriais e as variâncias/ covariâncias dos dois grupos. A significância dos dois modelos foi feita com o teste do Qui-Quadrado como descrito em Marôco (2014). O modelo constrito com pesos fatoriais e variâncias/ covariâncias fixas nos dois grupos não apresentou um ajustamento significativamente pior do que o modelo com parâmetros livres ($\Delta\chi^2_{\lambda}(8)=5.350$; $p=.720$; ($\Delta\chi^2_{\text{cov}}(14)=13.717$; $p=.471$).

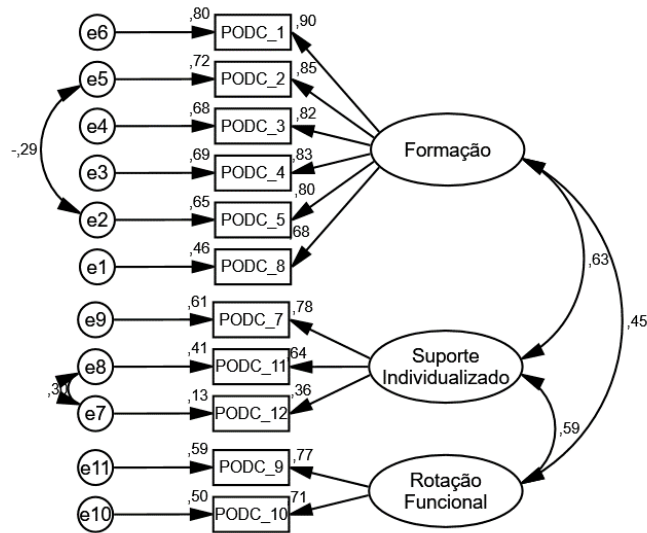


Figura 1. Modelo a três Fatores (Parâmetros Estandarizados)

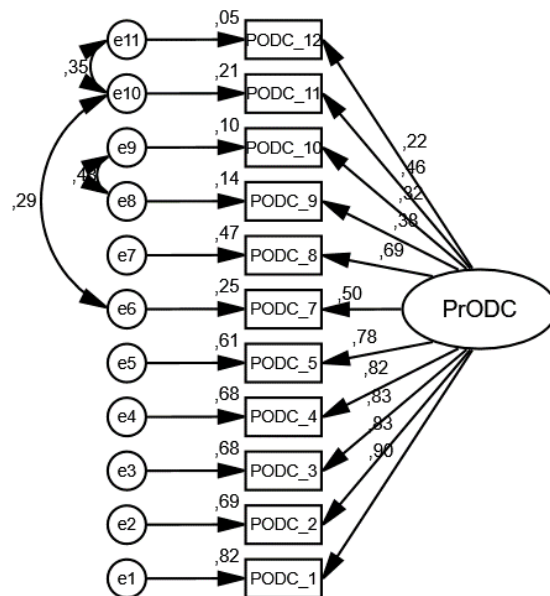


Figura 2. Modelo a um Fator (Parâmetros Estandarizados)

Duas das dimensões desta escala, a formação ($\alpha=.92$) e a rotação funcional ($\alpha=.71$) apresentam uma boa consistência interna. Apenas a dimensão suporte individualizado ($\alpha=.67$) apresenta um valor de *Alpha* de *Cronbach* ligeiramente abaixo de .70 (Bryman e Cramer, 2003), verificando-se que o valor de *Alpha* de *Cronbach* inicial não se alteraria se se retirasse qualquer item.

Quanto à sensibilidade dos itens todos apresentam valores absolutos de assimetria e curtose abaixo de 3 e de 8 respectivamente (Kline, 1998), nenhum item apresenta a mediana encostada a um dos extremos e todos têm respostas em todos os pontos da escala de medida.

Depois de analisadas as qualidades métricas do instrumento de PODC foi-se testar qual a associação entre variáveis sociodemográficas e esta variável. Apenas o tipo de contrato de trabalho, a antiguidade e a idade têm uma associação significativa com algumas das dimensões das PODC (tabela 2). A dimensão suporte individualizado tem uma associação significativa e negativa com a idade e a antiguidade, isto é, os colaboradores mais velhos e com maior antiguidade têm uma menor perceção de suporte individualizado. Quanto à dimensão rotação funcional tem uma associação significativa e positiva com a antiguidade e com o tipo de contrato de trabalho revelando os colaboradores com maior antiguidade e com contrato sem termo uma maior perceção da rotação funcional.

No que respeita à estatística descritiva das dimensões da escala de PODC verifica-se que todas elas apresentam uma média abaixo do ponto central, ou seja negativa, o que indica que os participantes têm uma baixa perceção das mesmas, sendo que a prática melhor percecionada é a formação ($M = 2.49$; $SD = 0.10$). A “rotação funcional” é a prática que apresenta uma média mais baixa.

Tabela 2

Matriz de Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade ^a	38,97	12,19	1							
2. Género ^b			-,07	1						
3. Hab. Lit. ^c			-,19**	-,04	1					
4. Antiguid. ^d	10,77	11,31	,76***	-,03	-,27***	1				
5. Contrato ^e			,42***	-,09	-,09	,45***	1			
6. Formação	2,49	,10	,02	,00	,05	,08	,05	1		
7. Suporte Individual	2,24	,99	-,27***	,08	,02	-,25***	-,09	,46***	1	
8. Rotação Funcional	1,96	1,06	,05	,09	-,04	,15*	,15**	,38***	,39***	1

Nota. ^a Variável quantitativa. ^b Codificada com 0 para o feminino e 1 para o masculino. ^c Codificada com 1 para $\leq 12^{\circ}$ ano, 2 para a Licenciatura e 3 para \geq Mestrado. ^d Variável quantitativa. ^e Codificada com 0 para o contrato de trabalho “sem Termo” e 1 para o contrato de trabalho a “Termo Certo”.

* $p \leq .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo é aferir e adaptar à população portuguesa a escala de PODC desenvolvida por De Vos et al. (2011). Esta escala inclui 12 itens que avaliam em que medida os colaboradores entrevistados participaram de um conjunto diversificado de iniciativas de desenvolvimento de competências.

No estudo desenvolvido por De Vos et al. (2011), esta escala seria composta por três dimensões semelhantes às por nós propostas. No entanto, os seus autores consideraram-na como unidimensional uma vez que a correlação entre as diferentes dimensões era muito forte. Neste estudo, depois de realizada a AFE verificou-se que, a escala é composta por três dimensões, a que se atribuiu a designação de formação, suporte individualizado e rotação funcional, o que foi confirmado através da AFC.

No estudo inicial, esta escala apresentou um $\alpha = .82$, enquanto neste estudo o valor de *Alpha de Cronbach* é de .89 e a fiabilidade de constructo de cada uma das dimensões é de .95 para a formação, .73 para o suporte individualizado e .81 para a rotação funcional. A escala tem uma boa validade divergente. Quanto à validade convergente, apenas a dimensão suporte individualizado revelou possuir uma baixa validade convergente. Foi feita uma análise de invariância e demonstrou-se a invariância de medida forte.

Quanto à sensibilidade, os itens revelaram discriminar sujeitos e a escala não viola grosseiramente a normalidade. No que respeita à associação entre as variáveis demográficas e as dimensões da escala de PODC, apenas a idade, a antiguidade e o vínculo laboral estão significativamente correlacionados com as mesmas. Os colaboradores mais velhos e que estão há mais anos na organização revelaram menor perceção de suporte individualizado. Já os colaboradores com maior antiguidade e com um contrato de trabalho “sem termo” revelaram uma melhor perceção de rotação funcional. Não se verificou qualquer associação significativa entre as variáveis sociodemográficas e a formação, o que vai contra o que diz a literatura, pois segundo alguns autores (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Mess, 2004; Neves, 2007), a formação é a prática comumente assinalada quando se referem a diferentes práticas como pertinentes e relevantes de estudo. No entanto, quando analisamos as médias de cada uma destas dimensões verifica-se que apesar de estar abaixo do ponto médio da escala, a formação é a prática a que os participantes consideram ter mais acesso. A rotação funcional é a prática que apresenta a média mais baixa. Estes resultados sugerem que no contexto das organizações portuguesas a abordagem clássica ainda prevalece, o desenvolvimento de competências está fortemente relacionado com a participação em ações de formação, e não são tão promovidas outras formas de desenvolvimento das competências, como o apoio de colegas seniores ou a rotação entre funções na organização.

A baixa perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências dos colaboradores pode dever-se ao facto de, uma parte significativa dos mesmos serem funcionários camarários. Sabe-se que na função pública o investimento feito em práticas

organizacionais de desenvolvimento de competências é muito baixo, dependendo a progressão na carreira quase exclusivamente da antiguidade na organização. Outra das organizações é uma multinacional com uma filial em Portugal. É uma multinacional inovadora e que colabora a nível de investigação com uma universidade portuguesa. Mas os colaboradores que responderam ao questionário são maioritariamente do setor fabril, onde a rotatividade de colaboradores é elevada. A formação ao nível do pessoal com qualificações superiores existe, mas o mesmo não acontece em relação ao setor de produção fabril.

Em conclusão, os resultados das qualidades métricas da escala PODC mostram que a mesma pode ser usada em estudos empíricos futuros e por responsáveis pelas políticas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações. Este estudo também revela que as organizações ainda têm que investir mais em práticas de desenvolvimento de competências e torná-las perceptíveis aos colaboradores, pois não são percebidas pelos mesmos como a organização desejaria que o fizessem (Whitener, 2001). Muitas vezes, a gestão de recursos humanos implementa estas práticas, mas elas não são percebidas pelos colaboradores como esta desejaria, talvez por não serem bem claras e o colaborador não lhes atribuir a importância que merecem para o desenvolvimento das suas competências.

**CAPÍTULO 3: Desenvolvimento de competências e compromisso organizacional:
mediação pela empregabilidade e moderação pela geração**

Artigo apresentado na “1ª Conferência Internacional de GRH em Língua Portuguesa” realizada no ISEG, em 17 de Novembro de 2017, ao qual foi atribuído o prémio de melhor artigo submetido à Conferência.

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é testar não só o efeito mediador da percepção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo, como o efeito moderador das diferentes gerações nesta mediação. A amostra é composta por 302 participantes, colaboradores em diversas organizações sediadas no território português. Verificou-se o efeito mediador que a percepção de empregabilidade apresenta na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (suporte individualizado e rotação funcional) e o compromisso afetivo. Quanto ao efeito moderador das gerações, comprovou-se este efeito na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo, na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e a percepção de empregabilidade interna e na relação entre as percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo.

Palavras-chave: Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências, Empregabilidade e Compromisso Afetivo.

ABSTRACT

The main objective of this study is to test the mediating effect of perceived internal employability on the relationship between organizational practices of competence development and affective commitment, and also to test the moderating effect of different generations in this mediation. The sample has 302 participants, collaborators in several organizations based in Portuguese territory. We verified the mediating effect of the employability perception in the relationship between organizational practices of competences development (individualized support and functional rotation) and the affective commitment. As for the moderating effect of the generations, this effect was verified in the relationship between the organizational practices of competence development and affective commitment, in the relationship between the organizational practices of competence development and the perception of internal employability and in the relationship between the perception of internal employability and affective commitment.

Key words: Organizational Practices of Competence Development, Employability and Affective Commitment.

INTRODUÇÃO

Em tempos de constante mudança nas organizações, em que as mesmas tentam alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, torna-se de extrema importância que estas invistam em práticas que visem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Este investimento no desenvolvimento de competências específicas do colaborador pode ser interpretado à luz da Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Schultz (1961), sendo o conhecimento colocado como uma forma de capital. Uma elevada percepção do valor destas práticas faz com que os colaboradores se sintam comprometidos afetivamente com a organização, trabalhem mais empenhados para atingirem os seus objetivos (Arthur, 1994; Wood & Menezes, 1998), contribuindo para a percepção de um crescimento do seu valor enquanto profissionais, proporcionando-lhes um aumento significativo na sua percepção de empregabilidade. Para Meyer e Allen, (1984), o compromisso afetivo é interpretado como a ligação emocional, a identificação e o envolvimento do colaborador para com a organização onde trabalha. Acredita-se que seja o resultado de uma troca entre a organização e o colaborador (Colquitt, Baer, Long, & Halvorsen-Ganepola, 2014), como resposta ao modo correto como é tratado pela mesma. Quanto à empregabilidade, na perspectiva de Rothwell e Arnold (2007), pode ser definida como a capacidade que o colaborador tem de manter o trabalho atual ou obter outro caso o deseje. Já, para Van der Heijde e Van der Heijde, (2005), pode ainda ser vista como a capacidade sistemática de obter ou criar um trabalho através da otimização das suas competências, a qual se relaciona positivamente com o compromisso afetivo face à organização (Chambel, 2011).

Apesar de, no contexto atual, o desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores ser considerado um fator chave de competitividade (Prahalad & Hamel, 1990; Saba, 2013), quando nestas organizações existem colaboradores que pertencem a diferentes gerações, estes poderão valorizar e responder diferentemente a este investimento no desenvolvimento das suas competências profissionais. Ou seja, podemos colocar a questão se os trabalhadores de diferentes gerações reagem da mesma maneira às práticas organizacionais de desenvolvimento de competências.

Este estudo tem como primeiro objetivo estudar se a percepção de empregabilidade explica a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o

compromisso afetivo para com a organização, traduzindo assim um efeito de mediação, e como segundo objetivo analisar o efeito moderador das diferentes gerações neste efeito mediador.

Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e Compromisso Afetivo

As organizações devem procurar a fidelização dos seus colaboradores e em especial os que apresentam competências mais valorizadas e adequadas aos objetivos do negócio, sendo o valor do seu capital humano o fator diferenciador, que segundo a teoria “*Resource-based view*” (Barney, 1991), as vai tornar competitivas. Os recursos humanos disponíveis numa organização com elevadas competências devem ser considerados recursos estratégicos, recursos estes que, ao serem devidamente potenciados, contribuem para que esta obtenha uma vantagem competitiva sustentável. Quando uma organização implementa práticas de desenvolvimento de competências está a desenvolver os seus recursos humanos, tornando estes recursos difíceis de imitar e, conseqüentemente, aumentando o seu valor para a organização (Afiouni, 2007).

Na perspectiva de Campion, Cheraskin e Stevens (1994) e de Schneider, Brief e Guzzo (1996) as práticas desenvolvimento de competências são práticas de suporte organizacional que são percebidas pelos colaboradores como contribuindo para o seu desenvolvimento profissional. Estas podem ser consideradas como todas as atividades que são realizadas pela organização que contribuem para melhorar a aprendizagem, as competências e o desempenho do colaborador (Forrier e Sels, 2003; De Vos e De Hauw, 2009). Podem abranger: as oportunidades que colaboradores têm em participar em ações de formação, tanto em sala como em *workshops/seminários* ou *on-the-job*, onde as suas competências podem ser desenvolvidas através da interação com outros participantes; a participação em programas de *coaching* destinados a desenvolver no colaborador competências orientadas para objetivos de modo a melhorar não só o seu desempenho como a sua qualidade de vida dentro da organização (Brock, 2006); pelo contacto com um membro sénior da organização (*mentoring*) que o ajudará em qualquer questão que surja relacionada com a sua inserção na organização e no seu desenvolvimento de carreira. Para além destas práticas também a oportunidade que o colaborador possa ter em experienciar dentro da organização outras funções, ou o contacto com outras áreas funcionais, pode constituir um fator de desenvolvimento de competências. O conjunto destas práticas podem agrupar-se em três eixos: formação, que inclui as ações de formação em sala, em seminários ou *on-job*; suporte individualizado que inclui as ações de *coaching* e *mentoring*; rotação funcional que inclui experiências em outras áreas e ou funções.

Shore, Tetrick, Lynch e Barksdale (2006) sugerem que os níveis mais elevados de investimento organizacional estão associados a relações de trocas sociais, na medida em que estas criam sentimentos de obrigação por parte do colaborador. Estes sentimentos de obrigação para com a organização fazem com que o colaborador procure beneficiá-la, levando-o a exceder as obrigações que a sua função exige. Assim sendo, quando uma organização investe nos seus colaboradores, seja proporcionando-lhe a participação em ações diversificadas de formação, seja dando-lhes todo o suporte que eles necessitam para um melhor desenvolvimento da sua carreira ou mesmo facilitando a sua rotação entre funções, em contrapartida, esses colaboradores irão retribuir com atitudes e comportamentos positivos. Esta relação pode ser interpretada com base na premissa das trocas sociais, teoria desenvolvida por Blau (1964), que aborda as interações entre partes (colaboradores e organizações) através trocas mútuas e contingentes, de modo a compreender os padrões que se formam para iniciar, manter ou encerrar um relacionamento.

Um colaborador com uma ligação emocional forte para com a organização entusiasma-se com o trabalho que realiza e isso contribui para o sucesso da mesma (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, & Van den Berghe, 2004). Segundo autores como Meyer & Allen (1991) e Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), o compromisso afetivo desenvolve-se através de experiências positivas no trabalho. Para Gaertner e Nollen (1989) o compromisso afetivo do colaborador está relacionado com as oportunidades de formação que a organização lhe proporciona e pela possibilidade de promoção interna. Num estudo realizado por Kinicki, Carson e Bohlander (1992), estes encontraram diferenças significativas no compromisso afetivo entre os colaboradores de duas organizações, as quais, estes autores constataram diferir em relação à qualidade das suas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional). Deste modo colocamos como primeira hipótese deste estudo:

Hipótese 1 – As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm uma relação positiva com o compromisso afetivo.

O efeito mediador da perceção de empregabilidade interna

No atual contexto de insegurança laboral, em que as organizações procuram uma maior flexibilização, o conceito de empregabilidade assume um papel relevante. Trata-se, segundo Forrier e Sels (2003), de um novo mecanismo que pode conduzir à redução desta perceção de insegurança laboral e contribuir para que os trabalhadores tenham uma atitude mais positiva

face às incertezas do mercado de trabalho quando se percebem com elevada empregabilidade. Este conceito está, de um modo geral, associado com a maior ou menor capacidade em encontrar trabalho no mercado (empregabilidade externa), quer na situação de procura do primeiro emprego, quer quando se pretende encontrar outro em caso de necessidade (Cesário, Gestoso & Peregrin, 2012). O conceito de empregabilidade também se pode aplicar ao contexto interno da organização, traduzindo-se por uma maior ou menor facilidade em o colaborador, ocupar outra função, ou outro posto de trabalho, caso seja necessário. Nesta perspetiva estamos perante a percepção de empregabilidade interna (De Witte, 2005), significando que o colaborador considera ter uma maior probabilidade de manter o emprego atual.

De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte e Alarco (2008), assim como Forrier e Sels (2003) sublinham a importância do desenvolvimento de competências para que o colaborador desenvolva uma melhor percepção de empregabilidade. Quando as competências desenvolvidas são específicas, relacionadas com a melhoria do seu desempenho na organização, o colaborador desenvolve uma maior percepção da sua empregabilidade interna, o que significa que o colaborador terá uma maior probabilidade de manter o seu emprego atual, reforçando o seu compromisso afetivo para com a organização (De Cuyper & De Witte, 2011; De Witte, 2005).

É este o motivo pelo qual, neste estudo, se considera que a percepção de empregabilidade interna é o mecanismo que explica a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo, exercendo um efeito mediador.

Esta relação pode ser interpretada com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), pois os investimentos que a organização faz no colaborador, através do desenvolvimento das suas competências, de modo a potenciar a sua percepção de empregabilidade interna fazem com que este desenvolva um maior compromisso afetivo para com a mesma.

Hipótese 2 – A percepção de empregabilidade interna tem um papel mediador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização.

Gerações

Recentemente o estudo das diferenças entre gerações tem atraído cada vez mais o interesse das organizações, dos profissionais de recursos humanos e dos investigadores. Segundo Saba (2013) existem três motivos para este interesse: as diferentes gerações afirmam ter diferentes valores e expectativas em relação ao trabalho que não são facilmente compatíveis; o período em que estes colaboradores, de várias gerações, trabalham juntos tornou-se cada vez mais longo com o aumento da idade de reforma; e, por último, a ausência de práticas especificamente desenhadas para cada uma das gerações. Se as diferentes gerações têm diferentes valores e expectativas em relação ao trabalho, poderão ter diferentes necessidades de desenvolvimento de competências bem como atribuírem diferente valor a estas práticas.

O termo geração refere-se a pessoas que nasceram no mesmo período de tempo e que compartilham as mesmas experiências históricas e sociais, desenvolvendo cada uma características únicas que influenciam os seus sentimentos no que se refere à autoridade e à organização, o que desejam do trabalho, que tipo de trabalho desejam e como planeiam satisfazer os seus desejos (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002).

Neste estudo serão consideradas três gerações: os *baby boomers*, a geração X e a geração Y (ou *Millennials*). As principais características dos *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, são: workaholics, acreditando no trabalho duro e sacrificando-se para alcançarem o sucesso (Santos, Ariento, Diniz, & Dovigo, 2011); respeitam a hierarquia e a autoridade (Gursoy, Maier, & Chi, 2008); as suas competências sociais são superiores às suas competências técnicas (Cogin, 2012); valorizam a comunicação cara a cara, levantando-se e indo ter com outro colega para tratarem de assuntos relacionados com o trabalho (Eisner 2005); sentem-se leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009); valorizam a antiguidade na organização (Gursoy et al., 2008). Quanto à geração X, nascidos entre 1965 e 1981, as suas principais características são: a valorização o sucesso profissional, mas sem esquecerem a família (Santos et al., 2011); questionam o sistema com maior facilidade (Santos et al., 2011); são mais cooperativos (Cogin, 2012); gostam de trabalhar em equipa, são empreendedores, flexíveis, gostam de ter feedback e de recompensas de curto prazo (Tulgan, 2004); as suas competências técnicas são superiores às competências sociais (Reisenwitz & Iyer, 2009); acreditam que o melhor caminho para a segurança laboral e de carreira é o desenvolvimento das suas competências (Eisner 2005); são mais leais à profissão do que à organização empregadora (Cogin, 2012). Por fim, as principais características dos indivíduos da geração Y (ou *Millennials*), nascidos a partir de 1982, são: têm menor autonomia e maior necessidade de

supervisão (The Ken Blanchard Companies, 2009), possivelmente porque foram criados por pais que tentam supervisionar tudo o que os filhos fazem, quer a nível social como educacional e até de trabalho (Glass 2007); contestam a autoridade (Veloso, Silva, & Dutra, 2011); são os mais experientes nas novas tecnologias (Cogin, 2012; Santos et al., 2011); gostam de ter feedback diário, de correr atrás de novos desafios que os levem até ao limite (Lancaster & Stillman 2002); valorizam o desenvolvimento de competências para progressão na carreira (Deloitte, 2011); não valorizam a estabilidade laboral (Martin 2005); o que os mantém envolvidos e entusiasmados é o significado e o valor do seu trabalho (Morrison, Erickson, & Dychtwald, 2006).

Espera-se assim que os participantes da geração *baby boomer*, quando percecionam a existência de práticas de desenvolvimento de competências reforcem a sua ligação afetiva com a organização quando comparados com as outras gerações, uma vez que estes participantes são leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009).

Hipótese 3 – As diferentes gerações (baby boomer, geração X e geração Y) têm um efeito moderador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo, de tal modo que esperamos que a relação entre estas práticas e o compromisso afetivo seja mais forte para os colaboradores da geração baby boomer quando comparados com o das outras gerações.

Espera-se também que os participantes da geração mais nova, em presença da perceção de práticas de desenvolvimento de competências tenham uma maior perceção de empregabilidade interna do que os participantes pertencentes às outras gerações, uma vez que estes colaboradores valorizam as práticas de desenvolvimento de competências para a progressão de carreira (Deloitte, 2011).

Hipótese 4 – As diferentes gerações (baby boomer, geração X e geração Y) têm um efeito moderador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e a perceção de empregabilidade interna, de tal modo que esperamos que a relação entre estas práticas e a perceção de empregabilidade interna seja mais forte para os trabalhadores da geração Y quando comparados com as outras gerações.

Neste estudo espera-se ainda que, a relação entre a perceção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo seja diferente em função da geração a que o participante pertence, sendo mais forte para a geração *baby boomer* quando os colaboradores consideram que a

organização promove a sua percepção de empregabilidade interna, pois estes colaboradores valorizam a antiguidade na organização (Gursoy et al., 2008).

Hipótese 5 – As diferentes gerações (baby boomer, geração X e geração Y) têm um efeito moderador na relação entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo para com a organização. Esperando-se assim que a relação entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo seja mais forte para os participantes da geração baby boomer do que para os participantes das outras gerações.

Com o objetivo de responder à questão “será que estas relações diferem em função da geração a que o participante pertence?” e de integrar as várias hipóteses formuladas desenvolveu-se um modelo teórico (figura 1) que pretende sintetizar as relações e associações esperadas entre os constructos.

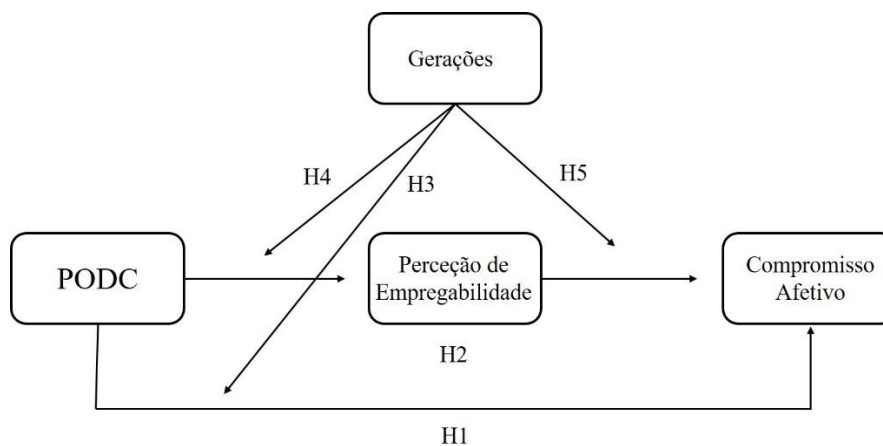


Figura 1. Modelo Teórico

MÉTODOS

Procedimento

Colaboraram neste estudo, de forma voluntária, 302 participantes, sendo todos eles considerados nas subseqüentes análises estatísticas por reunirem as condições à participação neste estudo (estarem a trabalhar neste momento em organizações sediadas no território português). O processo de amostragem foi o não probabilístico, de conveniência e intencional tipo *snowball* (Trochim, 2000).

O questionário que foi colocado *online* na plataforma *Google Docs*, continha informação sobre o objetivo do estudo. Foi também expresso que seria garantida a

confidencialidade das respostas. Compunham o questionário cinco questões para caracterização da amostra (idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização e tipo de contrato laboral) e três escalas (práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e empregabilidade interna). Os dados foram recolhidos entre Dezembro de 2014 e Março de 2015.

Participantes

Todos os participantes trabalhavam em organizações sediadas em território português. Pertenciam maioritariamente ao género feminino (74.2%). A sua média de idades era de 33.97 anos ($SD=12.19$), variando a mesma entre os 19 e os 64 anos. As suas Habilitações Literárias eram: até ao 12º ano (28.1%); Licenciatura (36.8%); Mestrado ou Superior (35.1%). A média da sua antiguidade na organização era de 10.77 anos ($SD=11,31$). O tipo do seu contrato de trabalho era: sem termo (62.6%) e a termo certo (37.4%).

Procedimento de análise de dados

A primeira análise foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Para se testar a validade dos instrumentos utilizados neste estudo foram realizadas, para cada um, análises fatoriais confirmatórias recorrendo ao *software AMOS 24 for Windows*. O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado ($\chi^2 \leq 5$); para o *Tucker Lewis index* (TLI) $> .90$; para o *goodness-of-fit index* (GFI) $> .90$; para o *comparative fit index* (CFI) $> .90$; para o *root mean square error of approximation* (RMSEA) $\leq .08$. Procedeu-se seguidamente à análise da consistência interna de cada escala, através do cálculo do *alpha de Cronbach*, cujo valor deverá variar entre “0” e “1”, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002) e sendo ser superior a .70, o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Quanto ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens das escalas utilizadas, efetuando assim o estudo da normalidade para todos os itens e para as diversas escalas. As hipóteses formuladas neste estudo foram testadas através de regressões lineares múltiplas.

Medidas utilizadas

Além das questões de caráter sociodemográfico, o questionário utilizado neste estudo era composto por mais três escalas (práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e empregabilidade interna).

Para medir as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências foi utilizada a escala desenvolvida por De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011), previamente sujeita a adaptação para a língua portuguesa, composto por 12 itens, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Sempre”). A sua validade foi testada através de uma análise fatorial confirmatória, que nos confirmou a existência de três dimensões: formação (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 8); suporte individualizado (itens 7, 11 e 12); rotação funcional (9 e 10). De referir que houve a necessidade de se retirar o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Os índices de ajustamento obtidos são os adequados ($\chi^2/gf = 2.78$; GFI =.94; CFI =.96; TLI =.94; RMSEA =.077). Quanto à consistência interna também apresenta um *alpha* de *Cronbach* no valor de .89, que pode ser considerado bom, o mesmo acontecendo com a fiabilidade de constructo de cada uma das dimensões, que é de .95 para a formação, de .73 para o suporte individualizado e de .81 para a rotação funcional.

Para medir o compromisso afetivo utilizou-se a subescala do instrumento de compromisso organizacional, desenvolvida por Meyer e Allen (1997), composta por 6 itens classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”). Os índices de ajustamento obtidos na análise fatorial confirmatória também são os adequados ($\chi^2/gf = 2.35$; GFI =.99; CFI =.99; TLI =.98; RMSEA =.067) e no que respeita à consistência interna também se obteve um bom valor de *alpha* de *Cronbach* ($\alpha=.89$).

Quanto à percepção de empregabilidade interna foi medida através dos 8 itens que compõem as duas dimensões da percepção de empregabilidade interna do instrumento de De Cuyper e De Witte (2010), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). Estas duas dimensões de percepção de empregabilidade interna são as seguintes: percepção de empregabilidade interna qualitativa (itens 2, 4, 5 e 8); percepção de empregabilidade interna quantitativa (itens 1, 3, 6 e 7). Segundo os autores a percepção de empregabilidade interna qualitativa refere-se à percepção que o colaborador tem de vir a ocupar uma posição melhor do que a atual dentro da mesma organização caso o seu posto de trabalho seja extinto. A percepção de empregabilidade interna

quantitativa refere-se à percepção que o colaborador tem de vir ocupar outra posição equivalente à atual na organização, caso esta seja extinta. Realizou-se uma análise fatorial confirmatória a dois fatores mas nem todos os índices de ajustamento obtidos eram os adequados ($\chi^2/gf = 5.74$; GFI =.93; CFI =.91; TLI =.87; RMSEA =.125). Como os dois fatores se encontravam fortemente correlacionados e alguns dos erros apresentavam fortes correlações fora do fator a que pertenciam, decidiu-se realizar nova análise fatorial confirmatória a um fator. Desta vez os índices de ajustamento obtidos revelaram ser os adequados ou apresentam valores muito próximos dos adequados ($\chi^2/gf = 3.36$; GFI =.95; CFI =.96; TLI =.93; RMSEA =.089). Perante estes resultados, neste estudo, este instrumento será considerado como unidimensional. Apresenta também uma boa consistência interna com um *alpha* de Cronbach no valor de .86.

Verificou-se ainda que nenhum dos itens que compõem os três instrumentos viola grosseiramente a normalidade.

Quanto às gerações, foi seguida a classificação de Twenge (2010). Os participantes indicavam o seu ano de nascimento sendo posteriormente englobados nas 3 categorias: *baby boomers* (1946-1964); geração X (1965-1981); geração Y (1982-2000). Esta variável foi codificada como *dummy* de modo a poder ser utilizada nas regressões lineares, sendo a geração X utilizada como grupo de referência.

Variáveis de Controlo

Segundo alguns autores (e.g. Van Dam, 2003), os colaboradores com menor antiguidade na organização têm uma atitude mais positiva quanto à participação em práticas que visem o seu desenvolvimento de competências de modo a promover a sua empregabilidade. Também Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) sugerem que além da influência das variáveis situacionais no desenvolvimento das três componentes do compromisso e apesar destas serem as mais fortes, as variáveis demográficas, como o género, a idade e a antiguidade, também têm a sua contribuição. Assim sendo utilizaram-se como variáveis de controlo; a antiguidade na organização codificada em anos; o género foi codificado com “0” para os participantes do género feminino e “1” para os participantes do género masculino.

RESULTADOS

Como se referiu todos os instrumentos utilizados neste estudo são constituídos por itens de escolha múltipla com exceção da variável “gerações” que foi codificada como variável *dummy*. O primeiro passo foi testar a associação entre todas as variáveis recorrendo ao estudo

das correlações de Pearson, assim como se calculou a média e o desvio padrão para cada uma (Tabela 1).

Os participantes que pertencem à geração *baby boomer* têm uma menor percepção de suporte individualizado e de empregabilidade interna, enquanto a geração X tem uma maior percepção de empregabilidade interna e a geração Y uma maior percepção de suporte individualizado. Quanto mais elevadas as habilitações literárias dos participantes menor a sua antiguidade. Os participantes que estão há mais tempo na organização têm uma menor percepção de suporte individualizado mas uma percepção mais elevada de rotação funcional, assim como os que têm um contrato de trabalho “sem termo”. Quando os participantes têm uma elevada percepção de formação, de suporte individualizado e de rotação funcional também mostram um elevado compromisso afetivo para com a organização, assim como uma elevada percepção de empregabilidade interna. De referir ainda que uma percepção mais elevada de empregabilidade interna também potencia no colaborador um maior compromisso afetivo.

De salientar que as respostas dos participantes deste estudo, tanto para a formação, como para o suporte individualizado, para a rotação funcional e para a percepção de empregabilidade interna se situam abaixo do ponto médio da escala (3) e que para o Compromisso Afetivo se situam ligeiramente acima deste ponto médio da escala (4).

Tabela 1

Matriz de Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8.1	8.2	8.3	9	10
1. Género ^a			-											
2. Geração <i>baby boomer</i>				-										
3. Geração X					-									
4. Geração Y						-								
5. Habilitações Literárias ^b			-.04	-.18**	-.09	.24***	-							
6. Antiguidade ^c	10.77	11.31	-.03	.63***	.08	-.64***	-.27***	-						
7. Contrato de trabalho ^d			-.09	.27***	.19***	-.41***	-.09	.45***	-					
8.1. Formação	2.49	.10	.00	.02	-.02	.00	.05	.08	.05	-				
8.2. Suporte Individualizado	2.24	.99	.08	-.24***	-.03	.24***	.02	-.25***	-.09	.46***	-			
8.3. Rotação Funcional	1.96	1.06	.09	.02	.04	-.06	-.04	.15*	.15**	.38***	.39***	-		
9. Compromisso Afetivo	4.78	1.50	.02	.01	.09	-.09	-.02	.07	.11	.33***	.35***	.30***	-	
10. Empregabilidade	2.73	.74	.08	-.14*	.14*	.01	-.02	-.06	.04	.30***	.38***	.38***	.43***	-

Nota. ^a Codificada com 0 para o feminino e 1 para o masculino. ^b Codificada com 1 para $\leq 12^{\circ}$ ano, 2 para a Licenciatura e 3 para \geq Mestrado.

^c Variável quantitativa. ^d Codificada com 0 para o contrato de trabalho “sem Termo” e 1 para o contrato de trabalho a “Termo Certo”.

* $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Para se testar a hipótese 1 realizou-se uma regressão linear múltipla em dois passos. No primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes as variáveis de controlo e no segundo passo as variáveis predictoras. Os resultados apresentam-se na tabela 2.

Tabela 2

Resultados do segundo passo da regressão linear múltipla com o compromisso afetivo como variável dependente (H1)

Variável Predictor	F	R ² _a	Δ	β	t	p
Género				-.01	-.16	.872
Antiguidade				.10	1.76	.079
Formação	13.25***	.17	.17	.17**	2.66**	.008
Suporte Individualizado				.25***	3.77***	<.001
Rotação Funcional				.12*	1.97*	.05

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Verificou-se a formação ($\beta = .17$; $p < .01$), o suporte individualizado ($\beta = .25$; $p < .001$) e a rotação funcional ($\beta = .12$; $p = .05$) têm um impacto significativo e positivo no compromisso afetivo e que este modelo é responsável por 17% da variabilidade do mesmo. Deste modo a hipótese 1 foi suportada.

Com o intuito de se testar a hipótese 2, como se trata de um efeito mediador seguiram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986) que foram comprovados através de regressões lineares múltiplas (tabelas 2, 3 e 4). Seguidamente realizou-se uma regressão linear múltipla em três passos, sendo introduzidas no primeiro passo como variáveis independentes as variáveis de controlo, no segundo passo as variáveis predictoras e no terceiro passo a variável mediadora, cujos resultados se apresentam na Tabela 5.

Tabela 3

Resultados do segundo passo das regressões lineares múltiplas com a perceção de empregabilidade interna como variável dependente

Variável Predictor	F	R ² _a	Δ	B	t	p
Género				.04	.76	.451
Antiguidade				-.06	-.98	.326
Formação	16.85***	.21	.21	.10	1.69	.091
Suporte Individualizado				.22**	3.35**	.001
Rotação Funcional				.26***	4.52***	<.001

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Apenas o suporte individualizado ($\beta = .22$; $p < .01$) e a rotação funcional ($\beta = .26$; $p < .001$) têm um impacto significativo e positivo na percepção de empregabilidade interna, sendo este modelo é responsável por 21% da sua variabilidade.

Tabela 4

Resultados do segundo passo da regressão linear múltipla que tem como variável dependente o compromisso afetivo (H3)

Variável Preditora	F	R ² _a	Δ	β	t	p
Género				-.01	-0.26	.798
Antiguidade	23.52***	.18	.18	.10	1.84	.067
Empregabilidade interna				.43***	8.29	<.001

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

A percepção de empregabilidade interna tem um impacto significativo e positivo no compromisso afetivo ($\beta = .43$; $p < .001$), sendo este modelo responsável por 18% da variabilidade do mesmo.

Tabela 5.

Resultados do segundo e terceiro passo do teste do efeito de mediação

Variável Independente	Step2	Step3
Género	-.02	-.03
Antiguidade	.13*	.14*
Suporte Individualizado	.32***	.23***
Rotação Funcional	.15*	.06
Empregabilidade		.33***
F	14.51***	19.35***
R ² _a	.15	.23
R ² Change	.15***	.08***

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da percepção de empregabilidade interna na relação entre o suporte individualizado e o compromisso afetivo, pois ao ser introduzida a variável mediadora no modelo de regressão linear, o impacto do suporte individualizado ($\beta_{SI1} = .32$; $\beta_{SI2} = .23$) no compromisso afetivo, embora continue a ser significativo, diminuiu de intensidade. No que respeita à relação entre a rotação funcional e o compromisso afetivo ($\beta_{RF1} = .15$; $\beta_{RF2} = .06$), ela deixa de ser significativa quando se introduz na equação de regressão a variável mediadora, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação total. Verifica-se ainda que existe um acréscimo significativo de 8% ($p < .001$) no valor do coeficiente de

determinação. Realizou-se seguidamente o teste de *Sobel*, recorrendo ao instrumento interativo de Preacher e Leonardelli (2001), no qual se obteve um $Z = 3.89$ com um $p < .001$ para o suporte individualizado e um $Z=4.19$ com um $p<.001$ para a rotação funcional, o que nos comprovou tanto o efeito de mediação parcial como o efeito de mediação total.

Para se testarem as hipóteses 3, 4 e 5 que pressupõem uma moderação, houve a necessidade de se centrarem as variáveis de modo a serem criadas as variáveis de interação, evitando assim os problemas de multicolinearidade Aiken e West (1991). Por fim, realizaram-se regressões lineares múltiplas em dois passos, sendo no primeiro passo introduzidas como variáveis independentes as variáveis de controlo, a variável preditora e a variável moderadora e no segundo passo a nova variável de interação. Os resultados da hipótese 3 encontram-se na tabela 6.

Tabela 6.

Efeito de interação das gerações e das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências no compromisso afetivo

Variável Dependente	Compromisso Afetivo		
Preditores	β		
Step 2			
Género	.03	-.00	-.01
Antiguidade	.01	.12	-.03
Geração <i>baby boomer</i>	-.08	-.01	-.06
Geração Y	-.13	-.14	-.11
Formação	.33***		
Suporte Individualizado		.43***	
Rotação Funcional			.29***
Formação x geração BB	.11		
Formação x geração Y	.11		
S. Indiv. x geração BB		.16*	
S. Indiv. x geração Y		.09	
R. Funcional x geração BB			.13
R. Funcional x geração Y			.12
F	6.46***	8.72***	5.00***
R^2_a	.11	.15	.09
R^2 Change	.01	.02	.01

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Os resultados sugerem que apenas existe um efeito de interação significativo do efeito geracional na relação entre a percepção de suporte individualizado e o compromisso afetivo, pois a percepção de suporte individualizado em interação com a geração *baby boomer* tem um efeito significativo no compromisso afetivo ($\beta = .16$; $p < .05$). Com a inclusão dos dois termos de interação a variância adicional na relação com a percepção de empregabilidade interna teve um aumento marginalmente significativo ($\Delta R^2 = .02$; $p = .06$).

Para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a percepção de suporte individualizado é relevante para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização (figura 2). Estes resultados suportam a hipótese formulada.

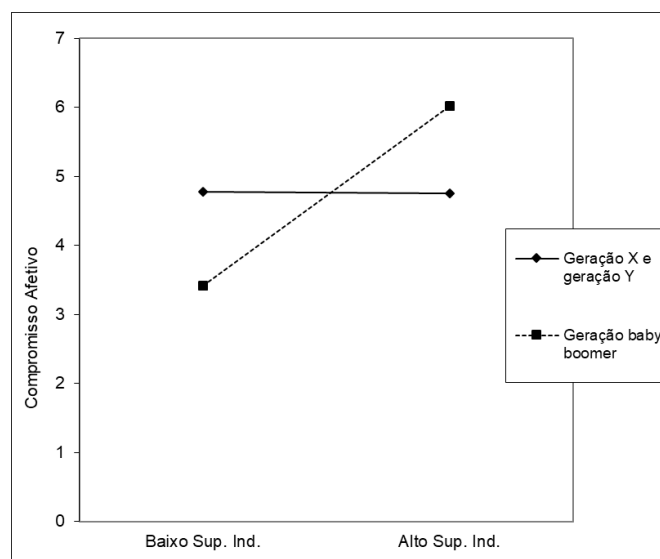


Figura 2. Gráfico de Interação do “Suporte individualizado x Geração baby boomer”

Os resultados da hipótese 4 encontram-se na tabela 7.

Tabela 7

Efeito de interação das gerações e das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências na percepção de empregabilidade interna

Variável Dependente	Empregabilidade interna		
	B		
Step 2			
Género	.08	.05	.04
Antiguidade	-.04	.04	-.13
Geração <i>baby boomer</i>	-.19**	-.13	-.16*
Geração Y	-.14	-.16*	-.15*
Formação	.30***		
Suporte Individualizado		.40***	
Rotação Funcional			.39***
Formação x geração BB	.12		
Formação x geração Y	.23***		
S. Indiv. x geração BB		.14*	
S. Indiv. x geração Y		.12	
R. Funcional x geração BB			.15*
R. Funcional x geração Y			.13*
F	8.25***	9.61***	10.31***
R ² _a	.14	.17	.18
R ² Change	.04**	.01	.02

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Os resultados mostram que existe um efeito de interação significativo do efeito geracional na relação entre a percepção formação e a percepção de empregabilidade interna, pois a percepção de formação em interação com a geração Y tem um efeito significativo na percepção de empregabilidade interna ($\beta = .23$; $p < .001$). Com a inclusão destes dois termos de interação a variância adicional na relação com a percepção de empregabilidade interna teve um aumento significativo ($\Delta R^2 = .04$, $p < .01$). Estes resultados suportam a hipótese formulada. A explicação para esta interação encontra-se na figura 3.

Existe um efeito de interação significativo do efeito geracional na relação entre a percepção suporte individualizado e a percepção de empregabilidade interna, pois a percepção de suporte individualizado em interação com a geração *baby boomer* tem um efeito significativo na percepção de empregabilidade interna ($\beta = .14$; $p < .05$). Com a inclusão destes dois termos

de interação a variância adicional na relação com a percepção de empregabilidade interna teve um aumento marginalmente significativo ($\Delta R^2 = .04$, $p = .09$). Estes resultados suportam a hipótese formulada. A explicação para esta interação encontra-se na figura 4.

Existe um efeito de interação significativo do efeito geracional na relação entre a percepção rotação funcional e a percepção de empregabilidade interna, pois a percepção de suporte individualizado em interação com a geração *baby boomer* tem um efeito significativo na percepção de empregabilidade interna ($\beta = .15$; $p < .05$), o mesmo acontecendo em relação à interação da percepção de rotação funcional com a geração Y ($\beta = .13$; $p = .05$). Com a inclusão destes dois termos de interação a variância adicional na relação com a percepção de empregabilidade interna teve um aumento marginalmente significativo ($\Delta R^2 = .02$, $p = .06$). Estes resultados suportam a hipótese formulada. A explicação para estas interações encontra-se nas figuras 5 e 6.

Para a geração Y, quando comparada com as gerações *baby boomer* e X, a percepção da prática de formação é relevante para aumentar a sua percepção de empregabilidade interna (figura 3).

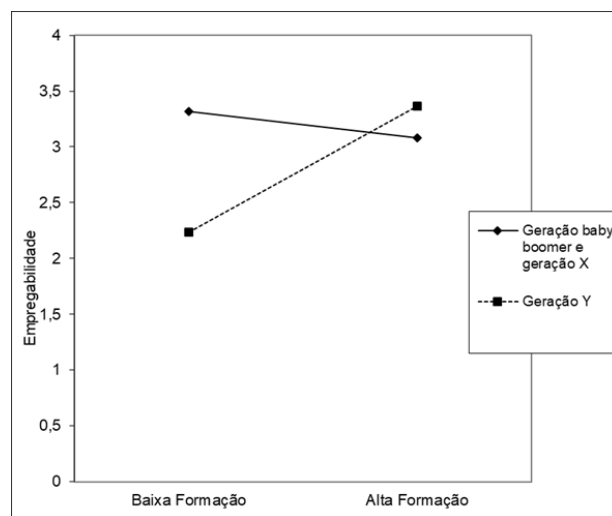


Figura 3. Gráfico de Interação da “Formação x Geração Y”

Para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a percepção de suporte individualizado é relevante para aumentar a sua percepção de empregabilidade interna (figura 4). Estes resultados não suportam a hipótese formulada.

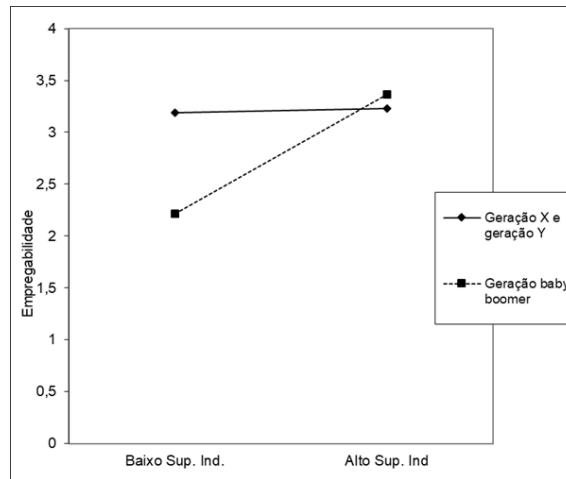


Figura 4. Gráfico de Interação do “Suporte individualizado x Geração baby boomer”

Para a geração X a rotação funcional não tem relação com a percepção de empregabilidade, enquanto para as restantes gerações esta prática é relevante para promover esta percepção. No entanto, esta relevância é ainda maior para a *baby boomer* do que para a geração Y (figuras 5 e 6). Estes resultados suportam parcialmente a hipótese formulada.

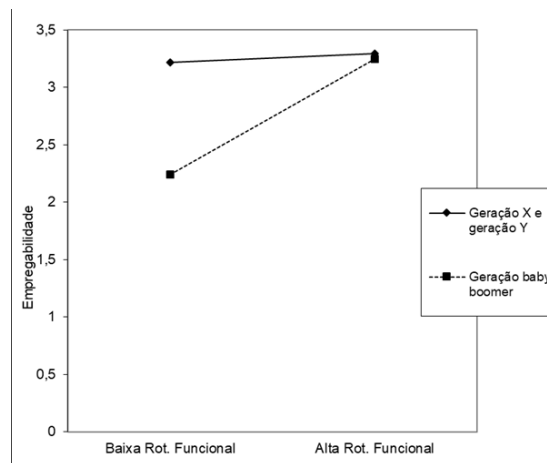


Figura 5. Gráfico de Interação do “rotação funcional x geração baby boomer”

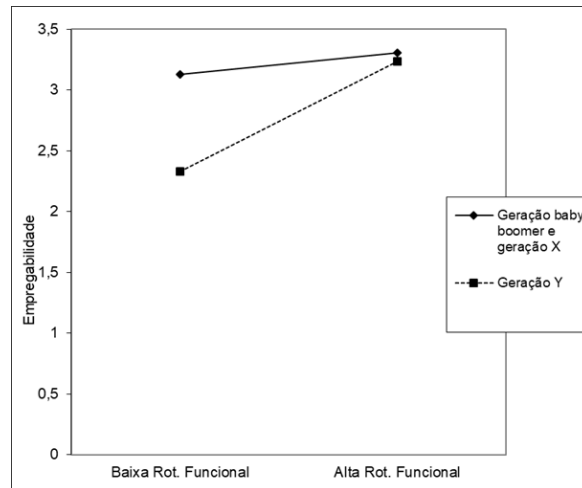


Figura 6. Gráfico de Interação da “Rotação funcional x Geração Y”

Os resultados da hipótese 5 encontram-se na tabela 8.

Tabela 8

Efeito de interação das gerações e da percepção de empregabilidade interna no compromisso afetivo

Variável Dependente	Compromisso Afetivo
Preditores	B
Step 2	
Género	-.01
Antiguidade	.06
Geração <i>baby boomer</i>	-.01
Geração Y	-.08
Empregabilidade interna	.41***
Empregabilidade interna x geração <i>baby boomer</i>	.18*
Empregabilidade interna x geração Y	.12
F	11.25***
R ² _a	.19
R ² Change	.02*

Nota. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Verifica-se que existe um efeito de interação significativo do efeito geracional na relação entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo para com a organização, uma vez que a percepção de empregabilidade interna em interação com a geração *baby boomer* tem um efeito significativo compromisso afetivo ($\beta = .18$; $p < .05$). Com a inclusão destes dois termos de interação a variância adicional na relação com o compromisso afetivo

teve um aumento significativo ($\Delta R^2 = .02$, $p < .05$). Estes resultados suportam a hipótese formulada.

Para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a percepção de empregabilidade torna-se relevante para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização (figura 7). Estes resultados suportam a hipótese formulada.

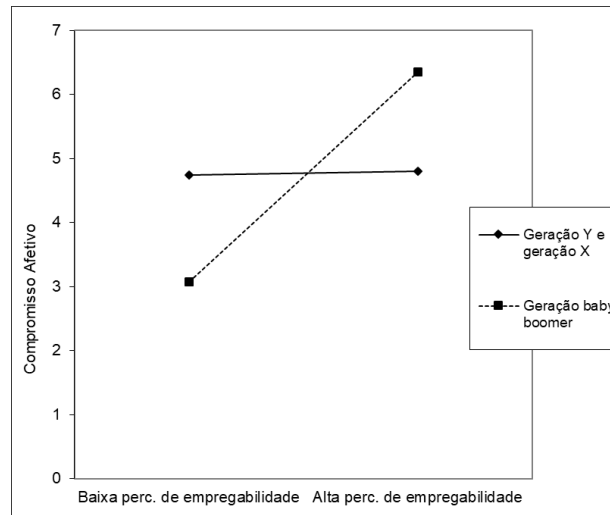


Figura 7. Gráfico de Interação da percepção de “empregabilidade interna x geração baby boober”

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo era testar não só o efeito mediador da percepção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo como os efeitos moderadores das diferentes gerações nas seguintes relações: entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo; entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e a percepção de empregabilidade interna; e entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo.

Comprovou-se o efeito positivo (H1) de todas as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) no compromisso afetivo dos participantes para com a organização a que pertencem, sendo o suporte individualizado a dimensão que tem uma relação mais forte e a rotação funcional a que tem uma relação mais fraca. Estes resultados confirmam-nos o que diz a literatura, pois segundo

Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovainio e Vahtera, (2003) as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências desenvolvem no colaborador o compromisso afetivo para com a organização, uma vez que, à luz da teoria da troca social (Blau, 1964), ele tenta retribuir à organização o investimento que ele considera que esta fez na sua pessoa. Quando o colaborador considera que existe uma maior percepção de suporte individualizado, ou seja, quando ele sente que esse suporte lhe é dirigido especificamente a si, isto é, que a organização está a investir em si de modo a desenvolver as suas competências, considerando-o como parte daquele capital humano que a irá diferenciar de outras organizações (Schultz, 1961), ele irá retribuir com um maior compromisso afetivo para com a mesma.

Quanto ao efeito mediador da percepção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo (H2), verificaram-se os seguintes efeitos: um efeito de mediação parcial na relação entre o suporte individualizado e o compromisso afetivo; um efeito de mediação total na relação entre a rotação funcional e o compromisso afetivo. Estes resultados indicam-nos que a percepção de empregabilidade interna enfraquece o impacto do suporte individualizado no compromisso afetivo mas não o anula, mas que anula a relação direta entre a rotação funcional e o compromisso afetivo. O facto de não estarmos perante mediações totais em todas as relações deve-se, possivelmente, ao facto dos participantes deste estudo terem uma baixa percepção tanto das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências como de empregabilidade interna e um elevado compromisso afetivo. No entanto, verifica-se que o efeito da percepção das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências na percepção de empregabilidade ajuda a potenciar o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização uma vez que o acréscimo de variabilidade é significativo, indo estes resultados ao encontro do que nos diz a literatura (De Cuyper & De Witte, 2011).

Relativamente ao efeito moderador das gerações na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo (H3) verifica-se que para a geração *baby boomer*, quando comparada as outras gerações (X e Y), o suporte individualizado (*coaching* e *mentoring*) tem uma maior relevância para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização. Estes resultados também são suportados pela literatura uma vez que os indivíduos da geração *baby boomer* mostram preferência pela comunicação cara a cara para tratarem de assuntos relacionados com o trabalho (Eisner 2005), e possuem mais competências sociais do que técnicas (Cogin, 2012). Se analisarmos os itens desta dimensão (e.g. “*Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira*”,

Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional” e “*Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão*”), verifica-se que a comunicação cara a cara está presente em todos eles. Este efeito moderador não se verifica em relação às outras práticas, possivelmente porque os participantes da geração *baby boomer*, uma vez que estão em fase avançada de carreira já não valorizam tanto a formação para progressão de carreira.

Quanto ao efeito moderador das gerações na relação entre a perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e a perceção de empregabilidade interna (H4), verifica-se que: para a geração Y, quando comparada com as gerações *baby boomer* e X, a perceção de formação é relevante para potenciar a sua perceção de empregabilidade interna, o que confirma a hipótese formulada; para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a perceção de suporte individualizado é relevante para elevar a sua perceção de empregabilidade interna, não se confirmando a hipótese formulada; na relação entre a perceção de rotação funcional e a perceção de empregabilidade interna, a geração X considera que esta relação não é significativa, enquanto as outras gerações consideram que esta prática é relevante para promover a perceção de empregabilidade interna, sendo que esta relevância ainda é superior para a geração *baby boomer*, o que confirma parcialmente a hipótese formulada. Estes resultados vêm confirmar-nos o que diz a literatura pois os indivíduos da geração Y valorizam muito a progressão na carreira e conseqüentemente o desenvolvimento de competências (formação) que lhe permite atingir os seus objetivos (Deloitte, 2011). Quanto aos indivíduos da geração *baby boomer*, como se referiu anteriormente, valorizam a comunicação cara a cara (Eisner 2005), assim como a antiguidade (Gursoy et al., 2008), o que faz com que valorizem a hipótese de mudarem de funções mas dentro da organização, o que não acontece com a geração Y, uma vez que a literatura nos diz que estes participantes não valorizam a estabilidade laboral (Martin 2005), saltando de organização para organização.

No que respeita ao efeito moderador das gerações na relação entre a perceção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo (H5) verifica-se que para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a perceção empregabilidade interna é relevante para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização. Estes resultados também confirmam o que nos diz a literatura pois os indivíduos da geração *baby boomer* são leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009).

Limitações

Uma das principais limitações deste estudo, senão a principal, foi o facto de se ter utilizado a palavra “gerações”, uma vez que não existe concordância quanto à utilização deste termo ou do termo “idade”, ou seja, qual deles será o mais correto em estudos organizacionais. Segundo alguns autores, este termo refere-se a indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo, compartilhando as mesmas experiências históricas e sociais, sendo estes factos determinantes para os seus sentimentos no que se refere à autoridade e à organização, o que desejam do trabalho, que o tipo de trabalho desejam e como planeiam satisfazer os seus desejos (Kupperschmidt, 2000; Smola e Sutton, 2002), efeitos esses que se mostram relativamente estáveis ao longo das suas vidas (Smola e Sutton, 2002). No entanto sabe-se que por vezes a realidade dos indivíduos também varia de país para país, de cultura para cultura. Por exemplo, a realidade dos povos que sofreram diretamente com a segunda guerra mundial é bem diferente da realidade dos que não participaram na guerra, o que aconteceu em relação a Portugal. Outro dos factos relacionado com as gerações é a falta de consistência quanto ao período das mesmas. Para Rhodes (1983) os efeitos de idade estão relacionados com o desenvolvimento, uma vez que são causados pelo envelhecimento psicossocial e biológico, sendo de esperar que os jovens se tornem como os mais velhos à medida que os anos passam.

Há ainda a referir, como limitação, o processo das recolhas de dados, assim como o facto de os questionários serem constituídos por instrumentos de autorrelato, com perguntas fechadas e de resposta obrigatória, podendo condicionar as respostas dadas pelos participantes.

Por último, temos o facto de ser um estudo transversal, o que não permitiu estabelecer relações causais entre as variáveis. Seria necessário realizar um estudo longitudinal para testar as relações causais. Com a finalidade de se reduzir o impacto da variância do método comum seguiram-se várias recomendações metodológicas e estatísticas (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff e Lee, 2003).

Implicações práticas

Este estudo indica-nos que as diferentes gerações percecionam e valorizam também de modo diferente as práticas de desenvolvimento de competências promovidas pelas organizações, interferindo ainda na relação entre estas práticas e outras variáveis organizacionais como o compromisso afetivo e a perceção de empregabilidade interna, o que segundo Saba (2013) é um dos motivos pelos quais se tornou tão importante estudar o efeito geracional.

Assim sendo, as organizações deveriam implementar diferentes práticas para as diferentes gerações, levando a que os seus colaboradores tenham uma percepção de empregabilidade interna mais elevada assim como um maior compromisso afetivo para com a organização onde trabalham. Deste modo, deveriam tentar perceber quais as perspectivas de carreira que os participantes de cada geração têm, se gostariam de desempenhar outra função dentro da organização, quais as maiores dificuldades que enfrentam no desempenho das suas funções e quais as competências que gostariam de poder desenvolver. Uma das práticas relevantes é o suporte individualizado, uma vez que através desta prática seria possível perceber-se todas as necessidades atrás referidas.

CAPÍTULO 4: Desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização: a dupla mediação da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo estudar o duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. A amostra é composta por 313 participantes, todos eles a trabalharem em organizações sediadas no território português. Comprovou-se um efeito significativo e negativo das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências nas intenções de saída. Também se comprovou o duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.

Palavras-chave: Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências, Empregabilidade, Compromisso Afetivo, Intenções de Saída.

ABSTRACT

The current research has as a core objective to study the double mediating effect of the perception of internal employability and the affective organizational commitment on the relationship between the organizational practices of competence development and turnover intentions. The sample is made up of 313 participants, all of them working in organizations based in Portugal. The study confirmed a significant and negative effect of organizational practices of competence development on turnover intentions. The double mediating effect of the perception of internal employability and the affective organizational commitment on the relationship between the organizational practices of competence development and turnover intentions was also verified.

Key words: Organizational Practices of Competence Development, Employability, Affective Organizational Commitment, Turnover Intentions.

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje existe uma alta rotatividade de colaboradores, o que se tornou um grave problema para as organizações e consequentemente para Gestão de Recursos Humanos, com perda de colaboradores altamente experientes que representam altos custos de substituição (Reiche, 2008). Deste modo é relevante reter os melhores colaboradores, uma vez que são

considerados ativos valiosos para a organização e é este capital humano que a diferencia das outras. Se as organizações conseguirem reter os melhores colaboradores tornam-se competitivas num mercado de trabalho em constante mudança, o que, segundo a teoria “*Resource-based view*”, poderá acrescentar-lhes valor, fazendo com que o seu capital humano seja difícil de imitar (Afiouni, 2007; Barney, 1991). Apoiando-se nesta teoria uma organização pode determinar quais os seus recursos estratégicos, que ao serem corretamente utilizados são uma vantagem competitiva sustentável e estrategicamente importante para o seu sucesso (Barney, 1991). Vários autores referem que o melhor modo para conseguir essa retenção é fazer com que os colaboradores sintam que a organização se preocupa com eles (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), investindo no desenvolvimento das suas competências (Jimenez & Valle, 2013). Quando isto acontece o colaborador sente que mesmo que a sua função seja extinta poderá ocupar outro lugar dentro da mesma organização, ou seja, a sua perceção de empregabilidade interna é elevada (Cesário, Gestoso, & Peregrin, 2012). Nestas condições o colaborador sente-se emocionalmente ligado à organização, isto é, comprometido afetivamente com a mesma (Meyer & Smith, 2000), diminuindo as suas intenções de saída (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Este estudo tem como principal objetivo analisar se a perceção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo explicam a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Pretende-se assim fornecer às organizações indicações adicionais sobre a importância das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências na retenção dos melhores colaboradores.

Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização

O investimento no desenvolvimento dos colaboradores é um princípio fundamental para manter e desenvolver competências quer dos colaboradores quer da organização como um todo (Lee & Bruvold, 2003). Segundo a Teoria do Capital Humano (Schultz, 1961), quando uma organização consegue implementar práticas que promovam as competências dos seus colaboradores está a criar meios (capital humano) que a diferenciam das outras, tornando-a mais competitiva.

As práticas de desenvolvimento de competências são atividades promovidas pelas organizações que são percecionadas pelos colaboradores como valiosas e contribuindo para o

seu desenvolvimento profissional (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994; Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Existem diferentes metodologias de desenvolvimento de competências. De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011) propuseram um modelo onde identificam 3 diferentes métodos que as organizações podem adotar para este fim: formação, rotação funcional e suporte individualizado. O primeiro prende-se com a formação, tanto a formação formal proposta pela organização, como a formação informal, ou seja, a formação *on-the-job*. A formação formal pode ser orientada em sala ou através da participação em Workshops/ conferências, onde se desenvolvem novas competências através da interação com outros participantes. Quanto à formação *on-the-job*, o colaborador usufrui de várias formas de aprendizagem, principalmente com o apoio de colegas mais experientes que podem orientar o seu trabalho. Será ainda abordada a oportunidade de concorrer a vagas internas dentro da organização, ou seja, a rotação funcional. Também é contemplado o suporte individualizado, isto é, o tipo de apoio e aconselhamento que os colaboradores têm por parte de alguém da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional. Do suporte individualizado fazem parte programas de *coaching*, que se destinam a desenvolver no colaborador competências orientadas para objetivos, de modo a melhorar não só o seu desempenho, como a sua qualidade de vida dentro da organização (Brock, 2006). Fazem ainda parte do suporte individualizado a existência de um membro senior (*mentoring*) designado pela organização para o apoiar em qualquer questão que possa surgir sobre a sua carreira, assim como a possibilidade do colaborador ter abertura suficiente para conversar com o seu chefe sobre o desenvolvimento da sua carreira.

Benson (2006) estudou as consequências da introdução de programas de desenvolvimento de competências dos colaboradores tendo concluído que a redução das intenções de saída é um dos fatores determinantes. Entende-se por intenções de saída, o desejo que os colaboradores têm de deixar a organização e procurar outro emprego (Benson, 2006). Nesta linha Lee e Bruvold (2003) sugerem que os motivos desta redução podem ser vários, como os processos de comparação social, a compensação pelo apoio dado pela organização e o investimento da mesma no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. No que respeita à comparação social, Adams (1965) afirma que os colaboradores se envolvem frequentemente em processos de comparação social, comparando a sua organização com outras e concluindo que, se a sua organização lhes oferece mais oportunidades de desenvolvimento de competências, isso significa que o valor da sua organização é superior. Shore, Tetrick, Lynch, e Barksdale (2006) sugerem que os níveis mais elevados de investimento organizacional estão associados a relações de troca sociais que criam sentimentos de obrigação por parte do

colaborador. Com base na premissa de trocas sociais, desenvolvida por Blau (1964) e na norma da reciprocidade de Gouldner (1960), estes sentimentos de obrigação, por sua vez, influenciam o colaborador de modo a beneficiar a organização através de comportamentos que excedem os requisitos mínimos que a sua função exige. Um dos modos de retribuírem à organização este investimento será diminuindo as suas intenções de saída da mesma (Kalleberg & Rognes, 2000).

Esta relação entre os programas de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização é reforçada por um conjunto de estudos empíricos cujas conclusões apontam para uma associação negativa entre estes dois constructos. Veja-se o caso do estudo desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), onde cerca de 93% dos executivos consideram o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores como um desafio e referem que este facto é essencial para a redução das intenções de saída das suas organizações. Este estudo vem reforçar a ideia subjacente em estudos anteriormente publicados de que existe uma relação significativa e negativa entre estas variáveis (Arthur, 1994; Huselid, 1995). Noutro estudo realizado, posteriormente, por Wang, Zhang e Xiongfei (2011), também foi encontrada a mesma relação.

Hipótese 1: A perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) têm um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização.

Perceção de empregabilidade e intenções de saída da organização

A par dos programas de desenvolvimento de competências, importa também ter em linha de conta, o facto das políticas de flexibilidade e da competitividade instaladas em contexto laboral, onde a perceção de empregabilidade passa ser interpretada como uma estratégia para melhorar o desenvolvimento dos colaboradores (Sánchez-Manjavacas, Saorín-Iborra, & Willoughby, 2014).

Apesar de existirem variadas definições de empregabilidade, parece ser consensual a referência à capacidade que os indivíduos têm de vivenciarem transições no mercado de trabalho em que se encontram inseridos, o que resulta das competências, conhecimentos e da adaptabilidade (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008). Para De Witte (2005), a perceção de empregabilidade divide-se em perceção de empregabilidade externa e perceção de empregabilidade interna. A perceção de empregabilidade externa refere-se à perceção que o colaborador tem de conseguir um novo emprego caso o seu seja extinto (De

Witte, 2005). Quanto à percepção de empregabilidade interna, esta refere-se à percepção que este tem de poder desempenhar outra função dentro da organização, caso a sua seja extinta (De Witte, 2005).

Existem autores, como Acikgoz, Sumer e Sumer (2016), que nos referem que a relação entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização pode ser interpretada com base na Teoria da Conservação de Recursos. Esta teoria defende que os colaboradores procuram criar, proteger e manter os seus recursos para se protegerem ou reporem perdas, assim como para adquirirem novos recursos, pois é o facto de estarem na posse destes recursos que os levarão a obter resultados positivos (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008). Sendo a percepção de empregabilidade interna considerada um recurso para De Cuyper, Makikangas, Kinnunen, Mauno e De Witte (2012), torna-se lógico que, se um colaborador percebe uma elevada empregabilidade interna, este não queira perder esse recurso, o que leva a que as suas intenções de saída da organização diminuam. Contudo não foram encontrados estudos em que esta relação entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída seja significativa. Sánchez-Manjavacas et al. (2014) e Usmai (2016) procuraram estabelecer esta relação, não tendo obtido resultados significativos. De Cuyper, Mauno, Kinnunen e Makikangas (2011) também não encontraram uma relação significativa entre a percepção de empregabilidade e as intenções de saída, tendo sugerido a existência de moderadores ou mediadores nesta relação.

Apesar de não ter sido identificada, em estudos anteriores, uma relação significativa entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída, e tendo como base a Teoria da Conservação de Recursos, optou-se por se continuar a estudar esta relação procurando perceber se neste estudo a relação encontrada será diferente. Ainda na linha desta teoria, optou-se por se estudar, exclusivamente de empregabilidade interna dos colaboradores. Considera-se assim, que a percepção de empregabilidade interna é o mecanismo que reduz as intenções de saída da organização.

Hipótese 2 – A percepção de empregabilidade interna tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização.

Compromisso organizacional afetivo e intenções de saída da organização

O compromisso afetivo caracteriza-se como sendo a ligação emocional do colaborador para com a organização, podendo ser definido como a identificação e o empenho emocional do colaborador para com a organização e que faz com que este queira permanecer na mesma (Cho

& Huang, 2012). O compromisso afetivo desenvolve-se através de experiências anteriores de trabalho que satisfazem sobretudo necessidades psicológicas do colaborador (e.g. desenvolvimento de competências do colaborador) levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no desempenho da sua função (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998). Quando o compromisso afetivo é elevado os colaboradores entusiasma-se com o trabalho, contribuindo para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, & Van den Berghe, 2004).

Alguns autores consideram que o interesse pelo estudo do compromisso organizacional afetivo se deve, em grande parte, ao seu impacto nas intenções de saída da organização, uma vez que colaboradores afetivamente comprometidos desejam permanecer na organização (Mowday, Porter, & Steers, 1982). O compromisso organizacional afetivo, no modelo das três-componentes de Meyer e Allen (1991), é um antecedente das intenções de saída. Num estudo realizado por Wasti (2003) verificou-se que apesar das três-componentes do compromisso afetivo terem um efeito negativo nas intenções de saída, é o compromisso afetivo a componente do compromisso organizacional que tem efeito mais forte.

Hipótese 3 – O compromisso organizacional afetivo tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização.

Duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e das intenções de saída da organização

Becker (1965) considera que as competências gerais são aquelas que aumentam a produtividade em qualquer organização e que as competências específicas são as que aumentam a produtividade de uma determinada organização. A Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Schultz (1961), sugere que, quando se promove o desenvolvimento de competências gerais se aumenta a percepção de empregabilidade externa dos colaboradores e quando se promove o desenvolvimento de competências específicas se está a potenciar a percepção de empregabilidade interna (Becker, 1965; Lynch & Cross, 1991; Mincer & Higuchi, 1988). Os gestores de recursos humanos das organizações devem preocupar-se em controlar a percepção de empregabilidade interna dos seus colaboradores, uma vez que os mais valiosos podem ser atraídos por ofertas de trabalho no mercado externo (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000). Torna-se necessário que estes promovam programas de desenvolvimento de competências específicas de modo a fidelizarem estes colaboradores.

Baruch (2001) considera que o facto da organização se preocupar com o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, implementando práticas que as potenciem, pode ser encarado como a essência da percepção de empregabilidade, sobretudo a interna. Neste caso a mudança pode ser interna, através de uma promoção, de uma deslocalização ou de um enriquecimento de tarefas (Ostroff & Clark, 2001).

Para os colaboradores, o facto das organizações implementarem práticas de desenvolvimento de competências, pode ainda ser encarado como uma preocupação desta para com os próprios, levando-os a retribuir, desenvolvendo um maior compromisso para com a mesma (Wayn, Shore, & Linden., 1997). Estabelece-se assim um intercâmbio com benefícios para ambas as partes (Eisenberger et al., 1986), o que pode ser interpretado à luz da premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

A percepção de empregabilidade interna está positivamente associada ao compromisso organizacional afetivo (De Cuyper & De Witte, 2011). Quando os colaboradores percecionam que têm hipótese de desempenhar outra função dentro da organização, em caso de a sua ser extinta, eles sentem-se mais ligados à mesma, desenvolvendo com ela um maior compromisso afetivo (De Cuyper et al., 2008).

Conclui-se que a implementação de um bom programa de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências poderá promover nos colaboradores uma melhor percepção de empregabilidade interna (De Cuyper et al, 2008), e se o colaborador tem uma elevada percepção de empregabilidade interna irá sentir-se mais comprometido afetivamente com a organização (De Cuyper & De Witte, 2011), diminuindo as suas intenções de saída da mesma, como resultado de uma maior lealdade (Benson, 2006). A percepção de empregabilidade interna e o compromisso organizacional afetivo são os mecanismos que explicam a associação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Assim sendo, o nosso objetivo é analisar a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização através da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo.

Hipótese 4 – A percepção de empregabilidade e o compromisso afetivo, ambos representam um efeito indireto em série na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída.

Hipótese 4a – A percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo, ambos representam um efeito indireto em série na relação a formação e as intenções de saída.

Hipótese 4b – A percepção de empregabilidade e o compromisso afetivo, ambos representam um efeito indireto em série na relação o suporte individualizado e as intenções de saída.

Hipótese 4c – A percepção de empregabilidade e o compromisso afetivo, ambos representam um efeito indireto em série na relação a rotação funcional e as intenções de saída.

MÉTODO

Procedimento

Este estudo contou com a participação voluntária de 313 indivíduos, tendo sido todos considerados nas subseqüentes análises estatísticas, uma vez que todos eles trabalham há pelo menos 6 meses em organizações sediadas no território português, sendo o processo de amostragem o não probabilístico e de conveniência, uma vez que depois de criado o questionário e colocado *online* na plataforma *Google Docs*. O respetivo *link* foi enviado à Associação “Forum Pessoas e Organizações” que o distribuiu pela sua base de contactos.

O questionário colocado *online* na plataforma *Google Docs*, continha informação sobre o objetivo do estudo, sendo também garantida a confidencialidade das respostas. Era composto cinco questões para caracterização da amostra (idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização e tipo de contrato laboral) e quatro escalas (práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso organizacional (afetivo e normativo), empregabilidade interna e intenções de saída).

Participantes

Entre estes os participantes deste estudo, 227 (72,5%) pertenciam ao género feminino, apresentando uma média de idades de 41,02 anos ($SD=11.94$) com um mínimo de 19 anos e um máximo de 65 anos. Quanto às habilitações literárias 45 (14.4%) têm o 12º ano ou inferior, 156 (49.8%) o grau de licenciatura e 112 (35.8%) o mestrado ou superior. No que respeita ao contrato de trabalho 44 (14.1%) têm um contrato a termo incerto, 83 (26.5%) a termo certo e 186 (59.4%) sem termo, com uma média de antiguidade na organização de 10.75 anos ($SD=10.95$).

Procedimento de análise de dados

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos quatro instrumentos utilizados neste estudo. Para se testar a validade foram realizadas análises fatoriais confirmatórias no *software* AMOS 24 *for Windows*. O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2) ≤ 5 ; para o *Tucker Lewis index* (NFI) $> .90$; para o *goodness-of-fit index* (GFI) $> .90$; para o *comparative fit index* (CFI) $> .90$; para o *root mean square error o approximation* (RMSEA) $\leq .08$. Seguidamente testou-se a consistência interna de cada instrumento através do cálculo do *alpha* de *Cronbach*, sendo que o seu valor deve variar entre “0” e “1”, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002) e superior a .70, o valor aconselhável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Para o estudo da sensibilidade recorreu-se ao cálculo das medidas de tendência central como a mediana, a assimetria e a curtose, assim como ao mínimo e máximo de cada item.

Para se testar o modelo de mediação, utilizou-se a macro *PROCESS 2.16*, desenvolvida por Hayes (2013), uma vez que nos permite testar um modelo de mediação com múltiplos mediadores que operam em série. Para derivar os efeitos diretos e indiretos, primeiro estimaram-se os coeficientes do caminho no modelo de formação (Modelo 1), seguidamente os do modelo de suporte individualizado (Modelo 2) e por fim do modelo de Rotação Funcional (Modelo 3).

Instrumentos utilizados e respetivas qualidades métricas

O questionário sociodemográfico era composto por cinco questões (género, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização e tipo de contrato laboral).

A perceção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências foi medida através do instrumento desenvolvido por De Vos et al. (2011), que foi sujeito a adaptação para a língua portuguesa, sendo composto por 12 itens, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Sempre”). Para se testar a sua validade realizou-se uma análise fatorial confirmatória, a qual nos confirmou a existência de três fatores: formação (itens 2, 3, 4, 5 e 8); suporte individualizado (itens 7, 11 e 12); rotação funcional (itens 9 e 10). De referir que foi necessário retirar o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Obtiveram-se índices de ajustamento adequados ($\chi^2/gf = 2.57$; GFI =.95; CFI =.94; TLI =.91; RMSEA =.071). No que respeita à consistência interna os valores de *alpha* de *Cronbach* apresentados são os seguintes:

.81 para a formação; .67 para o suporte individualizado; .72 para a rotação funcional. Nem os itens nem os fatores deste instrumento violam grosseiramente a normalidade.

A percepção de empregabilidade interna foi medida com recurso às duas dimensões que compõem a percepção empregabilidade interna do instrumento desenvolvido por De Cuyper e De Witte (2010), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). As duas dimensões que fazem parte da percepção empregabilidade interna são as seguintes: percepção de empregabilidade interna qualitativa (itens 2, 4, 5 e 8); percepção de empregabilidade interna quantitativa (itens 1, 3, 6 e 7). Para os autores deste instrumento a percepção de empregabilidade interna qualitativa é a percepção que o colaborador tem de vir a ocupar uma posição melhor do que a atual dentro da mesma organização caso o seu posto de trabalho seja extinto. Quanto á percepção de empregabilidade interna quantitativa é a percepção que o colaborador tem de vir ocupar outra posição equivalente à atual na organização, caso esta seja extinta. Por se conhecer a estrutura fatorial realizou-se uma análise fatorial confirmatória a dois fatores mas nem todos os índices de ajustamento obtidos foram os adequados ($\chi^2/gl = 5.15$; GFI =.93; CFI =.95; TLI =.93; RMSEA =.112). Além disso a correlação entre os dois fatores era “1”, motivo pelo qual se decidiu realizar nova análise fatorial confirmatória a um fator. Os índices de ajustamento obtidos revelaram ser os adequados ($\chi^2/gl = 2.73$; GFI =.97; CFI =.97; TLI =.97; RMSEA =.075). Perante os resultados apresentados, neste estudo decidiu-se considerar este instrumento como unidimensional. No que respeita à consistência interna, apresenta um *alpha* de *Cronbach* no valor de .91. Nem a escala nem os itens que a compõem violam grosseiramente a normalidade.

O compromisso organizacional afetivo foi medido através dos 6 itens que compõem a dimensão de compromisso afetivo do instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1997), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de 7 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”). Realizou-se assim uma análise fatorial confirmatória a um fator. Obtiveram-se os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/gl = 2.16$; GFI =.98; CFI =.99; TLI =.98; RMSEA =.061) e no que respeita à consistência interna também obteve-se um valor de *alpha* de *Cronbach* de .89. Os itens deste instrumento não violam grosseiramente a normalidade.

Quanto às intenções de saída da organização, foram medidas através dos 3 itens que compõem o instrumento desenvolvido por Bozeman & Perrewé (2001), classificados numa *rating scale* de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). Como este instrumento é constituído apenas por 3 itens foi realizada uma análise fatorial exploratória, obtendo-se um KMO de .79 e uma variância explicada de 85.67%. Quanto à consistência

interna apresenta um alpha de Cronbach no valor de .92. Nem a escala nem os itens violam grosseiramente a normalidade.

RESULTADOS

Foram testados dois modelos, a um e a seis fatores. Os índices de ajustamento do modelo a um fator revelaram não ser os adequados ($\chi^2/\text{gl} = 5.43$; GFI = .61; CFI = .69; TLI = .66; RMSEA = .119; SMRM = .19). Por sua vez, os índices de ajustamento do modelo a seis fatores revelaram-se adequados ou muito próximos dos valores adequados ($\chi^2/\text{gl} = 2.05$; GFI = .86; CFI = .93; TLI = .92; RMSEA = .058; SMRM = .10). Conclui-se assim que a concetualização teórica, que determinou seis variáveis, representa adequadamente os dados observados. As correlações são consistentes no que respeita ao padrão de relacionamentos teorizado. Os resultados completos estão disponíveis mediante solicitação.

Como se pode verificar na figura 1, a percepção de formação ($\beta = -.33$; $p < .01$), de suporte individualizado ($\beta = -.34$; $p < .01$) e de rotação funcional ($\beta = -.24$; $p < .01$) têm um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização, sendo responsáveis por 16% da sua variabilidade, o que significa que se comprovou a hipótese 1. A percepção de empregabilidade interna ($\beta = -.60$; $p < .01$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização, sendo responsável por 36% da sua variabilidade, comprovando-se assim a hipótese 2. O compromisso afetivo ($\beta = -.75$; $p < .01$) tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização, sendo responsável por 57% da sua variabilidade, o que nos indica que se comprovou a hipótese 3.

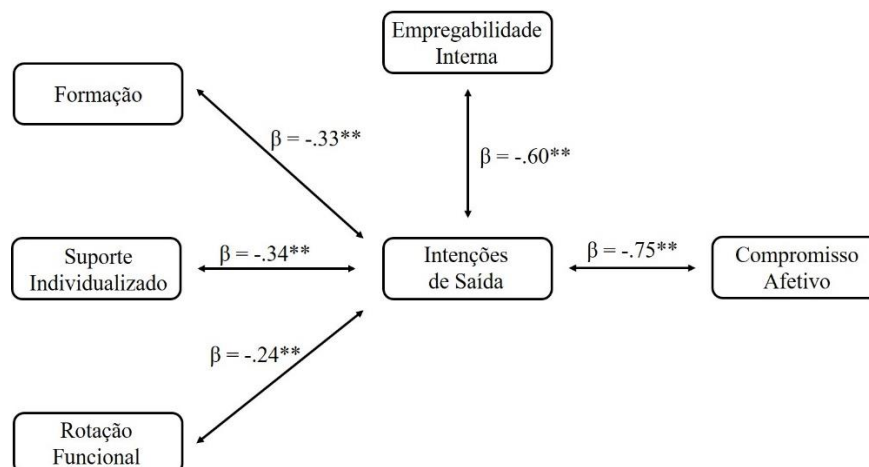


Figura 1. Associação entre variáveis (H1, H2 e H3)

A hipótese de mediação deste estudo afirmou que a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo representam um efeito indireto em série na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Especificando, no modelo 1 encontram-se os resultados dos testes da hipótese 4a, no modelo 2 da hipótese 4b, no modelo 3 da hipótese 4c.

Como se pode observar na tabela 1, para se testar a hipótese 4a, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero. Este efeito indireto divide-se em três efeitos indiretos, mais uma vez todos eles significativos: o efeito indireto em série; o efeito indireto em que a percepção de empregabilidade interna medeia a relação entre a formação e as intenções de saída; o efeito indireto em que o compromisso afetivo medeia a relação entre a formação e as intenções de saída. Ao analisarem-se os contrastes verificou-se que o efeito indireto mais forte é aquele em que o compromisso afetivo medeia a relação entre a formação e as intenções de saída da organização. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão o efeito direto da formação nas intenções de saída deixou de ser significativo, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação total e que se confirmou esta hipótese (figura 2).

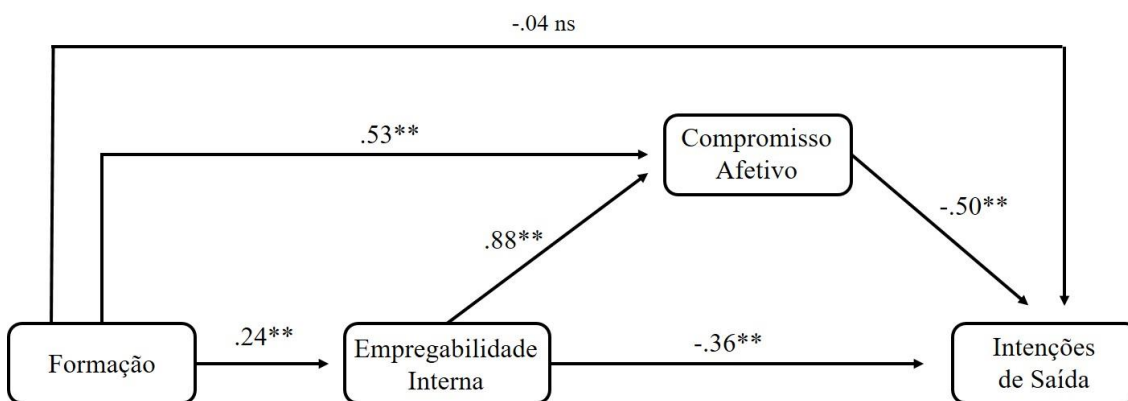


Figura 2. Modelo 1

Tabela 1.

Efeitos indiretos do Modelo 1

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Modelo 1		
Total	-.46 (.07)	[-.59; -.33]
Formação → EI → IS	-.09 (.03)	[-.15; -.04]
Formação → EI → CA → IS	-.10 (.03)	[-.16; -.06]
Formação → CA → IS	-.27 (.05)	[-.37; -.17]

Nota: Efeito total Formação → IS = -.49 (.08). O erro padrão está entre parênteses
IS = intenções de saída; CA = compromisso afetivo; EI = empregabilidade interna

De acordo com a tabela 2, com a finalidade de se testar a hipótese 4b, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero, o mesmo acontecendo em relação aos três efeitos indiretos: o efeito indireto em série; o efeito indireto em que a percepção de empregabilidade interna medeia a relação entre o suporte individualizado e as intenções de saída; o efeito indireto em que o compromisso afetivo medeia a relação entre o suporte individualizado e as intenções de saída. Ao analisarem-se os contrastes verificou-se que os efeitos indiretos não diferem significativamente entre si. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão o efeito direto do suporte individualizado nas intenções de saída deixou de ser significativo, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação total e que se confirmou esta hipótese (figura 3).

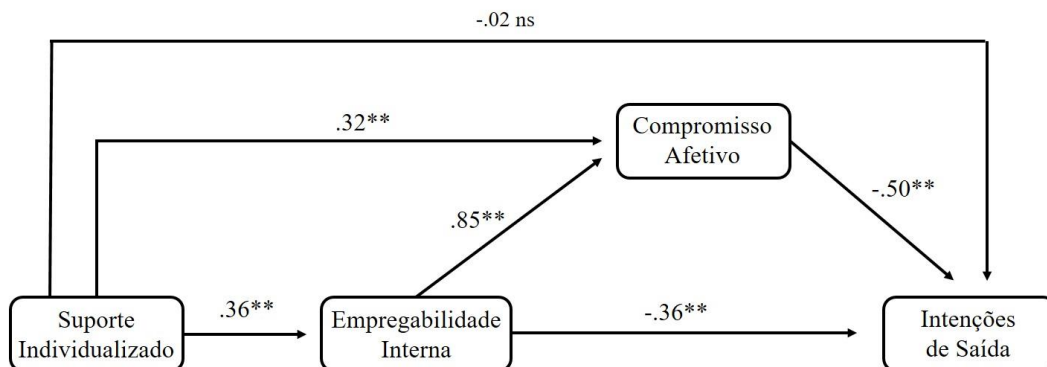


Figura 2. Modelo 2

Tabela 2.

Efeitos indiretos do modelo 2

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Modelo2		
Total	-.46 (.05)	[-.56; -.35]
SI → EI → IS	-.13 (.03)	[-.20; -.08]
SI → EI → CA → IS	-.16 (.03)	[-.22; -.11]
SI → CA → IS	-.16 (.04)	[-.25; -.09]

Nota: Efeito total SI → IS = -.43 (.07). O erro padrão está entre parênteses

IS = intenções de saída; CA = compromisso afetivo; SI = suporte individualizado; EI = empregabilidade interna

Ao analisar-se a tabela 3, para se testar a hipótese 4c, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero, assim como três efeitos indiretos significativos: o efeito indireto em série; o efeito indireto em que a percepção de empregabilidade interna medeia a relação entre a rotação funcional e as intenções de saída; o efeito indireto em que o compromisso afetivo medeia a relação entre a rotação funcional e as intenções de saída. Ao analisarem-se os contrastes verificou-se que os efeitos indiretos não diferem significativamente entre si. Quando os mediadores foram introduzidos na equação de regressão o efeito direto da rotação funcional nas intenções de saída deixou de ser significativo, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação total e que se confirmou esta hipótese (figura 4).

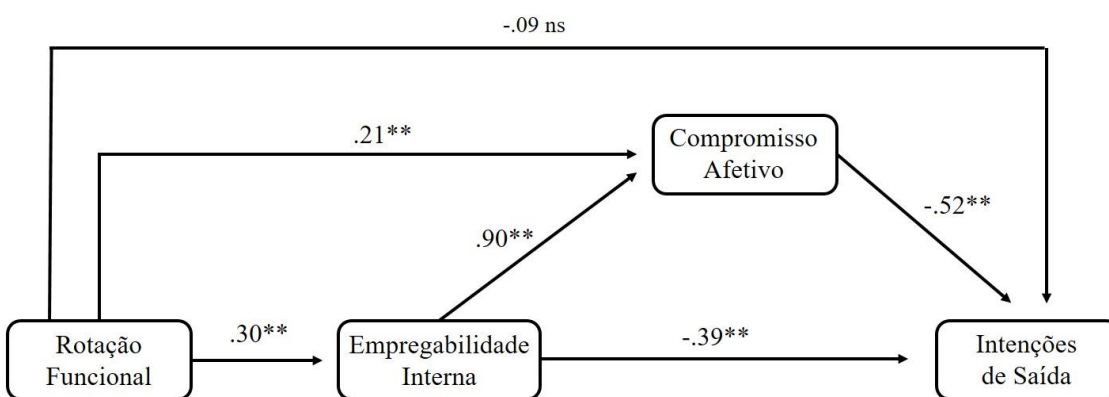


Figura 4. Modelo 3

Tabela 3.

Efeitos indiretos do modelo 3

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de Bootstrap
Modelo 3		
Total	-.37 (.05)	[-.47; -.27]
RF → EI → IS	-.12 (.03)	[-.18; -.06]
RF → EI → CA → IS	-.14 (.03)	[-.20; -.09]
RF → CA → IS	-.11 (.04)	[-.19; -.04]

Nota: Efeito total SI → IS = -.28 (.06). O erro padrão está entre parênteses

IS = intenções de saída; CA = compromisso afetivo; RF = rotação funcional; EI = empregabilidade interna

DISCUSSÃO

Este estudo teve como principal objetivo testar o duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional (afetivo e normativo) na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Como era esperado os resultados deste estudo mostram que tanto as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) como a percepção de empregabilidade interna e o compromisso organizacional afetivo têm um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. A percepção de empregabilidade interna e o compromisso organizacional (afetivo e normativo), como era esperado, são mediadores em série na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída da organização. Excedendo o que se esperava, na presença da percepção de empregabilidade interna e do compromisso afetivo como mediadores em série, a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída da organização deixou de ser significativa. Estes resultados adicionam à literatura informações importantes.

Em primeiro lugar, e como era esperado, comprovou-se a existência de um efeito significativo e negativo das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) nas intenções de saída da organização. Estes resultados vêm ao encontro do que nos dizem Kalleberg e Rognes (2000), que quando uma organização investe nos seus colaboradores, promovendo o desenvolvimento das suas competências, um dos modos através do qual eles retribuem este investimento da organização

é diminuindo as suas intenções de saída da mesma, sendo esta relação interpretada como uma troca social (Blau, 1964) ou uma resposta recíproca (Gouldner, 1960).

Em segundo lugar, comprovou-se, como se esperava, a existência de um efeito significativo e negativo da percepção de empregabilidade interna nas intenções de saída da organização. Estes resultados não corroboram o que diz a literatura, uma vez que em estudos anteriores a relação entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização não se revelou significativa (Sánchez-Manjavacas et al., 2014; Usmai, 2016; De Cuyper et al., 2011). Esta relação pode ser interpretada com base na Teoria da Conservação de Recursos uma vez que os colaboradores quando têm uma elevada percepção de empregabilidade interna não querem perder esse recurso, o que leva a que as suas intenções de saída da organização diminuam (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008).

Em terceiro lugar, como se esperava, também se comprovou a existência de efeito significativo e negativo do compromisso organizacional afetivo nas intenções de saída da organização. Estes resultados também corroboram o que nos diz a literatura, pois vêm ao encontro do que nos dizem Meyer e Allen (1991). Estes autores consideram que o principal preditor das intenções de saída da organização é o compromisso organizacional, sendo o compromisso afetivo aquele cuja relação é a mais forte.

Em quarto lugar, este estudo procurou entender melhor qual o processo que associa as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências às intenções de saída da organização. Comprovou-se o efeito indireto em série da percepção de empregabilidade e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída da organização. Estes resultados podem ser interpretados com base em diversas teorias. Se uma organização disponibiliza aos seus colaboradores as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências adequadas para que desenvolvam competências específicas, cria nos mesmos recursos difíceis de imitar, o que faz com que percecionem uma elevada empregabilidade interna. Esta relação pode ser interpretada com base na teoria “*Resource Based View*”, uma vez que estes recursos podem ser explorados para que a organização obtenha uma vantagem competitiva sustentável (Afiouni, 2007; Barney, 1991). Por sua vez ao sentir que a organização investiu nele, elevando a sua empregabilidade interna o colaborador irá retribuir com um maior compromisso afetivo, relação esta que tem por base a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), e que fará com que este tente retribuir este

investimento, através da teoria das trocas sociais (Blau, 1964), com uma diminuição das suas intenções de saída da organização.

Perante estes resultados também deveremos ter em consideração a cultura portuguesa. Estes resultados indicam-nos que quando o colaborador sente que a organização se preocupa com ele, desenvolvendo a sua perceção de empregabilidade interna ele retribui sentindo-se altamente comprometido com a mesma. Tendo em conta que a cultura portuguesa é uma cultura coletivista, a implementação dessas práticas contribui não só para o desenvolvimento do compromisso organizacional mas também para a redução das intenções de saída da organização. Portugal está a sair lentamente de uma grave crise económica, em que alguns dos nossos melhores quadros saíram do país. Será importante que estas práticas de desenvolvimento de competências sejam implementadas pois são relevantes para a retenção dos melhores colaboradores e eventual reintegração dos que abandonaram o país neste período.

Limitações e sugestões

Este estudo apresenta algumas limitações. A principal limitação prende-se com o facto de ser um estudo transversal, o que não permitiu estabelecer relações causais entre as variáveis. Seria necessário realizar um estudo longitudinal para testar as relações causais. Outra das limitações diz respeito ao facto de se terem utilizado questionários de autorrelato, o que pode ter causado enviesamento dos resultados. No entanto seguiram-se várias recomendações metodológicas e estatísticas para reduzir o impacto da variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff e Lee, 2003).

Por fim pode ser apontada como uma limitação o facto de se estudar apenas a perceção de empregabilidade interna, pois não sabemos em que sentido teriam ido as relações da perceção de empregabilidade externa com as intenções de saída da organização. Seria interessante analisar esta relação, uma vez que num estudo realizado por De Cuyper e colaboradores (2011), eles hipotetizaram uma relação positiva entre a perceção de empregabilidade externa e as intenções de saída. Como não encontraram uma relação significativa sugeriram que se estudasse o efeito indireto do compromisso organizacional afetivo e calculativo.

Implicações práticas

Um dos pontos fortes deste estudo é o facto de nos indicar a existência de um duplo efeito de mediação da perceção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

(formação, suporte individualizado e rotação funcional) e as intenções de saída da organização. Numa época em que as organizações devem reter os seus melhores colaboradores, uma vez que estes recursos são difíceis de imitar e segundo a teoria “*Resource Based View*” (Afiouni, 2007; Barney, 1991) tornam-se na sua vantagem competitiva no atual mercado de trabalho, estas devem implementar práticas de desenvolvimento de competências específicas adequadas à sua força de trabalho. Deste modo desenvolveriam nos seus colaboradores uma melhor perceção de empregabilidade interna, que por sua vez potenciaría nos mesmos um maior compromisso afetivo, fazendo com que quisessem permanecer na organização.

**PARTE III: Conclusões do estudo sobre o desenvolvimento de competências como
reduzidor das intenções de saída da organização**

CAPÍTULO 5: Resumo integrado dos principais resultados

Nos últimos anos uma das preocupações mais referidas pelas organizações prende-se com uma acentuada escassez de quadros qualificados no mercado de trabalho o que as obriga a desenvolver esforços que visem a retenção dos seus colaboradores com competências chave (Reiche, 2008). As organizações procuram dar sinais aos colaboradores de que os valorizam e uma das formas é o de implementar programas e atividades que visem o desenvolvimento das suas competências uma vez que os seus colaboradores poderão ver este investimento em si como um sinal de que a organização se preocupa com eles (Jimenez & Valle, 2013), o que os levará a terem uma perceção de maior níveis de empregabilidade (Cesário et al., 2012), fazendo que se sintam mais comprometidos com a organização onde trabalham (Meyer & Smith, 2000), e diminuindo as suas intenções de saída voluntária (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Um dos objetivos desta investigação foi testar as relações entre estas variáveis, testando não só os efeitos diretos como indiretos. Testou-se o indireto em série da perceção de empregabilidade interna e do compromisso organizacional afetivo na relação entre a perceção as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Testou-se ainda o efeito indireto da perceção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização.

Ao mesmo tempo outro desafio se tem colocado, que é o facto de trabalharem nas organizações colaboradores de diferentes gerações e estes não percecionarem de igual modo as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (Saba, 2013), o que nos levou a estabelecer outro objetivo, que se prende com o facto do efeito indireto da perceção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com as organizações ser moderado pelo efeito geracional.

Seguidamente sintetizar-se-ão os resultados obtidos nos três estudos realizados.

1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências

Uma das opções tomadas logo no início da investigação, e como único objetivo do primeiro estudo, foi a de traduzir, adaptar e validar para a população portuguesa um instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências desenvolvido por De Vos et al. (2011), uma vez que este instrumento contempla não só a formação formal como a informal e ainda outras práticas mais inovadoras como o *coaching*, o *mentoring* ou a rotação funcional. Depois de realizada a tradução e a retro tradução dos itens que compõem este instrumento

testou-se a sua estrutura fatorial através de uma análise fatorial exploratória que nos indicou que a mesma seria composta por três fatores, aos quais depois de realizada a análise semântica dos itens se decidiu atribuir as seguintes designações: formação; suporte individualizado; rotação funcional. Obteve-se um valor de KMO de .89 e uma variância explicada de 71%. Dos 12 itens que compunham este instrumento verificou-se a necessidade de se retirar o item 6 por apresentar um baixo peso fatorial. Se se realizar uma análise semântica deste item “participou em grupos de trabalho com membros de outros departamentos” verificamos que ele não se enquadra devidamente em nenhum dos três fatores encontrados. Realizou-se seguidamente uma análise fatorial confirmatória de modo a confirmar-se a sua estrutura fatorial e verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados. Quanto à fiabilidade de constructo de cada um dos fatores também se obtiveram valores adequados sendo de .95 para a Formação, de .73 para o Suporte Individualizado e de .81 para a Rotação Funcional. A escala tem uma boa validade divergente. Quanto à validade convergente apenas a dimensão “Suporte Individualizado” revelou possuir uma baixa validade convergente.

Neste estudo correlacionaram-se ainda as variáveis sociodemográficas com as três práticas encontradas. Verificou-se que os participantes mais velhos e que estão há mais tempo na organização são os que têm uma menor perceção de suporte individualizado. Quanto à rotação funcional os participantes que têm uma maior perceção desta prática são os que tem uma maior antiguidade na organização e que têm um contrato de trabalho “sem termo”. No que respeita à formação não tem uma associação significativa com nenhuma das variáveis sociodemográficas o que não vai ao encontro da literatura pois segundo Boselie, Dietz, & Boon (2005) a formação é a prática mais assinalada quando se referem a diferentes práticas como pertinentes e relevantes de estudo.

Verificou-se ainda que, ao realizar-se a estatística descritiva destas práticas, a média de todas elas se situa abaixo do ponto central do instrumento, o que nos indica que os participantes têm uma baixa perceção das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, sendo a formação a prática que é melhor percecionada, o que nos sugere que no contexto organizacional português ainda prevalecem uma abordagem mais tradicional das práticas, pois estão fortemente associadas à formação, não sendo tão promovidas outras práticas de desenvolvimento de competências mais inovadoras.

Estes resultados indicam-nos que as organizações devem investir ainda mais em práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e torna-las perceptíveis aos seus

colaboradores, pois estes, por vezes, não as percebem como a organização desejaria que o fizessem (Whitener, 2001).

De salientar que este instrumento foi ainda utilizado nos outros estudos desta investigação, sendo que para o terceiro estudo foi feita nova recolha de dados, mantendo-se muito semelhantes as suas qualidades métricas, pelo que se conclui que pode ser utilizado em futuros estudos empíricos e por responsáveis por políticas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações.

1.1. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e compromisso afetivo

As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, no segundo estudo, revelaram ter um efeito significativo e positivo no compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização onde trabalham. Estes resultados vêm ao encontro do que nos diz a literatura, uma vez que segundo Galunic e Anderson (2000), quando o colaborador percebe que a organização se preocupa em promover práticas que desenvolvam as suas competências, estes sentem-se mais válidos num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, desenvolvendo um maior compromisso para com a organização onde trabalham. Esta troca entre organização e colaborador pode ser interpretada com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), uma vez que, se o colaborador sente que a organização se preocupa em desenvolver as suas competências, isso estimula-os e tentam retribuir à organização o investimento que esta fez na sua pessoa trabalhando duro para atingir os seus objetivos, o que nos indica que ele se sente afetivamente comprometido com a organização (Ostroff & Bowen, 2000).

Verificou-se que a prática que tem o maior efeito no compromisso afetivo é o suporte individualizado e a que tem o menor efeito a rotação funcional. Ao lermos os itens que avaliam a percepção desta prática (“Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira”; “Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (*coaching*)”; “Teve um colaborador sénior (*mentor*) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira”) verificamos que nos remetem para uma grande preocupação da organização em relação ao desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores e quando este sente que este suporte lhe é dirigido especificamente a si, o mesmo torna-se uma importante fonte de compromisso afetivo (Williamson, 1985).

1.2. Práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, compromisso afetivo e percepção de empregabilidade interna

No segundo estudo foi testado o efeito mediador da percepção de empregabilidade interna na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização. Verificou-se em efeito de mediação parcial da percepção de empregabilidade interna na relação o suporte individualizado e o compromisso afetivo. Quanto ao efeito mediador da percepção de empregabilidade interna na relação entre a rotação funcional e o compromisso afetivo, este efeito foi total. O facto de nem todos os efeitos mediadores serem totais deve-se, possivelmente, à baixa percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que os participantes desta investigação revelaram possuir, assim como ao seu elevado compromisso afetivo. Os resultados indicam-nos que o efeito das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências na percepção de empregabilidade interna dos colaboradores ajuda a potenciar o seu compromisso afetivo, uma vez que o acréscimo da variabilidade se revelou significativo, indo estes resultados ao encontro do que nos dizem De Cuyper e De Witte (2011).

Conclui-se que quando uma organização decide investir nos seus colaboradores através de um programa de desenvolvimento de competências que se revele eficaz provoca nestes uma elevada percepção de empregabilidade interna e, com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) estes tentam compensar a organização desenvolvendo um maior compromisso afetivo para com a mesma.

1.3. Efeito moderador das gerações

O efeito moderador das gerações foi testado no segundo estudo.

Quanto ao efeito moderador das gerações na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo, os resultados indicam-nos que para a geração *baby boomer*, quando comparada com as outras gerações (X e Y), o suporte individualizado tem uma maior relevância para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização. A literatura também suporta estes resultados, uma vez que os *baby boomers* preferem a comunicação cara a cara para tratarem de questões relacionadas com o trabalho (Eisner, 2005), possuindo mais competências sociais do que técnicas (Cogin, 2012) e se lermos atentamente os itens que medem a percepção desta prática verificamos que todos eles remetem para a comunicação cara a cara.

No que respeita ao efeito moderador das gerações na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e a percepção de empregabilidade dos colaboradores, verifica-se que para a geração Y, quando comparada com as gerações *baby boomer* e X, a percepção de formação é relevante para potenciar a sua percepção de empregabilidade interna; para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a percepção de suporte individualizado é relevante para elevar a sua percepção de empregabilidade interna; na relação entre a percepção de rotação funcional e a percepção de empregabilidade interna, a geração X considera que esta relação não é significativa, enquanto as outras gerações consideram que esta prática é relevante para promover a percepção de empregabilidade interna, sendo que esta relevância ainda é superior para a geração *baby boomer*. Estes resultados também são suportados pela literatura uma vez que os indivíduos da geração Y valorizam o desenvolvimento das suas competências, neste caso a formação, para a sua progressão na carreira (Deloitte, 2011) e procuram programas de liderança rápida (Glass 2007). Quando falamos nos *baby boomers*, além de valorizarem a comunicação cara a cara (Eisner, 2005), como atrás se referiu, também valorizam a antiguidade (Gursoy et al., 2008) e são leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009), o que faz com que valorizem a hipótese que lhes é dada de puderem desempenhar diferentes funções dentro da organização.

No que se refere ao efeito moderador das gerações na relação entre a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo verifica-se que para a geração *baby boomer*, quando comparada com as gerações X e Y, a percepção empregabilidade interna é relevante para potenciar o seu compromisso afetivo para com a organização. Estes resultados também confirmam o que nos diz a literatura pois os indivíduos da geração *baby boomer* são leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009), sendo que um dos principais pontos de tensão entre eles e os indivíduos das outras gerações é o facto de esperarem que estes tenham a mesma ética em relação ao trabalho e trabalhem as mesmas horas (Gursoy et al., 2013).

1.4. Práticas Organizacionais de desenvolvimento de competências e intenções de saída da organização

As práticas organizacionais de desenvolvimento de competências revelaram ter um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Estes resultados são suportados pela literatura, uma vez que se um colaborador percebe que a organização se preocupa com o desenvolvimento das suas competências não manifesta intenções de saída da organização (Eisenberger et al., 2001), retribuindo o investimento feito com base na premissa das trocas sociais (Blau, 1964) e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Esta relação

também pode ainda interpretada à luz da Teoria da Comparação Social desenvolvida por Adams (1965), segundo a qual os colaboradores tendem a comparar a sua organização com outra e se percebem que a sua se preocupa mais com o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores do que as outras, ele quererá permanecer na organização, não revelando intenções de saída.

1.5. Perceção de empregabilidade interna e intenções de saída da organização

A perceção de empregabilidade interna tem efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Quando mais elevada é a perceção de empregabilidade interna dos participantes menos intenções de saída da organização têm os mesmos. Apesar de ter sido realizada uma vasta pesquisa bibliográfica não foram encontrados estudos em que exista uma relação significativa entre a perceção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização. Esta relação poderá ser explicada com base na Teoria da Conservação de Recursos procurando os colaboradores criar, proteger e manter os seus recursos laborais, investindo os seus recursos para se protegerem ou reporem perdas, ou ainda para adquirirem outros recursos, uma vez que a posse de recursos os levará a resultados positivos (Hobfoll, 1989; Pinto & Chambel, 2008). Assim sendo quando um colaborador percebe uma elevada empregabilidade interna não quer perder esse recurso e, como consequência, as suas intenções de saída da organização diminuem.

1.6. Compromisso organizacional e intenções de saída da organização

O compromisso organizacional afetivo tem um efeito significativo e negativo nas intenções de saída da organização. Estes resultados corroboram o que nos diz a literatura, considerando Allen e Meyer (1996) que um dos motivos pelos quais o interesse no estudo do compromisso organizacional se tornou tão importante é porque este é o melhor preditor das intenções de saída da organização. Já no seu modelo das três-componentes Meyer e Allen (1991) consideram a diminuição das intenções de saída da organização uma das consequências do compromisso organizacional.

Este estudo revelou que das variáveis em estudo a que tem um efeito mais forte nas intenções de saída da organização é o compromisso afetivo, o que nos vem confirmar o que Allen e Meyer (1996) afirmaram.

1.7. O duplo efeito mediador da percepção de empregabilidade e do compromisso organizacional (afetivo e normativo) na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização

Testaram-se três efeitos de dupla mediação: da empregabilidade interna e do compromisso afetivo na relação entre a formação e as intenções de saída; da empregabilidade interna e do compromisso afetivo na relação entre o suporte individualizado e as intenções de saída; da empregabilidade interna e do compromisso afetivo na relação entre a rotação funcional e as intenções de saída. Todos estes efeitos indiretos totais se revelaram significativos, indicando-nos ainda estarmos perante efeitos de mediação total. Todos os efeitos indiretos em série ou simples se revelaram significativos.

Estes resultados vão ao encontro do que nos sugere a literatura, pois De Cuyper et al. (2011), quando não encontraram um efeito direto da percepção de empregabilidade interna nas intenções de saída sugeriram que esta relação poderia ser moderada pelo compromisso organizacional. Também Benson (2006) encontrou um efeito significativo e positivo entre o desenvolvimento de competências dos colaboradores e o compromisso organizacional afetivo e um efeito significativo e negativo deste nas intenções de saída da organização.

Nesta investigação, os colaboradores quando percebem que a organização se preocupa com eles investindo no desenvolvimento das suas competências desenvolvem uma maior percepção de empregabilidade interna, o que faz com que se sintam essenciais na organização onde trabalham (Becker, 1965) e que queiram retribuir o investimento feito pela organização comprometendo-se com a mesma, o que leva a que queiram permanecer na organização, relações estas que podem ser consideradas uma troca social.

CAPÍTULO 6: Conclusões e implicações práticas

Após a apresentação genérica dos resultados obtidos, neste capítulo pretende-se realçar as implicações metodológicas, teóricas e práticas desta investigação na abordagem da implementação de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências como meio para se reterem os colaboradores nas organizações.

1. Considerações metodológicas

Nesta investigação tentou-se que houvesse uma articulação entre os três estudos que foram apresentados, uma vez que cada estudo empírico contribuiu para o seguinte. Pode-se apresentar como exemplo o facto de o instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências adaptado e validado para a população portuguesa no primeiro estudo foi utilizado nos subsequentes estudos.

Esta investigação apresenta algumas limitações que foram enumeradas nos três estudos realizados e que devem ser consideradas em futuras replicações destes estudos.

Em primeiro lugar será de referir o processo das recolhas de dados, depois o facto de os questionários serem constituídos por instrumentos de autorrelato, com perguntas fechadas e de resposta obrigatória, podendo condicionar as respostas dadas pelos participantes.

Esta investigação teve como objetivos adaptar e validar um instrumento de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências para a população portuguesa e testar as hipóteses propostas no início de cada um dos estudos que a compõem. Apesar do instrumento, desenvolvido por De Vos et al. (2011), contemplar práticas como o *coaching*, o *mentoring*, a mobilidade funcional e ainda a formação, tanto formal como informal, pensa-se que deveria ser mais completo e contemplar mais práticas como os programas de *shadowing*.

Outra das limitações foi o facto de no segundo estudo termos utilizado a palavra “gerações” e não a palavra “idade”, pois não existe consenso no que se refere à utilização de um ou do outro termo, assim como qual deles será o mais correto. Alguns autores sugerem que o termo mais correto será “gerações”, referindo-se este termo a indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo, que compartilharam a mesma época histórica e experiências sociais, pois estes factos irão determinar a sua relação para com a organização, o que desejam do trabalho e como preveem satisfazer esses desejos (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002) e cujos efeitos são relativamente estáveis ao longo da vida (Smola & Sutton, 2002).

Mas depois outra questão se coloca: será que os indivíduos de diferentes países viveram os mesmos factos históricos? Claro que não. Os americanos que passaram pela guerra do

Vietnam, são diferentes de outros indivíduos que viveram na mesma época mas noutra país com uma realidade completamente diferente.

Para autores como Rhodes (1983) os efeitos da idade estão mais relacionados com o desenvolvimento, o que fará com que os jovens se tornem como os mais velhos à medida que os anos passam, pois estes efeitos estão relacionados com o envelhecimento psicossocial e biológico. Esta conclusão em relação aos efeitos da idade está de acordo com a Teoria SOC, desenvolvida por Baltes et al. (1999), segundo a qual o desenvolvimento de recursos com vista ao crescimento diminui com a idade, enquanto no que se refere aos recursos para a manutenção e regulação de perdas aumenta com a idade.

Também não existe consistência em relação ao período de corte das gerações, dando como exemplo a geração *baby boomer* que começa entre 1943 e 1947 e termina entre 1960 e 1967.

Outra limitação pode prender-se com o facto de tanto no segundo e terceiro estudo se ter utilizado apenas a perceção de empregabilidade interna, tendo sido excluída à partida a perceção de empregabilidade externa. O mesmo aconteceu em relação ao compromisso organizacional, pois só foi considerado o compromisso afetivo.

2. Sugestões para futuras investigações

Seguidamente passa-se às sugestões para futuras investigações, apesar de já terem sido realizadas algumas no segundo e terceiro estudos.

Uma vez que o facto de se ter considerado o uso do termo gerações em vez da idade no segundo estudo pode ser uma limitação seria interessante realizar dois estudos longitudinais, um tendo em consideração as gerações e outro a idade e seguidamente compararem-se os resultados obtidos, de modo a chegar-se à conclusão de qual serão termo mais correto, gerações ou idade.

Também se deveria replicar o segundo estudo utilizando não só a perceção de empregabilidade interna como a perceção de empregabilidade externa. Será que a perceção de empregabilidade externa teria um efeito mediador na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo.

Quanto ao terceiro estudo seria interessante incluir não só a perceção de empregabilidade externa como o compromisso calculativo. Será que a perceção de empregabilidade externa teria uma associação significativa e positiva com as intenções de saída

da organização como hipotetizaram mas não confirmaram De Cuyper et al. (2011)? Como seria a relação entre a percepção de empregabilidade, tanto interna como externa, e o compromisso calculativo?

Outra sugestão seria estudar o impacto das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências nas intenções de saída da organização, unicamente com participantes pertencentes à geração Y, uma vez que, como nos diz a literatura, não valorizam a estabilidade laboral, saltando de projeto para projeto, de posição para posição, de departamento para departamento, de organização para organização (Martin 2005).

3. Implicações Teóricas

De referir que a percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências é fundamental para que se estabeleça uma relação de troca entre organizações e colaboradores. A implementação destas práticas constitui um dos principais meios de avaliação da forma como a organização se preocupa com o colaborador (Mitlacher, 2008). Se o colaborador percebe que a organização se preocupa com o desenvolvimento das suas competências, esta percepção faz com que se estabeleçam entre ambos relações de trocas sociais, que beneficiam as duas partes. Os colaboradores, nestas condições, trabalham duro para alcançarem os objetivos da organização (Wood & Menezes, 1998), desenvolvendo simultaneamente um maior compromisso afetivo para com a mesma (Colquitt et al., 2014). Esta troca social acontece porque, para o colaborador, estas práticas contribuem para o seu crescimento profissional, proporcionando-lhes uma melhoria significativa da sua percepção de empregabilidade interna (De Cuyper et al., 2008). Quando existe uma adequada implementação de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e estas são corretamente percebidas pelos colaboradores, estes sentem que a sua percepção de empregabilidade está em alta e como resposta desenvolvem um maior compromisso afetivo para com a organização, manifestando ao mesmo tempo a sua intenção de continuarem na mesma.

Analisando o estudo 1, no qual se adaptou o instrumento, desenvolvido por De Vos et al. (2011), que avalia a percepção de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, verifica-se que os colaboradores têm uma baixa percepção das mesmas. Segundo a perspetiva de Whitner (2001) estas práticas até existem muitas vezes nas organizações, mas não são percebidas pelos colaboradores como estas o desejariam.

À semelhança de estudos anteriores foi reafirmada a capacidade que os colaboradores têm de desenvolverem relações de troca social com a organização onde trabalham (Buch,

Kuvaas & Dysvik). No estudo 2 constatou-se que as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências revelaram possuir uma associação significativa e positiva com o compromisso afetivo para com a organização. Na linha de estudos anteriores as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm uma associação positiva com o compromisso afetivo (Gould-Williams, 2003; Nasurdin et al., 2008). A percepção de empregabilidade interna também revelou ser o mecanismo que explica a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e o compromisso afetivo para com a organização. As diferentes gerações também revelaram alterar estas relações, o que nos vem responder às questões colocadas neste estudo. Esta é uma das principais contribuições deste estudo. Estes resultados vem confirmar o que nos diz Saba (2013), o de que as diferentes gerações afirmam ter diferentes valores e expectativas em relação ao trabalho que não são facilmente compatíveis.

No estudo 3 comprovou-se a existência de uma relação negativa e significativa das práticas organizacionais de competências, da percepção de empregabilidade interna e do compromisso afetivo com as intenções de saída da organização. A relação entre o compromisso afetivo e as intenções de saída vem confirmar o que nos dizem vários autores, entre eles, Meyer et al. (2002) de que o compromisso organizacional é a variável que melhor prediz as intenções de saída da organização, mesmo em diferentes contextos de mudança organizacional. Estes autores ainda afirmam que entre as três-componentes do compromisso organizacional a que tem a relação mais forte com as intenções de saída é o compromisso afetivo. Em concordância com análises anteriores, a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída também é significativa e negativa. Na perspectiva de Kim (2005), o desenvolvimento de competências tornou-se de tal forma crucial para as organizações, que estas devem investir em práticas que desenvolvam as competências dos seus colaboradores e que levam a que as suas intenções de saída da organização diminuam. Quanto à relação significativa e negativa entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização, esta relação não foi identificada em estudos anteriores. Sánchez-Manjavacas et al. (2014) e Usmi (2016) não conseguiram comprovar essa relação. O mesmo aconteceu anteriormente De Cuyper et al. (2011), no entanto estes autores sugeriram a existência de moderadores ou mediadores nesta relação. Por fim comprovou-se que a percepção de empregabilidade interna e o compromisso afetivo são mecanismos que ajudam a explicar a relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização. Este estudo traz duas contribuições importantes para a literatura. Em

primeiro lugar a existência de uma relação significativa e negativa entre a percepção de empregabilidade interna e as intenções de saída da organização. Em segundo lugar a existência de um efeito mediador em série e total da percepção de empregabilidade interna e do compromisso afetivo na relação entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências e as intenções de saída da organização.

Depois de enumeradas as implicações teóricas, espera-se que outros investigadores tentem replicar os resultados encontrados nestes estudos.

4. Implicações Práticas

A nível prático este estudo tem várias implicações para a gestão de recursos humanos das organizações. Em primeiro lugar está a relevância na implementação de práticas organizacionais que visem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. No entanto, será de reforçar que, para além da preocupação em implementarem estas práticas, as organizações deveriam ter o cuidado de implementar práticas adequadas à sua força de trabalho e de verificarem se os seus colaboradores as percebem como desejariam que o fizessem. Estas práticas também devem ser diferenciadas em função da geração em que o colaborador está inserido. O entendimento destas práticas pelos colaboradores de diferentes gerações é variável, o que pode causar problemas de comunicação entre os mesmos (Westerman & Yamamura, 2007), o que mostrou interferir na relação entre as variáveis estudadas.

Se estas práticas forem devidamente implementadas e adequadas à força de trabalho da organização, certamente que os colaboradores desejarão permanecer na organização, evitando um grave problema que nos dias de hoje se coloca às organizações. Devido à alta rotatividade de colaboradores, no atual mercado laboral, as organizações perdem com frequência colaboradores altamente experientes, o que lhes causa grandes prejuízos, uma vez que os custos de substituição são muito elevados (Reiche, 2008). Se as práticas forem devidamente percebidas pelos colaboradores como contribuindo para o seu desenvolvimento profissional, a sua percepção de empregabilidade interna aumenta. Ao mesmo tempo, sentindo que a organização se preocupa com a sua carreira, retribuirão desenvolvendo um maior compromisso afetivo, querendo permanecer na mesma, ou seja, as suas intenções de saída da organização diminuem.

Como recomendação final às organizações, sugere-se que se preocupem em disponibilizar, aos seus colaboradores, práticas organizacionais de desenvolvimento de competências adequadas e inovadoras (i.e. *coaching*, *mentoring*, rotação funcional).

Referências

- Abassi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line [Abstract]. *Public Personnel Management, 29*, 333-342.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of Psychology*, DOI: 10.1080/00223980.2016.1160023 The link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2016.1160023>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 11*, 124-130.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. Lange, A. Kruglanski, & T. Higgins (Eds.), *The handbook of theories of social psychology* (pp. 438-459). London: Sage Publications.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour, 49*, 252-276.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 175–197.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17 users' guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37*, 670–687.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50*, 471–507.

- Barnes-Farrell, J., & Matthews, R. (2007). Age and work attitudes. In K. Shultz, & G. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 139–162). Mahwah: LEA Laurence Erlbaum Associates.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, *4*, 543-566. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13678860010024518>
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Prentice-Hall.
- Becker, G. S. (1962). Irrational Behavior and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, *70*, 1-13.
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*, *75*, 493-517.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, *16*, 173-192.
- Beldona, S., Nusair, K., & Demicco, F. (2009) Online Travel Purchase Behavior of Generational Cohorts: A Longitudinal Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *18*, 406-420. <http://dx.doi.org/10.1080/19368620902799627>
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., & De Cuyper, N. (2007). The moderating role of employability in the relationship between organizational changes and job insecurity. Paper presented at the 13th European Congress of Work and Organizational Psychology, 9–12 May, Stockholm.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between employability and subsequent health. *Work & Stress*, *21*, 279–292.
- Bitencourt, C. C. (2005). *Competência gerencial e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Blau, G. J. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior* *32*, 176-195.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, *15*, 67-94.

- Bozeman, D. & Perrewé, P. (2002). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161–173.
- Brock, V. G. (2006). Who's who in coaching: Who shaped it, who's shaping it. In J. L. Bennet & F. Campone (Eds.), *Proceedings of the fourth international coach federation coaching research symposium* (pp. 11-25). Lexington: International Coach Federation.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 73, 139-145.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 93-103. doi:10.1016/j.jvb.2010.02.009
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37, 1518–1542.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ceitel, M. (2007). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 267-299). Lisboa: RH Editora.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Cesário, F. (2015). Employes perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*. ISSN 1819-1932.
- Cesário, F., Gestoso, C., & Peregrin, F. (2012) Contrato de Trabajo, Compromiso y satisfacción: Moderación de la Empleabilidad. *RAE*, 3, 345-359.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos Desafios para a GRH, O Caso dos Trabalhadores Temporários*. Lisboa: Editora RH.
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 12, 267-282.

- Cho, V., & Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement. *Information Technology & People*, 25(1), 31–54. <http://dx.doi.org/10.1108/09593841211204335>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268-2294.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 599–618.
- Commission of the European Communities. (2005). *Confronting demographic change: A new solidarity between generations* (EU Green Paper COM 94). Brussels: Author.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417–446. DOI: 10.1080/13594320444000155
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J.M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36, 349–369.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Journal of Applied Psychology*, 57, 488–509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. *Journal of Career Development*, 37, 635-652.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40, 152-172.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 253–263.
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B. I., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: Longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 162–174. doi:10.1037/a0027348

- De Long, D.W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press.
- De Vos, A., & De Hauw, S. (2009). *Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach*. Paper presented at the 14th European congress of Work and Organizational Psychology.
- De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior* 79, 438–447.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-4.
- DelCampo, R. G. (2006). The influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, 23, 465-469.
- Deloitte. (2011). *Talent edge 2020: Building the recovery together – what talent expects and how leaders are responding*.
- Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consultado a 2017-10-14 20:05:44].
- Disponível na Internet:
<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/compromisso>
- Ebner, M. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental Changes in Personal Goal Orientation From Young to Late Adulthood: From Striving for Gains to Maintenance and Prevention of Losses. *Psychology and Aging*, 21, 664 – 678.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhodes, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4–12.
- European Commission (1997). *Proposal for guidelines for member states employment policies 1998*. Brussels: European Commission.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 655–674. DOI: 10.1002/job.159
- Fiorito, J., Bozeman, D., & Young, A. (1997). Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics. Working paper, Tallahassee, Florida State University, College of Business.

- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Ed. Atlas 3ª ed. São Paulo.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981) Qvaluating SEM with unobservated variables and measurment error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003a). Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17, 641-66.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003b). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.
- Freund, A. M. (2006). Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 21, 240 –252.
- 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.
- 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 & Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Gaertner K., & Nollen, S. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organisation. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science* 11(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.1.1.12565>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 263-275.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of Management*, 26, 463-488
- Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. (2007). *Human Resources Management in South Africa*. 3rd edition. Thompson Publishers, London.
- Gursoy, D., Chib, C., & Karadagc, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Guzzo, R.A., & Noonan, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contact. *Human Resource Management*, 33,447-462.
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 846-868.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Heavey, A., Holwerda, J., & Hausknecht, J. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98, 412-453.
- Heffernan, M. M., & Flood P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24, 128-136.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*, 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hoffmann, T. (1999). The Meanings of Competency, *Journal of European Industrial Training*, 23, 275-285.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 735-751.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal, 50*, 953–968.
- Husselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635-672.
- Iddekinge, C., Roth, P., Putka, D., & Lanivich, S. (2011). Are you interested? A meta- analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1167-1194.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management, 1*, 147-157.
- Inkson, K., & King, Z. (2010). Contested terrain in careers: a psychological contract model. *Human Relations, 64*(1), 37-57.
- Islam, T., Khan, S., Aamir, M., & Ahmad, U. (2012). Turnover intentions: The influence of organizational learning culture and multi foci citizenship behaviors. *Middle-East Journal of Scientific Research, 12*, 650-661.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Mason, OH.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour, 51*, 319-337.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review, 42*(1), 28–49. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481311285219>
- Johnson, J. A., & Lopes, J. (2008). The intergenerational workforce revisited. *Organizational Development Journal, 26*(1), 31 – 37.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.

- Kalleberg, A. L., & Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 315-335.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *American Review of Public Administration*, *35*, 137-156.
- Kinicki, A.J., Carson, K.P., & Bohlander, G.W. (1992). Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes. *Group and Organization Management*, *17*, 135-152.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. [Consultado em 02-09-2017]. <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htmS>.
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, *32*, 197-225. DOI: 10.1002/job.666
- Koys, D.J. (1988). Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, *1*, 57- 67.
- Koys, D.J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, *4*, 283-291.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, *19*, 65-76.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, *45*(1), 1- 25.
- Lai, M., & Chen, Y. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation*, *3*, 387-391.
- Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*. New York: Harper Collins.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(1), 119-139.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, *14*, 981-1000.

- Lévy-LeBoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance*. Mandarin: London.
- Long, C., Ajagbe, M., Nor, K., & Suleiman, E. (2012). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6, 282-291.
- Long, C., Perumal, P., & Ajagbe, M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 629-641.
- Marler, J.H., Barringer, M.W., & Milkovich, G.T. (2002), Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425–453.
- Markowitsch, J., Kollinger, I., Warmerdam, J., Moerel, H., Konrad, J., Burell, C., & Guile D. (2001) *Competence and Human Resource Development in Multinational Companies in Three European Union Member States: A Comparative Analysis between Austria, the Netherlands and the U.K.*
- [online]. Thessaloniki, CEDEFOP. [Consultado em 10-09-2017]
file:///C:/Users/Ana/Downloads/Markowitsch_J._I._Kollinger_J._Warmerdam.pdf
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martin, C.A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R. & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432–444.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McShane, M., & Williams, F. P., III. (1993). *The management of correctional institutions*. New York: Garland Publishing, Inc.
- Mess, H. (2004). HRM best practice. *Otago Management Graduate Review*, 2, 25-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.

- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology, 39*, 83-93.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J., Morin, A., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 88*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*, 319-331.
- 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.
- Mincer, J., & Higuchi, Y. (1988) Wage structures and labour turnover in the United States and Japan. *Journal of the Japanese and International Economies, 2*, 97-133.
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *International Journal of Human Resource Management, 19*, 446-60. doi:10.1080/09585190801895528
- Morris, J. H. & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology 64*, 173-178.
- Morrison, R., Erickson, T., & Dychtwald, K. (2006). Managing middlecence. *Harvard Business Review, 84*, 79-86.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior 30*, 330-346.

- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations* 41, 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & R. M. Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nasurdin, A., Hemdi, M., & Guat, L. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 13, 15–36.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Neves, J. G. (2007). Gestão dos recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 5-30). Lisboa: RH Editora.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392–423. DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.392
- Nyhan, B. (1998). Competence development as a key organizational strategy experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training*, 30, 267-73.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 29, 55–74.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 11, 335-359.
- 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, 492–499.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.

- Ostroff, C., & Clark, M.A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 425-53.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3,25.
- Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268-309.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Perrenaud, P. (2000). *10 Novas competências para ensinar*, ArtMed Editora. Portoalegre.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Preemployment propensity and initial work experiences. *Journal of Management* 13, 163-178.
- Pinto, A. M. & Chambel, M. J. (2008). Abordagens teóricas no estudo do burnout e do engagement. In A. M. Pinto & M. J. Chambel (Orgs.), *Burnout e engagement em contexto organizacional: Estudos com amostras portuguesas* (pp. 53-84). Lisboa: Livros Horizonte.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and no professionals. *Academy of Management Journal*, 29, 820-831.
- PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos – Base de dados Portugal contemporâneo (2015). Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: remuneração base e ganho por sexo. <http://www.pordata.pt/Portugal/Salário> [consultado a 30 de Julho de 2017]
- PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos – Base de dados Portugal contemporâneo (2017). Indicadores de envelhecimento em Portugal. <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadoresdeenvelhecimento> [consultado a 30 de Julho de 2017]

- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001, March). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests [Computer software]. [Retirado a 10 de Setembro de 2017]. <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>
- Raines, C. (2003). *Connecting Generations—the Sourcebook for a New Workplace*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
- Rego, A., Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE*, 44, 30-43.
- Reich, B. S. (2008). The Configuration of Employee retention practices in multinational corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17, 676-687.
- Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*, 19, 91-103.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Roehling, M., Cavanaugh, M., Moynihan, L., & Boswell, W. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Russell, D. W. (2002). In search of the underlying dimensions: The use (and abuse) of factor analysis in Personality and Social Psychology Bulletin. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1629-1646.
- Saba, T. (2013). Understanding generational differences in the workplace: Findings and Conclusions. Working paper Industrial Relations Centers – Queens University. Kingston.
- Sánchez-Manjavacas, A., Saorín-Iborra, M., & Willoughby, M. (2014). Internal employability as a strategy for key employee retention. *Innovar*, 24, 7-22.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Santos, C., Ariento, M., Diniz, M., & Dovigo, A. (2011, Junho). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. Comunicação apresentada no XIV SemeAD Seminários em Administração, São Paulo, Brasil.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 6-19.

- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., & Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley and Sons, New York
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education and Training*, 50, 366–378.
- Shepard, S., (2004). Managing the Millennial. Consultative Education in Global Telecommunications. Shepard Communication Group, LCC.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.
- Smith, J. W., & Clurman, A. (1997), *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*, New York: Harper Collins.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Terrion, J. L., & Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. *Mentoring and Tutoring*, 15, 149-164.
- 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.
- The Ken Blanchard Companies. (2009). *The next generation of workers*. Escondido, U.S.A.
- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace. *Employment Relations Today*, 30(4), 23–31.

- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- UNJSPF. (2009). Overcoming Generational Gap in the Workplace, Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. [Consultado em 09-09-2017].
<http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing>
- Usmani, S. (2016). Perceived internal employability and leader member exchange as a way to reduce intention to quit via commitment. *Humanities and Social Sciences Review*, 05(02), 17–32.
- Van Buren, H. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13, 131-49.
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138 – 154.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19-37.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 142-147.
- Veloso, E., Silva, R., & Dutra, J. (2011, Setembro). Gerações e carreiras: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. Comunicação apresentada no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 19-36. doi:10.1080/13594320344000002
- Wang, X.H., Zhang, L., & Xiongfei, C. (2011). Constructing a decision support system for management of employee turnover risk [Eletronic version]. *Inf Technol Manag*, 12, 187-196. <http://dx.doi.org.10.1007/s10799-011-0093-6>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303–321.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*, 82-111.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*, *12*, 150–161.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* *27*, 515-535.
- Williams, S., Hesketh, A. J., & Brown, P. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, *16*, 107-126
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A Longitudinal Study of Determinants of Perceived Employability. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 566–586.
- Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers’ manpower and skills practices survey. *Human Relations*, *51*, 485–515.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

PARTE IV: Anexos

1. Questionário utilizado no primeiro e segundo estudos



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

A. Dados demográficos

1. **Idade.** _____

2. **Género.** Feminino Masculino

3. **Habilitações Literárias.**

a) Igual ou inferior ao 12º ano

b) Licenciatura

c) Mestrado ou superior

4. **Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?** _____

5. **Vínculo laboral?**

a) Contrato sem termo (efetivo)

b) Contrato a termo certo

B. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Às vezes	De tempos a tempos	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.	1	2	3	4	5
2. Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas	1	2	3	4	5
3. Participou em formações de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.	1	2	3	4	5
4. Realizou sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.	1	2	3	4	5
5. Participou em <i>workshops</i> nos quais desenvolveu novas competências através da interação.	1	2	3	4	5
6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.	1	2	3	4	5
7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.	1	2	3	4	5
8. Esteve em sessões de <i>workshops</i> /formações que o ajudem a planear a sua carreira.	1	2	3	4	5
9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas.	1	2	3	4	5
10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.	1	2	3	4	5
11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (<i>coaching</i>).	1	2	3	4	5
12. Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão.	1	2	3	4	5

C. Compromisso organizacional

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

D. Empregabilidade

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da perceção de Empregabilidade, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse.	1	2	3	4	5
2. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
3. Se pretender, posso facilmente mudar de função.	1	2	3	4	5
4. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.	1	2	3	4	5
5. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
6. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.	1	2	3	4	5
7. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.	1	2	3	4	5
8. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração! 😊

2. Questionário utilizado no terceiro estudo



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

B. Dados demográficos**6. Idade.** _____**7. Género.** Feminino Masculino **8. Habilitações Literárias.**a) Igual ou inferior ao 12º ano b) Licenciatura c) Mestrado ou superior **9. Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?** _____**10. Vínculo laboral?**a) Contrato a termo incerto b) Contrato a termo certo c) Contrato sem termo (efetivo)

B. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

Nunca	Às vezes	De tempos a tempos	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.	1	2	3	4	5
2. Teve a oportunidade de participar em formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas	1	2	3	4	5
3. Participou em formações de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.	1	2	3	4	5
4. Realizou sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.	1	2	3	4	5
5. Participou em <i>workshops</i> nos quais desenvolveu novas competências através da interação.	1	2	3	4	5
6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.	1	2	3	4	5
7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.	1	2	3	4	5
8. Esteve em sessões de <i>workshops</i> /formações que o ajudem a planear a sua carreira.	1	2	3	4	5
9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas.	1	2	3	4	5
10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.	1	2	3	4	5
11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (<i>coaching</i>).	1	2	3	4	5
12. Teve um “padrinho ou madrinha” na organização para o apoiar em qualquer questão.	1	2	3	4	5

C. Compromisso organizacional afetivo

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo um pouco	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

D. Empregabilidade

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da perceção de Empregabilidade, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

9. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse.	1	2	3	4	5
10. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
11. Se pretender, posso facilmente mudar de função.	1	2	3	4	5
12. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.	1	2	3	4	5
13. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
14. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.	1	2	3	4	5
15. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.	1	2	3	4	5
16. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.	1	2	3	4	5

E. Escala *Turnover Intentions*

Pretende-se nesta secção, que indique, até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a escala de seguida apresentada:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.	1	2	3	4	5
2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.	1	2	3	4	5
3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração! 😊