



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Impacto das Perceções de Investimento em Formação no *Turnover* –
Aplicado ao Contexto das TI em Portugal

Raquel Casinhas Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Impacto das Perceções de Investimento em Formação no *Turnover* –
Aplicado ao Contexto das TI em Portugal

Raquel Casinhas Nascimento

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

Agradecimentos

“Não importa o que aconteça, continue a nadar.”

(À procura de Nemo, 2003).

O presente trabalho não seria possível sem o apoio daqueles aos quais aqui expresso a minha profunda gratidão.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte pela sua orientação e acompanhamento ao longo deste projeto. A autonomia a que me incentivou, permitiu-me crescer e desenvolver competências.

À minha família - a quem devo tudo - agradeço o amor e orgulho demonstrado em cada pequena conquista. Pais, Fábio, Avó, Castelinha, Miguel e Tomás, obrigada por acreditarem e estarem sempre presentes.

À organização que aceitou participar neste estudo. Ao Alexandre por ter contribuído para o sucesso da recolha de dados e à Natalina, Ana Raquel e Verónica por todo o *coaching* pessoal e profissional. Cada dia com vocês tem sido uma aprendizagem.

Agradeço ao David, que me motiva sempre a alcançar os meus objetivos, mesmo nos momentos mais difíceis, mesmo

À Catarina agradeço o companheirismo e a visão que me transmitiu em todas as nossas conversas sobre este projeto. Foi das melhores pessoas que o ISCTE me trouxe.

Não posso esquecer a Inês, amiga de sempre, que me apoia incondicionalmente com o entusiasmo que lhe é característico. A ela agradeço a paciência, especialmente ao longo do último ano, por todos os compromissos a que faltei.

Ao Sci-Hub.org por proporcionar de forma gratuita o acesso ao conhecimento científico.

A todos, o meu obrigada.

Resumo

Este estudo pretendeu conhecer as implicações do investimento percebido pelo colaborador que a organização faz no seu desenvolvimento profissional (PIED) nas suas intenções de saída da organização. Para isso, fomos perceber o papel das variáveis Empregabilidade Percebida e *Commitment* Afetivo nessa relação. A amostra deste estudo foi constituída por consultores na área das Tecnologias de Informação (TI), das quais foram analisadas 133 respostas válidas. Os nossos resultados indicam que quando os colaboradores sentem que a organização investe no seu desenvolvimento profissional, tendem a mostrar menores intenções de saída. Percebeu-se um papel importante do *Commitment* Afetivo nesta relação.

Palavras-chave: PIED, *Turnover*, *Commitment* Afetivo, Empregabilidade Percebida, *Social Exchange*.

Abstract

This study investigates the implications perceived investment in employee development (PIED) on his or her turnover intentions. For that, we explored the role of the Perceived Employability and Affective Commitment in this relationship. In this regard it was built for consultants in Information Technology (IT) sector and analyzed 133 valid answers. Our results show that when employees perceive that the organization invests in their professional development, they tend to demonstrate less turnover intentions. We also perceived an important role of the Commitment Affective this relationship.

Keywords: PIED, Turnover, Affective Commitment, Perceived Employability, Social Exchange Theory.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Teórico.....	5
1.1. <i>Turnover</i>	5
1.2. Formação e desenvolvimento profissional.....	10
1.3. Empregabilidade.....	15
1.4. <i>Commitment</i> Afetivo	19
1.5. Problema e Objetivos	20
II - Método	23
2.1. Procedimento.....	23
2.2. Amostra	23
2.3. Medidas	24
III - Resultados.....	25
3.1. Correlações entre as principais variáveis	25
3.2. Testes às hipóteses	26
Discussão	31
4.1. Discussão dos Resultados.....	31
4.2. Limitações	35
Conclusão.....	37
Referências Bibliográficas.....	39
Anexo A – Escala PIED	45
Anexo B – Escala do <i>Commitment</i> Afetivo.....	47
Anexo C – Escala da Empregabilidade Percebida.....	49
Anexo D – <i>Turnover</i>	51
Anexo E - Formação	53
Anexo F – Questionário	55

Índice de Quadros

Quadro 1. Correlações entre as principais variáveis de estudo.....	25
Quadro 2. Regressões entre o PIED e o Turnover; Regressões entre o PIED e a Empregabilidade Percebida	26
Quadro 3. Regressão da Empregabilidade Percebida e do Turnover.....	27
Quadro 4. Mediação da Empregabilidade Percebida na relação entre o PIED e o Turnover ..	28
Quadro 5. Mediação do Commitment Afetivo na relação entre o PIED e o Turnover.....	29

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Teórico	21
--------------------------------	----

Introdução

Para os profissionais da área das Tecnologias de Informação (TI), trabalhar em empresas como a Google ou a Apple será seguramente aliciante, pelo que estas não são empresas com dificuldade em recrutar. Apesar dos salários elevados, bem como outros benefícios que oferecem, as tecnológicas enfrentam atualmente dificuldades em reter os seus melhores profissionais, deparando-se com altos níveis de *Turnover* – rotura do vínculo profissional entre o colaborador e a organização, por iniciativa deste (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Um estudo realizado pela consultora Payscale (Expresso), pretendeu analisar o *Turnover* em algumas das principais empresas tecnológicas mundiais. Das empresas analisadas, apenas a Facebook consegue reter os seus profissionais por mais de dois anos, sendo que em média os seus colaboradores permanecem na organização por cerca de dois anos e dois dias. Nas restantes, os profissionais não ficam muito além do primeiro ano, permanecendo no máximo, no caso da Uber, por um ano e 23 dias. Segundo o Expresso, a tendência é que a taxa de *Turnover* continue a aumentar neste setor uma vez que a procura de competências tecnológicas continuará também a aumentar, enquanto paralelamente as universidades não conseguem fazer face às necessidades do mercado.

O Expresso avança ainda que segundo a Glassdoor, a substituição de cada profissional custa à empresa, em média, 21% do seu salário anual, a juntar aos custos associados à adaptação do substituto ao novo trabalho. Os custos associados ao *Turnover* podem resultar de custos da própria oportunidade, custos associados a um novo processo de recrutamento e seleção e posteriormente a formação inicial do colaborador e um custo indireto por via da diminuição da moral dos colaboradores que permanecem na organização. Estes custos assumem outro nível de significância quando se trata da saída de perfis altamente valorizados, cuja substituição é mais difícil (Lee & Bruvold, 2003).

No mesmo estudo da Glassdoor onde se pretendeu compreender o que leva os trabalhadores a saírem ou permanecerem na organização, foram abordadas as opções de escolha que o indivíduo percebe noutras empresas, bem como as suas percepções de oportunidades dentro da empresa a que pertence. Apesar de incidir sobre diversas variáveis, foi a estagnação profissional que se revelou o principal motivo da saída das organizações e que leva a que na maioria das vezes a alternativa encontrada seja a procura pelo crescimento profissional junto de outras empresas. Neste sentido, torna-se relevante a existência de um

plano de progressão de carreira que proporcione uma constante evolução e desenvolvimento profissional ao trabalhador. Hoje, o indivíduo trabalha para controlar a sua carreira, perseguir o crescimento e desenvolvimento para aperfeiçoar a sua empregabilidade, enquanto esperam ver das empresas em que operam suporte para essa concretização (De Cuyper & De Witte, 2011).

Atualmente, o setor das TI apresenta-se extremamente dinâmico, surgindo regularmente por exemplo, novas ferramentas, novas linguagens de programação, novas tecnologias de redes móveis, etc. A certificação em tais tecnologias, constitui um *must have* para que exista progressão profissional, sendo, no entanto, muito dispendiosa. Como tal, uma empresa que suporte esse custo e que incentive a formação ou certificação coloca-se em vantagem perante as restantes, seja na retenção dos seus recursos ou na atração de novos talentos.

As Tecnologias de Informação têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes nos diversos domínios, pelo que a literatura tem incidido bastante no seu estudo. No âmbito da psicologia, existem evidências de que organizações da área das TI que não se dedicam apenas ao desenvolvimento de uma componente técnica sólida, mas também ao bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores, são mais produtivas do que empresas que se focam apenas na sua força técnica e não tanto no seu capital humano (Van de Ven, Vlerick & Jonge, 2008). Se antes as empresas apenas evitavam locais de trabalho pouco saudáveis, atualmente existe um foco cada vez mais positivo em promover um ambiente de trabalho saudável e próspero. Este, tem sido muito associado à atratividade da organização, gestão de talentos, incremento na moral e retenção dos colaboradores pelo que é algo a que as empresas têm dedicado atenção crescente (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Nestas práticas de trabalho saudáveis, entre outras, destaca-se a formação, que segundo alguns autores tem apresentado uma relação negativa com o *Turnover*, fazendo com que ambientes de trabalho em que existem mais práticas de formação e desenvolvimento profissional, se verifiquem níveis inferiores de *Turnover* (Benson, Finegold & Mohrman, 2004; Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). A literatura tem abordado as perceções dos colaboradores em relação a esse investimento e retrata um efeito existente em diferentes variáveis organizacionais, entre elas a intenção de saída da organização (Lee & Bruvold, 2003; Buch, Kuvaas & Dysvik, 2010; Malik, Abbas, Kiyani, Malik & Waheed, 2011).

O capital humano, a par com o capital financeiro e tecnológico, é reconhecido como “um fator fundamental para o sucesso e a competitividade das organizações” num contexto cada vez mais turbulento e concorrencial (Antunes & Cunha, 2014). Assim, tendo em conta a atualidade do mercado de trabalho – e em específico no caso das empresas de TI – é fundamental que as empresas consigam praticar uma gestão de recursos humanos estratégica, dado que tal prática é frequentemente associada a vários indicadores organizacionais, entre eles o *Turnover*, especialmente o que acontece voluntariamente (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

É neste sentido que surge o presente estudo, que pretende contribuir para o conhecimento do efeito das perceções de investimento na formação profissional e nas intenções de saída da organização, abordando o papel das perceções de empregabilidade e do *Commitment Afetivo*. Perante a relação entre as perceções de investimento na formação profissional e as intenções de saída, são poucos os estudos que avaliam o papel da empregabilidade percebida e do *Commitment Afetivo* na relação referida (Malik, Abbas, Kiyani, Malik & Waheed, 2011), ao contrário do que acontece com a satisfação, que tem sido desde sempre associada ao *Turnover* (Mobley, 1977) e à sua relação com o investimento percebido (Fallon & Rice, 2015). As diferentes relações entre as variáveis referidas até aqui serão abordadas adiante.

I. Enquadramento Teórico

1.1. *Turnover*

Conforme anteriormente mencionado, o *Turnover* pode ser definido como a quebra do vínculo profissional entre o colaborador e a organização, por iniciativa deste (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Por representar um custo elevado para as organizações, este é um tema que tem vindo a chamar cada vez mais à atenção das empresas.

Os custos associados ao *Turnover* são elevados e a substituição de cada profissional custa à empresa, em média, 21% do seu salário anual, a juntar aos custos associados à adaptação do substituto ao novo trabalho. Os custos associados ao *Turnover* podem resultar de custos da própria oportunidade, custos associados a um novo processo de recrutamento e seleção e posteriormente a formação inicial do colaborador e um custo indireto por via da diminuição da moral dos colaboradores que permanecem na organização (Expresso, 2017). Mais difíceis de contabilizar apresentam-se também os custos associados à continuidade do serviço ao cliente ou o conhecimento crítico para o trabalho a desempenhar, que é do domínio do colaborador que decide sair (Holtom, Mitchel, Lee & Eberly, 2008). Estes custos assumem outro nível de significância quando se trata da saída de perfis altamente valorizados, cuja substituição é especialmente difícil (Lee & Bruvold, 2003).

Sendo os custos associados a este fenómeno tão elevados, é preocupação de qualquer empresa que a taxa de rotatividade permaneça a níveis aceitáveis. Porém, manter uma taxa de *Turnover* nula é irrealista e indesejável. É necessário e até saudável que exista rotatividade em níveis controlados, conforme os colaboradores se vão desenvolvendo e procurando novos desafios Cherrington (1994). Numa perspetiva direcionada para a avaliação de desempenho, Welch (2001), ex-CEO da General Electric, apresenta o conceito de “curva da vitalidade”, incluído no processo de avaliação de desempenho. Neste processo era solicitado a cada área de negócio que classificasse os seus melhores executivos, numa escala de 20-70-10 em que tinham de enquadrar os 20% melhores (A), na área vital os 70% medianos (B) e, por fim, os 10% piores (C). Os A’s são pessoas empenhadas, que fazem acontecer, os B’s são essenciais para a empresa, mas têm menos paixão do que os A’s, e por fim, os C’s que procrastinam no lugar de produzir. As pessoas incluídas na categoria C deveriam ser despedidas, pois segundo o CEO, não se devem manter pessoas na organização que não apresentem condições de prosperar e crescer, retardando a decisão de despedimento para o meio ou fim da carreira do indivíduo e impossibilitando que aquele colaborador construa uma carreira noutra área ou

empresa. Assim, torna-se vantajoso tanto para a organização como para o colaborador que exista essa rotação, para que a organização possa receber colaboradores com mais enquadramento à sua cultura e valores, e por outro lado, o colaborador procure uma empresa que se adeque mais a si e onde o seu trabalho seja mais valorizado tendo em conta as características da própria empresa.

Abordamos neste estudo a variável intenção de saída da organização e não o *Turnover* real, pois segundo alguns autores (Mobley, 1977; Michaels & Spector, 1982) estas variáveis estão intrinsecamente associadas. Após várias outras etapas, a decisão de sair é o último passo antes da saída real da organização. A intenção de saída apresenta-se assim descrita na literatura como o melhor indicador de *Turnover*. Neste sentido, e sendo a intenção de saída de mais fácil acesso, torna-se vantajosa a sua abordagem, em detrimento do real comportamento de saída da organização.

O trabalho de Holtom, Mitchell, Lee e Eberly (2008) constitui uma referência no que diz respeito ao estudo do *Turnover* ao longo do tempo. Na sua abordagem, os autores dividem a literatura existente em três grandes fases: 1) antes de 1985; 2) entre 1985 e 1995; 3) de 1995 em diante.

Antes de 1985. March e Simon (1958) são considerados pioneiros no que respeita ao estudo do *Turnover* e introduziram um modelo que salienta a importância de encontrar o equilíbrio entre os contributos e os benefícios tanto da organização como do colaborador. Dois fatores determinantes para este equilíbrio são a desejabilidade percebida de mudança e a facilidade percebida em sair da organização. Mais tarde, Porter e Steers (1973) definiram que a decisão de *Turnover* tinha essencialmente em conta a correspondência ou não das expectativas do colaborador, por exemplo, no que diz respeito à progressão de carreira ou salarial. Mobley, em 1977, traz uma perspetiva compreensiva da sequência dos vários passos cognitivos percorridos no processo de decisão de saída da organização. Mobley, Griffeth, Hand e Meligno (1979) introduziram potenciais variáveis moderadoras na relação entre a satisfação e o *Turnover* tais como a análise custo-benefício da saída e as alternativas no mercado. Por sua vez, Prince e Mueller (1981, 1986) identificaram os antecedentes da satisfação (tais como a natureza das tarefas, justiça distributiva) e a intenção de saída da organização, e adicionaram o *Commitment* organizacional como variável mediadora. Hom, Griffeth e Sellaro (1984) partiram do modelo de Mobley para propor um modelo alternativo que tem dois caminhos possíveis: assim que os colaboradores pensam em desistir, ou avaliam

as alternativas disponíveis, ou decidem mesmo sair da organização. O modelo de Sheridan e Abelson (1983) revelou-se um modelo menos convencional e bidimensional, apresentando dois determinantes de saída: o *Commitment* organizacional e a tensão laboral, tornando-se desta forma o primeiro modelo de *Turnover* a apresentar o processo como dinâmico. Nesta altura, começaram a ser abordados os custos para a organização e o efeito na sua performance (Mobley 1982). Este período focou-se sobretudo no nível pessoal para explicar o processo pelo que o colaborador passa quando abandona a organização, incidindo especialmente sobre as diferenças individuais, satisfação e *Commitment*.

De 1985 a 1995. Neste período a literatura incidiu mais sobre as variáveis contextuais e outras condições pessoais, especialmente negativas como a exaustão e o stress. Também os conceitos grupais começaram a ser mais estudados tais como a coesão grupal, o sistema de recompensas e a cultura organizacional que se verificou ser uma das principais variáveis que influenciam o *Turnover* (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). No que diz respeito à dimensão salarial, as organizações que mostraram um maior desfasamento salarial, ou seja, que apresentaram um intervalo salarial maior, mostraram também maiores níveis de *Turnover* (Pfeffer & Davis-Blake, 1992). A investigação nesta área começou a dar mais atenção às variáveis referentes à relação do colaborador com o seu envolvente, tal como a própria organização, o seu supervisor e a sua rede de contactos. No que diz respeito ao *fit* indivíduo-organização, existem evidências de que quando existe baixo *fit*, ou seja, quando os valores do indivíduo não coincidem com os da organização é mais provável que este abandone a organização (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Conceitos como stress e bem-estar foram mais tarde associados ao *Turnover*, onde se percebeu, por exemplo, que a exaustão emocional se relaciona positivamente com as intenções de saída da organização (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

Neste período foi introduzido por Lee e Mitchell (1994) a teoria de *Turnover* denominada *Unfolding Model of Turnover* que evidencia a complexidade das dinâmicas que decorrem no processo de *Turnover*. Ao contrário do que a literatura de até então afirmava, este modelo postulava que as decisões de saída da organização nem sempre resultam do sentimento de insatisfação e que, por vezes, a decisão de *Turnover* pode até nem ser muito ponderada. O modelo baseia-se na teoria da imagem e é composto por cinco componentes: evento choque, *script*, violação da imagem, satisfação laboral e, por fim, a pesquisa por outro trabalho. Existindo diferentes combinações entre estes passos, existirão diferentes caminhos possíveis, que se podem iniciar com um evento disruptivo, ou seja, um choque, que poderá

ter diferentes efeitos, entre eles a saída da organização. Na perspectiva de Hulin (1991) a insatisfação com o trabalho ou outra dimensão organizacional, funciona como gatilho para uma série de comportamentos e respostas cognitivas que levam os indivíduos a adotar comportamentos de adaptação que, além da intenção de sair podem resultar também, ainda que em menor pontualidade, em altos níveis de absentismo ou mesmo na reforma. Neste sentido, o autor considera que não faz sentido que o estudo do *Turnover* e baixa pontualidade seja feito separadamente. Também neste período começaram a ser abordadas na literatura as consequências do *Turnover* para a organização, nomeadamente o efeito que a saída de alguns colaboradores tem nas intenções de saída dos que permanecem na organização (Price, 1989).

De 1995 ao presente. A partir da 1995 a literatura sobre o *Turnover* foi altamente diversificada e se, por um lado, surgiram novos construtos para explicar o fenómeno, por outro, verifica-se cada vez menos consenso, estando a literatura mais longe de uma visão unificada (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Têm vindo a ser desenvolvidas várias tendências:

1) As diferenças individuais têm vindo a ser identificadas como predictoras do *Turnover*, nomeadamente as características de personalidade que aparentam ter efeito direto na decisão de sair da organização. Barrick e Mount (1996) aplicaram a teoria da personalidade *Big Five* para estudar como as diferentes dimensões de personalidade se relacionam com o *Turnover* e perceberam que altos níveis de conscienciosidade e afetividade têm relação negativa com o *Turnover*;

2) Estudos focados no stress e atitudes relacionadas com a capacidade de adaptação e aceitação da mudança, que se têm mostrado positivamente associadas ao *Turnover*. Também positiva é a relação entre a incerteza psicológica e o *Turnover*, tal como com a transformação organizacional que exige maior atenção no que diz respeito à retenção dos colaboradores. Ainda assim, alguns stressores, especialmente os associados à tarefa (e.g., pressão para concluir a tarefa) podem ter uma relação negativa com o *Turnover*, por meio de atitudes organizacionais (Podsakoff, LePine & LePine, 2007).

3) Investigação com base no *Unfolding Model* de Lee e Mitchell (1994) que tem início com um choque, ou seja, um evento que desperta o processo de análise, desencadeando um *script*, que representa um plano de ação pré-existente. Pode então aperceber-se que os seus valores, objetivos e estratégias de carreira não se enquadram com os da organização. Assim, o quarto passo implica baixos níveis de satisfação que decorrem da perceção de que o seu

trabalho já não providencia os benefícios intelectuais, emocionais e/ou financeiros que desejara. A existência do quinto e último passo inclui a procura por alternativas e avaliação das mesmas. Os vários passos combinados, formam assim as 5 vias possíveis do processo de intenção de saída da organização. Com base neste modelo, Holtom, Lee e Inderrieden (2005) e Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2004) mostraram que a existência de um evento choque tem maior impacto na intenção de sair da organização, do que a insatisfação. Donnelly e Quinn (2006) vieram mostrar a importância dos fatores económicos no modelo.

4) Atenção crescente em variáveis contextuais. No contexto organizacional, é salientada a relação com a unidade de trabalho dado que quando existem altos níveis de *engagement* e satisfação, a intenção de *Turnover* é inferior. Esta relação apresenta-se também como preditora da performance organizacional, uma vez que unidades de negócio que apresentam elevadas taxas de *Turnover* apresentam pior performance, relação que é mediada pela eficiência da unidade. Desta forma, a estabilidade da equipa apresenta-se como necessária para que exista eficiência na unidade (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg & Cerrone, 2006). A remuneração é uma das variáveis organizacionais que tem implicações no fenómeno em estudo, desde logo porque colaboradores que sentem que se destacam, mas que a diferenciação salarial da empresa é baixa, apresentam maiores intenções de saída da organização (Bloom & Mitchel, 2002).

5) Aumento do estudo dos fatores que podem levar à permanência na organização, em detrimento dos que levam à saída. Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez (2001) introduziram o modelo *Job Embeddedness* que aborda essencialmente os fatores que levam à permanência na organização, onde se destacam três dimensões: (1) a relação que o colaborador tem com as outras pessoas com quem trabalha, (2) o sentir-se ou não ajustado, e (3) o que sacrificaria ao abandonar a organização seja dentro ou fora do trabalho - aos quais os autores designam ligação, *fit* e sacrifício, respetivamente. Os autores afirmam que este modelo se associa de forma negativa à intenção de procurar alternativas e intenção de saída da organização, mas não do real comportamento de saída.

6) Consideração do efeito do *Turnover* ao longo do tempo. Mobley (1982) já havia chamada à atenção para o estudo do processo de *Turnover* como um processo dinâmico, algo que apenas se concretizou cerca de 15 anos mais tarde. Sturman e Trevor (2001) observaram que a performance dos colaboradores que saem da organização não sofreu alterações ao longo do tempo, enquanto que a dos que permaneceram sofreu um incremento positivo. Por

sua vez, Steel (2002) apresenta um modelo evolucionário baseado na busca constante do conhecimento do mercado e do que este tem para oferecer, que terá efeito no seu desempenho organizacional. Assim, propõe que existem medidas que permitem apurar as alterações cognitivas quando existe a pesquisa no mercado. Weller (2006) mostra a importância dos eventos que antecedem a entrada na organização como determinantes para o seu percurso na organização, até ao momento da saída. Neste sentido, o autor mostra que colaboradores que tiveram conhecimento da oferta de trabalho através da sua rede de contactos estão menos propensos a sair da organização do que aqueles que tomaram conhecimento pelos meios formais tais como anúncios, por exemplo.

7) Expansão do estudo de relações anteriormente identificadas. Conceitos como satisfação laboral e *Commitment*, explorados no início do estudo do *Turnover* foram novamente alvo de análise, desta vez mais profunda. Percebeu-se, por exemplo, que o *Commitment* afetivo face ao supervisor e ao grupo, prediz o *Commitment* face à organização, que por sua vez tem um efeito negativo com a intenção de saída da organização (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). No que respeita à performance, foi apresentada uma relação curvilínea que demonstra que os colaboradores com pior e com melhor performance são os mais propensos a sair da organização (Salamin & Hom, 2005), sendo esta relação moderada pela progressão salarial e promoção (Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997).

1.2. Formação e desenvolvimento profissional

A formação e o desenvolvimento profissional têm sido associados ao conceito *Healthy Workplace*. De entre as várias definições existentes de *Healthy Workplace*, a Fortune Magazine (2008; citado por Grawitch, Ledford, Ballard & Barber, 2009) define este conceito como todas as práticas que permitem uma conciliação adequada entre o trabalho e a vida do colaborador, realçando o seu papel fundamental numa cultura organizacional positiva, baseada em simultâneo na eficácia organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Segundo Grawitch, Gottschalk e Munz (2006), o conceito de *Healthy Workplace* tem evoluído bastante nos últimos 60 anos pois se antes as empresas apenas evitavam ser *unhealthys*, hoje apostam realmente na otimização do bem-estar dos seus colaboradores. Pela relação já demonstrada com vários indicadores organizacionais, como é o caso do *Turnover*, a análise da literatura relativa às práticas de formação e desenvolvimento organizacional assume elevada importância no presente estudo.

O modelo PATH (*Practices for the Achievement of Total Health*) (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006) sintetiza a ligação entre as práticas organizacionais, o bem-estar dos colaboradores e os efeitos a nível organizacional. Neste modelo, os autores definem 5 práticas principais que se alinham com a criação de um *Healthy Workplace* baseado no bem-estar dos trabalhadores (onde se incluem por exemplo a motivação, *Commitment* e saúde mental) mas também na parte funcional da organização (onde se incluem por exemplo a vantagem competitiva, a performance, e o *Turnover*). Estas práticas passam sobretudo pelo envolvimento dos colaboradores, o equilíbrio trabalho-vida, o reconhecimento, saúde e segurança, e por fim, o desenvolvimento e crescimento profissional.

Por desenvolvimento profissional entendem-se todas as ações singulares ou organizacionais no sentido de contribuir para o crescimento de determinado colaborador (Costen, Johanson & Poisson, 2010), permitindo não só a melhoria das suas competências individuais, mas também o aumento do potencial da própria organização. No que diz respeito ao contexto português, “os dados estatísticos oficiais evidenciam um bloqueio que caracteriza a situação portuguesa no que respeita ao processo de produção e desenvolvimento de competências através das políticas e das práticas de formação profissional contínua.” (Almeida & Alves, 2014).

O desenvolvimento profissional pode decorrer através de oportunidades de aprendizagem formal ou informal, formação *on-the-job*, formação/certificação profissional, desenvolvimento de competências de liderança, apoio no pagamento de propinas em instituições de ensino superior e, por fim, oportunidades internas de carreira. (Tansky & Cohen, 2001; Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Programas de desenvolvimento profissional pretendem assim fornecer aos colaboradores novas competências, conhecimentos e habilidades, que os preparem para um acréscimo de deveres, responsabilidades e poder (Tansky & Cohen, 2001).

A Formação e o Turnover. Pelo efeito que têm nas variáveis anteriormente citadas, os programas de *Healthy Workplace* são cada vez mais uma preocupação para os profissionais de recursos humanos, especialmente pela sua relação direta com a atratividade da organização, gestão de talentos, incremento na moral e especialmente na retenção dos colaboradores (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006), ideia também suportada por Berntson e Marklund (2007), que indicam que uma forma das organizações reterem os seus colaboradores é através do suporte ao seu desenvolvimento, nomeadamente através da

formação. Segundo o modelo PATH, as práticas de *Healthy Workplace*, nomeadamente o investimento no crescimento profissional e desenvolvimento dos colaboradores irão contribuir para diminuir a sua intenção de *Turnover*, existindo uma relação negativa entre estas duas variáveis (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Segundo Pfeffer (1994, citado por Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006) os efeitos positivos associados à formação e programas de desenvolvimento dos trabalhadores apenas se concretizam quando existe posteriormente a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos. O mesmo autor realça que uma vez aplicados esses conhecimentos, é criada uma vantagem competitiva face às restantes organizações.

Com base na teoria *Social Exchange*, Koster, Grip e Fouarge (2011) oferecem evidências contrárias. À luz da teoria, os autores mostraram que em casos em que existe suporte à formação e desenvolvimento dos colaboradores, as intenções de saída da organização são menores. Os autores explicam que o facto de a organização investir na formação e desenvolvimento de carreira dos colaboradores, fá-los sentirem-se valorizados e, por sua vez, estes retribuem apresentando menores intenções de saída. Segundo esta teoria, é criada uma troca social quando o colaborador percebe que está a ser receber benefícios que valoriza e que lhe proporciona ganhos a nível profissional. Assim, face às oportunidades de desenvolvimento, o colaborador vai responder com atitudes positivas face à organização e como forma de retribuir o colaborador mostra menos intenções de saída.

No mesmo sentido, e ao contrário do que esperavam, Benson, Finegold e Mohrman (2004) mostram que os colaboradores que não participaram em qualquer programa de formação, no caso formação académica, se mostraram mais suscetíveis a sair da organização. Ou seja, ao sentirem que a organização não está a investir no seu crescimento profissional e na sua formação, os colaboradores não retribuem com *Commitment* e intenção de permanecer na organização, mostrando-se mais disponíveis em sair da organização caso surja uma oportunidade profissional mais ajustada às suas expectativas.

Além da facilidade que oferece na movimentação dentro da organização, a aposta neste tipo de benefícios aumenta também a satisfação, que sabemos ter uma relação negativa com a intenção de saída da organização (Mobley, 1977; Norhaug, 1989, citado por Benson, Finegold & Mohrman, 2004). A contribuição para estes benefícios atua assim por meio de dois principais influenciadores de *Turnover*: facilidade de movimentação dentro da

organização e satisfação no trabalho. O sentido e a intensidade dos seus efeitos dependem do tipo de formação e da sua conclusão ou não.

No sentido oposto, baseados na teoria do capital humano, Benson, Finegold e Mohrman (2004), interessaram-se em estudar a relação entre práticas de incentivo à formação e desenvolvimento profissional e as intenções de saída da organização que resultam desse investimento. No seu estudo, os autores perceberam uma relação positiva entre o investimento na formação do colaborador e a intenção de saída da organização, que se manifestou de forma proeminente. Este estudo indica, por exemplo, que aquando a conclusão de um grau académico incentivado pela organização, aumenta em 75% a probabilidade do colaborador sair da organização, em comparação com aqueles que ainda não terminaram o grau que estão a frequentar. Isto pode estar associado ao facto de a expectativa salarial aumentar, levando a que o colaborador procure noutras organizações uma remuneração superior, correspondente à sua recente qualificação. Os autores observaram também que quando a aquisição de novas competências não vai de encontro às responsabilidades do seu trabalho, ou seja, quando o colaborador não tem oportunidade de aplicar as competências adquiridas, a tendência para o *Turnover* aumenta significativamente.

Tradicionalmente, o *Turnover* está associado ao nível de escolaridade e abordado como variável demográfica, no entanto, não tem sido estudada a relação dinâmica que decorre entre as competências do colaborador, requisitos da função e progressão de carreira (Benson, Finegold & Mohrman, 2004). A teoria do capital humano prevê que estas variáveis influenciem as intenções de *Turnover*. Os efeitos de programas de desenvolvimento, no que diz respeito ao *Turnover* vão variando ao longo das várias fases do processo de formação, desde o momento em que o colaborador inicia a formação, posteriormente quando a termina e, por fim, quando recebem ou não uma promoção como consequência dessa formação. À medida que se aproxima a conclusão da formação os colaboradores tendem a mostrar maiores intenções de saída da organização (Pattie, Benson & Baruch, 2006). A existência de uma promoção como consequência deste processo é o culminar do efeito redutor na intenção de saída da organização. Benson, Finegold e Mohrman (2004) referem que o facto de o colaborador terminar um grau académico superior com apoio da organização e não ter uma promoção subsequente pode reduzir o ajuste entre o colaborador e a organização e as próprias funções. Isto pode causar um choque que pode levar o colaborador a reavaliar a permanência na organização, fazendo uma comparação entre o seu próprio trabalho e outras opções no mercado que se apresentem como mais ajustadas ao seu perfil de competências, o que vai ao

encontro ao *Unfolding Model* de Lee e Mitchell (1994), já descrito anteriormente neste documento.

O presente estudo interessou-se em medir a percepção que o colaborador tem do investimento que a empresa faz no seu desenvolvimento profissional e formação, denominada PIED (*Perceived Investment in Employee Development*), e não a formação em que o colaborador participou efetivamente. A definição de Lee e Bruvold (2003) indica que a PIED reflete as crenças dos colaboradores em relação ao compromisso da organização em melhorar a suas competências e aumentar sua capacidade de comercialização, tanto interna quanto externamente.

Embora aos dias de hoje não existam evidências em relação à teoria que melhor explica esta relação (Koster, Grip & Fouarge, 2011) – teoria do capital humano ou teoria *Social Exchange* - o presente estudo baseia-se nesta última para afirmar que existe uma relação direta negativa entre o PIED e o *Turnover*. Ou seja, quando o colaborador sente que a organização investe no seu desenvolvimento profissional, estabelece-se uma relação de reciprocidade, em que este retribui com lealdade e dedicação, mostrando menores intenções de sair da organização (Shore & Coyle-Shapiro, 2003; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Hipótese 1: Existe uma relação direta e negativa entre o PIED e o *Turnover*

A literatura tem mostrado que as práticas de desenvolvimento afetam diretamente as atitudes dos colaboradores e o *Turnover* tem vindo a ser identificado como um dos principais resultados (Lee & Bruvold, 2003; Buch, Kuvaas & Dysvik, 2010; Malik, Abbas, Kiyani, Malik & Waheed, 2011). Tais estudos têm-se baseado na teoria *Social Exchange*, uma teoria poderosa que deverá ser considerada na análise da relação trabalhador-organização que se baseia numa relação de reciprocidade e cooperação que existe entre o que o indivíduo sente que recebe e aquilo que dá em troca (Blau, 1964, citado por Shore & Coyle-Shapiro, 2003). Alguns dos princípios base desta teoria são a lealdade, confiança e o comprometimento mútuo que se estabelece entre o colaborador e a organização (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta teoria representa uma base para a compreensão da relação trabalhador-organização e é suportada em diferentes culturas, tipos de vínculo contratual e níveis hierárquicos. Variáveis contextuais como o trabalho em equipa, estratégia e estrutura organizacional, parecem fazer variar a forma como a *Social Exchange* influencia a organização e o colaborador. No mesmo sentido, variáveis individuais como, por exemplo, a personalidade, influenciam a forma como

o trabalhador corresponde favoravelmente ao esforço feito pela organização para estabelecer uma relação *Social Exchange* (Shore & Coyle-Shapiro, 2003).

Esta teoria assenta no conceito de reciprocidade e é constituída por uma série de regras. Existe a reciprocidade enquanto trocas independentes onde o resultado final se baseia numa combinação de esforço de ambas as partes; existe a reciprocidade enquanto crença de um mundo justo em que existe a expectativa que cada pessoa tem o que merece e, por fim, a reciprocidade pode existir em forma de norma ou orientação individual em que é individualmente estabelecido como este se deve comportar e como deverá ser o comportamento recíproco do outro que segue a mesma norma (Gouldner, 1960). Independentemente das dimensões de reciprocidade aqui referidas, a forma como cada pessoa valoriza a reciprocidade varia bastante (Shore & Coyle-Shapiro, 2003), pelo que os indivíduos mais orientados a trocas sociais retribuem de forma mais expansiva do que aqueles menos orientados a esta troca (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Após o processo de formação, o individuo sente-se mais qualificado e mais capaz de fazer novas tarefas, podendo levar a que se sinta mais facilmente empregável, interna ou externamente. Assim, caso não encontre na empresa a que pertence as oportunidades que procura, pode iniciar a procura de novas oportunidades fora da empresa. Importa assim verificar na literatura disponível, a existência da relação entre estas variáveis, perspetiva que apresentamos de seguida.

1.3. Empregabilidade

De uma forma geral, o conceito de empregabilidade considera o grau de facilidade com que um individuo se depara aquando da procura de um novo emprego. São aqui abordadas as perceções relativas à empregabilidade, uma vez que estas são cruciais para as atitudes e ações dos indivíduos (Katz & Kahn, 1978, citado por De Cuyper & De Witte (2011)).

Entre as várias conceções que se encontram na literatura, a versão de Berntson e Marklund (2007) define a empregabilidade como a perceção individual acerca da possibilidade de conseguir um novo emprego, refletindo aquilo que é percebido enquanto oportunidades existentes no mercado de trabalho. Por isso, um individuo que se perceba com alta empregabilidade, pensa que terá mais facilidade em conseguir um novo emprego. Neste sentido, e aplicado ao contexto no qual se insere o presente estudo, facilmente se compreende que dado o número de profissionais na área das TI ser escasso em comparação com as oportunidades que o mercado oferece nesta área, irá levar a que estes tenham elevadas

percepções de empregabilidade, quando comparado com outras áreas de atuação, pois reconhecem a facilidade em encontrar um novo projeto numa outra empresa. Adicionalmente, estas profissionais sentem-se mais capazes de lidar com desenvolvimentos tecnológicos futuros (Cesário & Feijão, 2014).

No âmbito dos principais determinantes das percepções de empregabilidade, destacam-se os de ordem individual como as competências e atitudes, e embora com menos incidência na literatura existente, destacam-se também as características contextuais como, por exemplo, o mercado de trabalho no seu contexto local (Berntson & Marklund, 2007). De realçar que a empregabilidade percebida também é altamente influenciada por variáveis que dificilmente são influenciadas pelas organizações ou pelos próprios indivíduos, como por exemplo, a idade (Wittekind, Raeder & Grote, 2010).

Com a formação “*on-the-job*”, as partes integrantes, no caso formando e formador, criam um “co-desenvolvimento” de competências que geram percepções mais realistas das competências em causa, contribuindo, por sua vez, para uma percepção de empregabilidade mais próxima da realidade. Esta é uma das formas mais vantajosas de formação, especialmente quando conta com a participação da supervisão. A literatura existente salienta a importância de trabalhar num contexto de trabalho desafiante em que os colaboradores sintam a necessidade de procurar adquirir novos conhecimentos e desenvolver o seu talento. As empresas, por sua vez, devem encorajar os seus colaboradores a essa procura pelo enriquecimento profissional (Van der Heijden, Gorgievski, & de Lange, 2015).

A aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e das competências desenvolvidas na formação influenciam diretamente não só a percepção de empregabilidade do indivíduo, mas também a forma como este sente que a sua supervisão qualifica a sua prestação, inflacionando esta percepção. Ou seja, o indivíduo passa a sentir que a sua supervisão o classifica a um nível superior quando comparado com a classificação atribuída antes da aquisição e aplicação de tais conhecimentos. Neste sentido, justifica-se a importância das iniciativas dos departamentos de recursos humanos e gestão de carreiras que deverão promover não só o *fit* entre a formação e o trabalho/experiência do indivíduo, mas também a aplicabilidade de tais formações. Esta abordagem poderá propiciar mais envolvimento e iniciativa por parte dos trabalhadores, sendo assim uma estratégia capaz de aceder em simultâneo aos interesses do trabalhador e do empregador (Van der Heijden, Gorgievski, & de Lange, 2015).

Com base na teoria do capital humano, a literatura tem apontado para a relação positiva entre as formações relacionadas com o trabalho e a empregabilidade percebida. Neste sentido, têm-se destacado enquanto determinantes para as percepções de empregabilidade o nível de formação académica, as competências desenvolvidas no trabalho e diretamente relacionadas com este, o interesse em adquirir novas competências ou tarefas, a receptividade a novas oportunidades profissionais e, por fim, as competências já desenvolvidas (Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Os preditores relacionados com o trabalho, tais como o enriquecimento do trabalho, a ampliação do emprego, a rotação dentro da organização, o apoio e o aconselhamento de carreira (Martini & Cavenago, 2016) aparentam ser mais relevantes para a construção da percepção de empregabilidade do que a gestão dessas competências e por esse motivo são o foco principal. Assim sendo, só após o investimento no conhecimento e no desenvolvimento de competências e só após se perceber um elevado nível de empregabilidade, se desenvolve uma pesquisa de novas oportunidades no mercado de trabalho, que pode resultar posteriormente na saída da organização. Como tal, a elevada percepção de empregabilidade surge apenas após a aquisição de novas competências (Wittekind, Raeder & Grote, 2010).

Em situações em que o colaborador sente que a empresa investe no seu crescimento profissional, são criadas as condições para que este acredite que a sua organização valoriza o seu *input* para a organização e o seu posicionamento no mercado (Lee & Bruvold, 2003). Assim, existem evidências de que quando os trabalhadores se sentem apoiados no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, seja por parte da supervisão ou pela própria organização, a sua percepção de empregabilidade é positivamente inflacionada (Martini & Cavenago, 2016).

Hipótese 2: Existe uma relação direta e positiva entre o PIED e a Empregabilidade Percebida

Diversos estudos têm mostrado que o investimento feito em desenvolvimento e formação tem repercussões em várias atitudes nos colaboradores (Galunic e Anderson, 2000; Tansky & Cohen, 2001; Pattie, Benson e Baruch, 2006). Esta literatura é geralmente assente na teoria de *Social Exchange* já descrita anteriormente, em que o indivíduo ao perceber que recebe algo que valoriza, retribui positivamente (Benson, 2006).

Embora se apresente cada vez mais diversificada, a literatura sobre o *Turnover* é também cada vez menos consensual (Holtom, Mitchell, Lee e Eberly, 2008). Entendemos isso quando nos deparamos na literatura com resultados tão contraditórias no que diz respeito

à relação entre as percepções de empregabilidade e o *Turnover*. Por um lado, alguns autores definem elevada percepção de empregabilidade como o antecedente imediato e mais importante da decisão de saída de uma organização (Cesário e Feijão, 2014). No mesmo sentido, segundo o paradoxo da gestão (*the management paradox*) por um lado, elevadas percepções de empregabilidade são benéficas para a organização por via do aumento da performance e aumento do seu capital humano, mas por outro, têm o efeito perverso de poder levar a que os colaboradores apresentem maiores intenções de saída (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). No entanto, mais tarde, De Cuyper e De Witte (2011) vieram afirmar que o modelo de Van der Heijde e Van der Heijden é incompleto e demasiado geral pois não contempla as oportunidades percebidas pelos trabalhadores. Assim, introduzem no seu modelo a empregabilidade interna à organização ou externas no mercado, e num outro eixo, as oportunidades no geral (empregabilidade quantitativa) e as oportunidades melhores (empregabilidade qualitativa), mostrando um melhor ajustamento aos dados. Desta forma, os autores afirmam que o investimento nos colaboradores compensa às organizações e que deve ser uma estratégia a seguir, aliada a um mercado interno forte. Ou seja, existe a necessidade de os colaboradores percecionarem uma elevada empregabilidade interna, sendo para isso necessário que percebam elevadas O resultado são colaboradores comprometidos e com as competências e conhecimentos adequados, que irão assim garantir o retorno do investimento.

Altas percepções de empregabilidade podem proteger os indivíduos de situações de trabalho stressantes, mas também podem levar a que os colaboradores procurem fora da organização cargos ou empresas mais atrativas que acompanhem o seu valor no mercado de trabalho e a vantagem competitiva que estes sentem representar (Lu, Sun & Du, 2016).

Por outro, alguns autores (e.g., Acikgoz, Sumer & Sumer, 2016) assumem que o facto do trabalhador se percecionar como mais empregável, não significa por si só que esteja mais propenso a sair da organização. São necessárias algumas condições como o elevado nível de satisfação ou *Commitment*. Os autores referem que quando se verifica um elevado *Commitment* Afetivo – compromisso por meio de relação de carácter emocional - a relação inverte uma vez que os colaboradores ao apresentarem um elevado grau de compromisso afetivo faz com que estejam mais recetivos a novas posições dentro da empresa ou até, que procurem um aumento salarial ou outros benefícios de forma a permanecerem na organização.

Hipótese 3: existe uma relação direta e positiva entre a Empregabilidade Percebida e o *Turnover*

Hipótese 4: A Empregabilidade Percebida atua como variável mediadora na relação entre o PIED e o *Turnover*.

1.4. *Commitment* Afetivo

À luz da teoria *Social Exchange* e da norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), o investimento que a empresa faz nos seus colaboradores, possibilitando que estes se mantenham atualizados nas suas competências e, por isso, valorizados aos olhos do mercado, tem como retorno altos níveis de *Commitment*, levando à sua permanência na organização (Galunic & Anderson, 2000; Lee & Bruvold, 2003; Benson, 2006).

Embora Benson (2006) apresente o seu estudo no mesmo sentido, prevendo que a participação em formações *on-the-job*, aulas ou reembolso de formação superior aumente o *Commitment*, levando a uma relação negativa com a intenção de *Turnover*, prevê também que após a aquisição de um novo grau académico, exista um aumento na intenção de procurar novas oportunidades profissionais mais adequadas à sua formação. A exceção será nos casos em que após a aquisição deste grau académico financiado pela empresa, exista a possibilidade ou promessa de uma promoção. Ainda assim, vários autores têm encarado o *Commitment* Afetivo como um importante moderador na relação entre a empregabilidade percebida e o *Turnover* (Benson, 2006; Acikgoz, Sumer e Sumer, 2016).

Lee e Bruvold (2003) abordaram no seu estudo sobre investimento em formação, as percepções que o colaborador tem do investimento que a empresa faz no seu desenvolvimento profissional e formação, e as variáveis que se cruzam com tais percepções. O *Commitment* foi uma das principais variáveis estudadas pelos autores, que concluíram que nem todas as componentes do *Commitment* se associam ao PIED. Desta forma, apenas o *Commitment* Afetivo mostrou uma relação com o PIED. Isto significa que quanto mais o colaborador sente que a organização investe no seu desenvolvimento, mais lhe atribui uma dimensão relacional, percebendo que esse investimento significa que a organização se preocupa com o seu bem-estar. De forma consonante, o colaborador devolve várias atitudes como é o caso do aumento do *Commitment*.

Embora no seu estudo, Lee e Bruvold (2003) não tenham verificado uma relação direta entre a PIED e o *Turnover*, constataram que quando existem elevados níveis de *Commitment* Afetivo, essa relação verifica-se, constituindo-se assim como variável

mediadora dessa relação. Ou seja, quando o colaborador percebe que a organização investe no seu desenvolvimento profissional, é mais comprometido com esta, o que faz com que as suas intenções de abandonar a organização sejam menores.

Hipótese 5: O *Commitment* Afetivo atua como variável mediadora na relação entre o PIED e o *Turnover*.

1.5. Problema e Objetivos

Tendo em conta a especificidade do mercado na área das TI, i.e., ser altamente ativo e atravessar uma fase de desenvolvimento notável, existe uma elevada procura por profissionais desta área. O facto destes profissionais serem na sua maioria altamente qualificados e especializados, faz com que a sua quantidade seja insuficiente para suprir as necessidades das empresas.

Sendo a área das TI extremamente dinâmica, onde surgem frequentemente, por exemplo, novas ferramentas, novas linguagens de programação, novas tecnologias de redes móveis; a certificação em tais tecnologias representa um *must have* para que exista um bom desempenho e até progressão de carreira. Por serem muito dispendiosas, nem sempre os colaboradores conseguem suportar os custos desse tipo de formação, levando à procura desse suporte por parte da empresa em que se inserem. Havendo tantas empresas com oportunidades profissionais semelhantes, o fator formação pode ser diferenciador, quer para a retenção dos seus colaboradores, quer para a atração de novos talentos.

Tendo por base este panorama, este estudo pretende contribuir para o conhecimento da relação que se estabelece entre as perceções que o colaborador tem do investimento no seu desenvolvimento profissional que é feito por parte da empresa em que se insere (PIED) e as intenções de *Turnover*, abordando o efeito que as Perceções de Empregabilidade e o *Commitment* Afetivo têm nessa relação.

Neste sentido, postulámos cinco hipóteses, graficamente representadas no gráfico x.

Com o propósito de compreender a relação entre PIED e *Turnover* delineamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Existe uma relação direta e negativa entre o PIED e o *Turnover*

Para perceber se o PIED tem efeito direto nas Perceções de Empregabilidade criamos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação direta e positiva entre o PIED e a Empregabilidade Percebida

No sentido de saber se a Empregabilidade Percebida tem efeito direto no *Turnover*, elaboramos a seguinte hipótese:

Hipótese 3: existe uma relação direta e positiva entre a Empregabilidade Percebida e o *Turnover*

Para melhor compreender o papel da Empregabilidade Percebida na relação entre o PIED e o *Turnover* definimos a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A Empregabilidade Percebida atua como variável mediadora na relação entre o PIED e o *Turnover*.

Por fim, foi elaborada a hipótese 5 no sentido de conhecer o efeito que o *Commitment Afetivo* tem na relação entre o PIED e o *Turnover*.

Hipótese 5: O *Commitment Afetivo* atua como variável mediadora a relação entre o PIED e o *Turnover*.

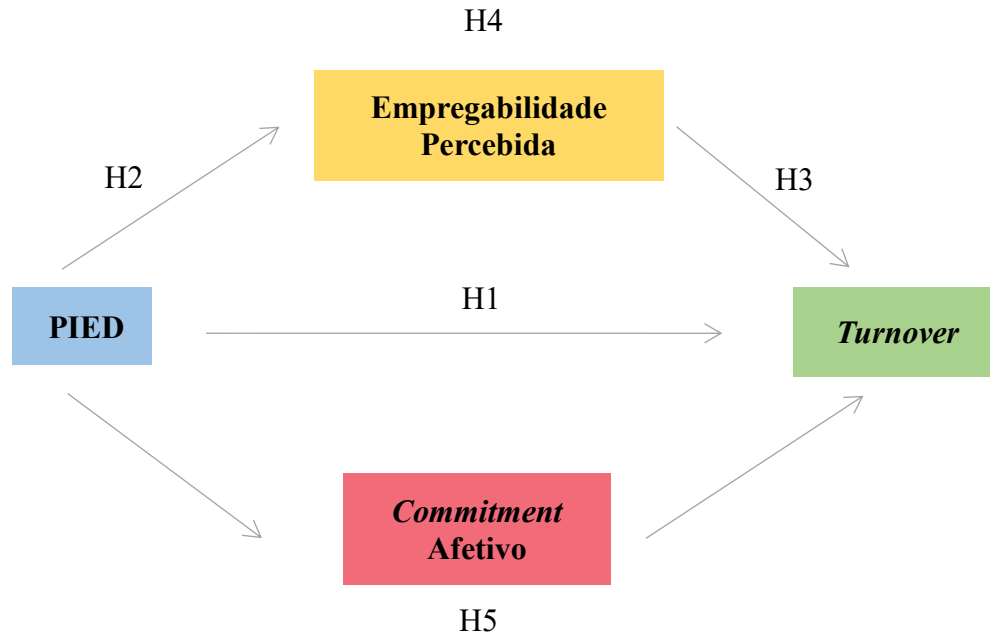


Figura 1. Modelo Teórico

II - Método

2.1. Procedimento

A seleção da empresa a contactar teve em consideração a amostra relevante para este estudo - consultores das áreas de tecnologias de informação – e a localização Lisboa. Após selecionada a empresa, daqui em diante denominada ALT, procedeu-se ao seu contacto no sentido de perceber a disponibilidade desta em participar na recolha de dados para o presente estudo. Realizou-se uma reunião com o diretor de uma das unidades da ALT onde foram dados a conhecer os objetivos do estudo, as hipóteses, o método, o delineamento do mesmo e sobretudo os instrumentos de medida a serem aplicados aos colaboradores. Uma vez que esta é uma empresa atenta ao fenómeno do *Turnover*, o responsável disponibilizou-se imediatamente para uma colaboração. Foram contactadas outras empresas, mas apenas a empresa onde estou inserida aceitou o convite para fazer parte desta investigação.

Neste estudo foi aplicado um questionário online (que se encontra no anexo F) que foi partilhado com o responsável, que por sua vez distribuiu pelas suas equipas juntamente com uma mensagem que contextualizava o mesmo e incentivava à sua resposta. Assim, ao receberem o questionário no seu e-mail organizacional, os colaboradores puderam participar de forma voluntária e anónima.

2.2. Amostra

A amostra deste estudo é de conveniência, constituída por 133 colaboradores da ALT, uma consultora multinacional de sistemas de informação e inovação com sede em Lisboa. Uma vez que este estudo pretende conhecer as percepções de consultores na área de tecnologias de informação, apenas foram contempladas as respostas de colaboradores da empresa em questão.

Os participantes têm entre 21 e 55 anos ($M = 33.52$, $DP = 7.32$) e estão na empresa há cerca de três anos ($M = 2.93$, $DP = 3.58$). Em relação ao sexo, esta amostra é constituída maioritariamente por homens (84.8%; 15.2% de mulheres).

Em relação às habilitações literárias, 84.8% dos colaboradores possuem um grau ao nível do ensino superior, enquanto os restantes 15.2% têm uma escolaridade ao nível do 3º ciclo (0.8%) e do secundário (14.4%).

Por ser de conveniência, os resultados deverão ser considerados tendo por referência esta amostra, carecendo no futuro de estudos semelhantes com base em diferentes amostras.

2.3. Medidas

O instrumento começa por explicar a finalidade do estudo e de seguida surgem questões consonantes com as variáveis a trabalhar neste estudo, retiradas da literatura existente.

Perceived Investment in Employee Development (PIED) – Esta variável foi medida com base na escala de Lee e Bruvold (2003). Está é uma escala constituída por 9 questões que pretendem aceder às perceções dos consultores no que diz respeito ao investimento que a empresa faz no seu desenvolvimento. Um exemplo é a seguinte questão: “A minha organização apoia-me quando decido investir em formação” à qual os participantes puderam responder entre 1 (*Discordo Totalmente*) e 5 (*Concordo Totalmente*) ($\alpha = .86$).

Turnover – Para avaliar as intenções de saída da organização foi aplicada aos participantes a *Turnover Intention Scale* de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979). Um dos itens questionados é: “Penso frequentemente em deixar a minha organização”. Tal como nas restantes escalas, os participantes eram convidados a responder de 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*) ($\alpha = .86$).

Empregabilidade Percebida – Esta variável foi medida com base na *Perceived Employability Scale* de Janssens, Sels e van den Brande (2003). Composta por 3 itens, esta escala pretende avaliar as perceções de empregabilidade. Uma das questões que constituem esta escala é: “Estou confiante que conseguiria encontrar outro emprego se começasse a procurar”. Às 3 questões desta escala, os participantes puderam responder de 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*) ($\alpha = .80$).

Commitment Afetivo - Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen (1997) para o contexto português, por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). As questões aqui colocadas pretendiam avaliar o *Commitment* afetivo sentido pelo trabalhador com a organização à qual se encontra vinculado. Uma das questões colocadas foi: “Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa”. As respostas podiam variar entre 1 (*Discordo Totalmente*) a 5 (*Concordo Totalmente*) ($\alpha = 0.85$)

III - Resultados

A ferramenta escolhida para a análise dos dados foi o SPSS Statistics 22.

3.1. Correlações entre as principais variáveis

Quadro 1. Correlações entre as principais variáveis de estudo

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Aplicabilidade da Formação	4.12	0.96	.84							
2 PIED	3.32	0.66	.183*	.86						
3 Empregabilidade Percebida	3.89	0.84	.013	-.032	.80					
4 <i>Turnover</i>	2.61	0.96	-.089	-.448**	.026	.86				
5 <i>Commitment Afetivo</i>	3.33	0.84	.062	.389**	.104	-.539**	.86			
6 Idade	33.52	7.32	.033	-.079	-.029	.054	.108	-		
7 Anos na Organização Número de	2.93	3.58	-.273**	-.199*	.111	.102	.039	.321**	-	
8 Elementos na Equipa	14.38	33.87	.041	-.008	.196*	.108	-.071	.152	-.044	-
9 Satisfação Com a Empresa	7.42	1.37	.171	.639**	-.054	-.655**	.606**	-.034	-.145	-.066

Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$. Em negrito estão, quando aplicável, os alfas de cronbach.

Foram realizadas correlações entre algumas das principais variáveis que podem ser consultadas no quadro 1. Salientamos algumas dessas correlações: existe uma relação positiva entre a satisfação com a empresa e o PIED, o que pode significar que perante uma perceção elevada de investimento da empresa no seu desenvolvimento, existe a tendência para o colaborador estar mais satisfeito ($r_{Pearson} = .64, p < .01$). No mesmo sentido, existe uma relação positiva entre a satisfação com a empresa e o *Commitment Afetivo* ($r_{Pearson} = .61, p < .01$). A relação entre o *Turnover* e a satisfação revelou-se negativa ($r_{Pearson} = -.66, p < .01$). Salientou-se ainda uma associação negativa entre o *Commitment Afetivo* e o *Turnover* ($r_{Pearson} = -.54, p < .01$).

3.2. Testes às hipóteses

No sentido de testar as hipóteses formuladas, realizámos regressões lineares no SPSS. Estas foram realizadas por blocos, em que no primeiro bloco inserimos as seguintes variáveis de controlo: sexo, tipo de contrato, idade, habilitações literárias, tempo (anos) na organização, número de elementos na equipa. No bloco 2 foram colocadas as variáveis predictoras e no bloco 3 as variáveis mediadoras ou moderadoras.

A Hipótese 1 indica que existe uma relação negativa entre o PIED e o *Turnover* e efetivamente isso ocorreu no teste, verificando-se assim a hipótese referida ($\beta = -.44$, $t(129) = -4.57$, $p < .001$).¹ Isto significa que quanto maiores são as perceções de investimento que a empresa faz no colaborador, menores são as intenções de saída da organização.

A Hipótese 2 postulava uma relação positiva entre o PIED e a Empregabilidade Percebida. O teste realizado não permite a verificação desta hipótese ($\beta = .06$, $t(105) = .59$, $p = .56$)².

Quadro 2. Regressões entre o PIED e o Turnover; Regressões entre o PIED e a Empregabilidade Percebida

Predictoras	<i>Turnover</i>			Empregabilidade Percebida		
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3
Sexo (masculino como <i>dummy</i>)	.037	.020	-.038	-.062	-.056	-.050
Idade	.025	.023	-.016	-.113	-.113	-.109
Habilitações Literárias	.054	.063	-.034	.065	.063	.073
Vínculo Contratual (temporário como <i>dummy</i>)	.061	.049	.043	.111	.117	.118
Tempo na Organização (em anos)	-.052	-.064	-.080	.260*	.263*	.265*
Nº de Elementos da Equipa	.087	.084	.120	.216*	.216*	.213*
Aplicabilidade da Formação	-.139	-.150	-.071	.087	.092	.084
Horas de Formação 2017 (empresa)		-.070	.008		.022	.013
Horas de Formação 2017 (pessoal)		.004	.021		-.015	-.017

^{1,2} No teste a esta hipótese adicionámos duas variáveis de controlo num segundo bloco (passando a variável preditora para um terceiro bloco): horas de formação dadas pela empresa e horas de formação pessoal.

4.83, $p < .001$) e a empregabilidade mantém-se sem efeito no *Turnover* ($\beta = .002$, $t(109) = -02$, $p = .98$). Não se verifica, portanto, o efeito indireto do PIED no *Turnover* através da Empregabilidade Percebida, não se verificando assim a Hipótese 4.

Quadro 4. Mediação da Empregabilidade Percebida na relação entre o PIED e o Turnover

Preditoras	Empregabilidade Percebida		<i>Turnover</i>		
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 3
Sexo (masculino como <i>dummy</i>)	-.053	-.039	.060	-.010	-.010
Idade	-.123	-.114	.040	-.005	-.005
Habilitações Literárias	.078	.096	.078	-.012	-.012
Vínculo Contratual (temporário como <i>dummy</i>)	.101	.104	.072	.056	.056
Tempo na Organização (em anos)	.215*	.227*	-.001	-.058	-.058
Nº de Elementos da Equipa	.208*	.202*	.081	.109	.108
PIED		.091		-.447**	-.447**
Empregabilidade Percebida	-	-			.023
R ²	.096	.103	.020	.205	.205
R ² Ajustado	.043	.042	-.037	.151	.142
F	1.815 ns	1.680 ns	.355 ns	3.764 **	3.262**

Nota. Coeficientes β estandardizados com um teste t com

** $p < .01$, * $p < .05$

No sentido de analisar o papel que o *Commitment* Afetivo pode ter no efeito que o PIED tem no *Turnover*, foi definida a hipótese 5. Assim, fomos testar o *Commitment* Afetivo como mediadora dessa relação. Verificou-se um efeito indireto significativo, o que significa que o PIED tem efeito no *Turnover* através do *Commitment* Afetivo ($ab = -.26571$, $Sobel Z = -3.296946$, $p < .001$, $IC_{95\%} = -.42366, -.10775$).

Comparando o efeito direto e indireto concluímos que estamos perante uma mediação parcial porque o efeito do PIED no *Turnover* diminui na presença do *Commitment* Afetivo. Contudo, permanece significativo ($\beta = -.45$, $t(109) = -4.87$, $p < .001$, e com a presença da mediadora diminui para $\beta = -.25$, $t(109) = -2.70$, $p = .008$).

Este modelo explica cerca de 32% da variação do *Turnover* ($R^2_{ajustado} = .320$) e é significativo ($F(8,101) = 7.4, p < .001$).

Quadro 5. Mediação do Commitment Afetivo na relação entre o PIED e o Turnover

Preditoras	<i>Commitment Afetivo</i>			<i>Turnover</i>		
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 1	Step 2	Step 3
Sexo (masculino como dummy)	-.002	.028	.084	.060	-.010	.019
Idade	.058	.068	.106	.040	-.005	.041
Habilitações Literárias	-.129	-.157	-.064	.078	-.012	-.042
Vínculo Contratual (temporário como <i>dummy</i>)	-.090	-.088	-.083	.072	.056	.021
Tempo na Organização (em anos)	.104	.133	.149	-.001	-.058	.002
Nº de Elementos da Equipa	-.045	-.032	-.067	.081	.109	.078
Aplicabilidade da Formação	.091	.108	.032	-	-	-
Horas de Formação 2017 (empresa)		.170	.095	-	-	-
Horas de Formação 2017 (pessoal)		.124	.108	-	-	-
PIED			.414**		-.447**	-.246**
<i>Commitment Afetivo</i>	-	-	-			-.460**
R2	.051	.087	.236	.020	.205	.370
R2 Ajustado	-.017	.001	.155	-.037	.151	.320
F		1.017				
	.750 ns	ns	2.929**	.355 ns	3.764**	7.417**

Nota. Coeficientes β estandardizados com um teste t com ** $p < .01$, * $p < .05$

Discussão

4.1. Discussão dos Resultados

Vários estudos têm mostrado que o investimento feito pelas organizações no âmbito do desenvolvimento profissional dos colaboradores, tal como a formação, tem diversos efeitos nas suas atitudes (Galunic & Anderson, 2000; Tansky & Cohen, 2001). O presente estudo pretendeu conhecer a relação entre tais perceções de investimento e o *Turnover*, abordando o papel do *Commitment Afetivo* e da *Empregabilidade Percebida* como mediadores dessa relação. Assim, os resultados aqui obtidos representam importantes implicações para a compreensão de como a perceção do investimento que é feito no seu desenvolvimento tem nas suas intenções de permanecer ou abandonar a organização.

Os resultados obtidos permitem afirmar a hipótese formulada inicialmente, ou seja, verificou-se a existência de uma relação direta negativa entre o PIED e o *Turnover*. Isto significa que quando o colaborador sente que a empresa a que pertence investe na sua formação, este retribui demonstrando menores intenções de abandonar a organização. Tais resultados vão a favor do que se encontrar na literatura existente, nomeadamente nos autores Grawitch, Gottschalk e Munz (2006) que mostram que as organizações ganham em investir no desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, permitindo não só a melhoria das suas competências individuais, mas também o aumento do potencial da própria organização. Seja através de oportunidades de aprendizagem formal ou informal, formação *on-the-job*, formação/certificação profissional, desenvolvimento de competências de liderança, apoio no pagamento de propinas em instituições de ensino superior e, por fim, oportunidades internas de carreira. (Tansky & Cohen, 2001; Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Segundo os autores, o investimento nas práticas de *Healthy Workplace*, onde se inclui o investimento no desenvolvimento profissional e formação destes, mostrou uma relação direta com a atratividade da organização, gestão de talentos, incremento na moral e especialmente na retenção dos colaboradores (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Como tal, o investimento no crescimento profissional e desenvolvimento dos colaboradores irá contribuir para diminuir a sua intenção de *Turnover*, existindo uma relação negativa entre estas duas variáveis. À luz da teoria do *Social Exchange*, ao perceberem que a organização está a investir nas suas competências, os colaboradores retribuem mostrando lealdade e dedicação, bem como menores intenções de saída da organização.

No mesmo sentido, os resultados aqui obtidos vão ao encontro dos resultados obtidos por Koster, Grip e Fouarge (2011) que também verificaram uma relação negativa entre o

PIED e o *Turnover*. Também apoiados na teoria *Social Exchange*, os autores explicam se cria uma troca social em que, ao sentirem tais oportunidades de investimento, os colaboradores retribuem com atitudes positivas face à organização, mostrando menores intenções de saída.

Uma das hipóteses formuladas foi no sentido de perceber se o PIED tem efeito na Empregabilidade Percebida. Ao contrário do que foi encontrado na literatura, os resultados obtidos neste estudo não permitem afirmar esta hipótese. Assim, seria expectável que as perceções de investimento da organização feito no desenvolvimento profissional do colaborador tivessem uma relação direta e positiva com as suas perceções de empregabilidade, na medida em que quanto mais o colaborador sente que a empresa está a investir no seu desenvolvimento e posicionamento no mercado, maior seriam as suas perceções de empregabilidade (Wittekind, Raeder & Grote, 2010; Van der Heijden, Gorgievski, & de Lange, 2015; Martini & Cavenago, 2016). Ou seja, após tal investimento por parte da empresa, o colaborador considera que seria mais fácil encontrar um novo trabalho, por se sentir mais interessante aos olhos do mercado. No entanto não foi isso que se verificou no presente estudo.

Não tendo encontrado literatura que suporte os resultados obtidos será relevante olhar para os dados obtidos. Considerando que os principais preditores de perceções de empregabilidade que encontramos na literatura, percebe-se que existem com maior preponderância os de ordem individual como as competências e atitudes (Berntson & Marklund, 2007) onde se incluem o nível de formação académica, as competências desenvolvidas no trabalho e diretamente relacionadas com este, o interesse em adquirir novas competências ou tarefas, a receptividade a novas oportunidades profissionais e, por fim, as competências já desenvolvidas (Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Assim, os resultados encontrados podem interpretar-se à luz do número de horas de formação frequentadas no último ano. Na amostra aqui tratada observámos que a média do número de horas de formação financiadas pela organização é bastante inferior ao número de horas financiadas pelo próprio colaborador e a diferença é significativa: 16,71 *versus* 52,45 horas, respetivamente (informação que pode ser consultada no Anexo E). Assim, uma vez que o número de horas de formação financiadas pela empresa é tão irrisório, torna-se expectável que alguns dos colaboradores não percecionem um investimento relevante por parte da organização, apresentando índices de PIED baixos. Este baixo investimento sentido pelos colaboradores pode ter desta forma comprometido a relação esperada entre o PIED e as perceções de empregabilidade.

Embora se apresente cada vez mais diversificada, a literatura sobre o *Turnover* é também cada vez menos consensual (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Entendemos isso quando nos deparamos na literatura com resultados tão contraditórias no que diz respeito à relação entre as percepções de empregabilidade e o *Turnover*.

Sendo o presente estudo, aplicado ao setor das tecnologias, cuja amostra são consultores na área das Tecnologias de Informação, é expectável que os colaboradores em análise se avaliem como mais facilmente empregáveis na medida em que se sentem mais capazes de lidar com desenvolvimentos tecnológicos futuros e fazer face às necessidades do mercado (Cesário & Feijão, 2014).

Embora a literatura seja divergente no que respeita à existência de uma relação entre Percepções de Empregabilidade e o *Turnover*, o presente estudo apoiava a premissa de que quanto maior é a percepção de empregabilidade do colaborador, maior será a sua intenção de saída da organização. Os resultados não nos permitiram confirmar esta relação, indo assim ao encontro do que afirmaram anteriormente Cesário e Feijão (2014) que constataram que a percepção de empregabilidade não é uma causa direta da intenção de saída. Berntson e Näswall e Sverke (2010) apontam no mesmo sentido, no seu estudo onde pretenderam mostrar que as percepções de empregabilidade teriam efeito em vários *outcomes*, entre os quais a lealdade, insegurança e o *Turnover*. Neste estudo os autores perceberam que apenas em situação de insegurança laboral, a percepção de empregabilidade tem efeito no *Turnover*.

Embora o conceito de empregabilidade seja muitas vezes abordado como unidimensional (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Lu, Sun & Du, 2016), Cuyper e Witte apresentaram em 2011 a diferenciação entre empregabilidade interna, que diz respeito à empregabilidade dentro da organização, e externa, que se refere à percepção de empregabilidade fora da organização. A empresa ALT tem um programa de mobilidade interna que permite que o colaborador cresça profissionalmente e tenha constantemente novos desafios sem precisar de sair da organização. Este tipo de programas pode fazer com que as percepções de empregabilidade dos colaboradores sejam direcionadas para oportunidades internas. Assim, a possibilidade de mobilidade dentro da organização, pode amenizar a intenção de saída desta, e por consequência no *Turnover* real da organização. Desta forma, ao perceberem que a organização tem um mercado interno forte que oferece oportunidades aliciantes, os colaboradores poderão direcionar a pesquisa internamente e não no mercado externo (Lu, Sun & Du, 2016).

A relação entre a satisfação e o *Turnover* tem vindo a ser estudada desde o início do estudo sobre o *Turnover* e sabemos hoje que a sua correlação é bastante elevada (Mobley, 1977; Lee e Bruvold, 2003). Como tal, embora os colaboradores possam ter elevadas perceções de empregabilidade, o facto de terem também índices elevados de satisfação (uma média de 7.42 de 0 a 10) pode fazer com que ainda assim escolham permanecer na organização, visto que a intenção de *Turnover* é também relativamente reduzida (em média 2,7 de 1 a 5). Tal cenário vai ao encontro do que afirmam Acikgoz, Sumer e Sumer (2016) no seu estudo, que propõem que a relação entre a Empregabilidade Percebida e o *Turnover* seja moderada pela satisfação com o trabalho. Assim, é expectável que quando existem baixos níveis de satisfação exista uma relação positiva entre Empregabilidade Percebida e o *Turnover*. Por outro lado, espera-se que face a níveis de satisfação elevados, os dois construtos – Empregabilidade Percebida e *Turnover* – não apresentem uma associação.

Não se verificando uma relação significativa entre a Empregabilidade Percebida e o *Turnover*, não se verifica também, como seria expectável, o papel mediador da primeira variável na relação entre a o PIED e o *Turnover*.

Por último, outro dos objetivos deste estudo era conhecer o efeito do *Commitment* Afetivo na relação entre o PIED e o *Turnover*. Observámos que o *Commitment* Afetivo tem efetivamente um efeito positivo na relação entre o PIED e o *Turnover*, mediando essa relação, o que nos permite confirmar a nossa hipótese.

Esta hipótese foi construída partindo da premissa que, por participarem em atividades no âmbito de desenvolvimento profissional, sejam formais ou informais, os colaboradores apresentam maiores níveis de *Commitment* com a organização (Benson, 2006) e menores níveis de intenção de saída da organização (Benson, 2006; Acikgoz, Sumer e Sumer, 2016).

Tal como propõem Lee e Bruvold (2003), também os resultados por nós obtidos permitem afirmar que o *Commitment* Afetivo tem um efeito positivo, mediando parcialmente a relação entre o PIED e o *Turnover* – relação que já corroboramos anteriormente neste estudo.

Pessoas que sentem que tiveram mais oportunidades de melhorar as suas competências e conhecimentos através de práticas de desenvolvimento, são geralmente mais comprometidas com a organização, mais satisfeitas e, por isso, menos suscetíveis a ter intenções de saída. Isto acontece porque sentem que a organização os valoriza, o que proporciona índices maiores de *Commitment* Afetivo (Lee & Bruvold, 2003).

4.2. Limitações

Os resultados do presente estudo devem ser interpretados à luz de algumas limitações. Em primeiro lugar, o facto de se basear em dados autoreportados, o que pode enviesar as medidas (Kuuvas & Dysvik, 2009). O facto de a amostra deste estudo ser constituída maioritariamente por participantes do sexo masculino (84.8%) pode constituir uma limitação, podendo não ser representativa. Seria interessante no futuro uma replicação deste estudo, com uma amostra maioritariamente do sexo feminino e perceber se semelhantes resultados seriam obtidos. Uma replicação num outro setor de atividade seria igualmente interessante.

O facto deste estudo se ter realizado numa empresa com que existe um vínculo profissional, pode ter condicionado as respostas dos consultores, que embora sabendo que a sua participação seria anónima, podem ter tido receio de serem totalmente honestos. Por ter sido o próprio supervisor a incentivar as suas equipas a preencherem o questionário, os colaboradores podem ter respondido de forma mais socialmente desejável, de acordo com o que pensam que o responsável espera que estes respondam.

O próprio facto de receberem o questionário no seu e-mail institucional pode fazer com que, ao associarem ao contexto de trabalho, os colaboradores não expressem na íntegra as suas reais perceções e intenções.

Conclusão

Embora a literatura existente sobre este tema seja incoerente, os resultados obtidos neste estudo permitem-nos apoiar os autores que suportam a relação inversa existente entre o PIED e as intenções de saída da organização. Baseados na teoria *Social Exchange*, podemos assim afirmar que o facto de o colaborador sentir que a organização a que pertence se preocupa com o seu crescimento e bem-estar, leva a que retribua com menores intenções de saída. Estabelece-se assim uma relação de reciprocidade em que o colaborador avalia os ganhos e retribui demonstrando lealdade e dedicação. Assim, num mercado cada vez mais ativo, especialmente quando se fala do setor das TI, o investimento que as empresas fazem na formação dos seus colaboradores, pode constituir uma estratégia de retenção. O retorno do investimento feitos nos colaboradores, beneficia tanto os próprios, como a própria empresa que vê assim garantidos aprimorados os seus níveis de produtividade.

Foi aqui abordado o papel mediador do *Commitment Afetivo*, pois tem surgido na literatura como uma condição necessária para que se verifique a relação entre o PIED e o *Turnover*. Assim, também se verifica a sua preponderância quando o colaborador avalia a opção de sair da organização. O facto de se sentir valorizado leva a que o colaborador desenvolva maior *Commitment Afetivo*, que terá repercussões na forma como avalia as opções do mercado e como decide ou não sair.

A empregabilidade percebida tem vindo a ganhar cada vez mais importância, especialmente no contexto no qual se aplicou este estudo. Se muitas empresas acreditam que pelo facto do colaborador se perceberem como mais facilmente empregável estará mais suscetível a sair, este estudo não confirmou essa relação. Como tal, não deverá existir espaço para esse receio, uma vez que não apenas este estudo, mas também outros, têm mostrado que tal relação é inexistente. Ainda assim, mais abordagens deverão ser feitas no âmbito da relação entre estas variáveis.

Referências Bibliográficas

- 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, 150*, 666-683.
- Almeida, A. J. D., & Alves, N. (2011). A Formação Profissional nas Empresas Portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*, 121-136.
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary Turnover. *Academy of Management journal, 47*, 315-331.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*, 279-292.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy, 31*, 215-230.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 93-103.
- Cesário, F. S., & Feijão, A. M. P. (2014). Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 14*, 89-103.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Costen, W. M., Johanson, M. M., & Poisson, D. K. (2010). The development of quality managers in the hospitality industry: Do employee development programs make cents?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9*, 131-141.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational Commitment and performance. *Personnel Review, 40*, 152-172.

- Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent Commitment. *Organization Science*, *11*, 1-20.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a Healthy Workplace: A critical review linking Healthy Workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *58*, 129-147.
- Grawitch, M. J., Ledford, G. E., Ballard, D. W., & Barber, L. K. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *61*, 122-135.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 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.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *45*, 449-476.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, *2*, 231-274.
- Koster, F., De Grip, A., & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel Turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, *22*, 2403-2418.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, *19*, 217-236.

- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*, 981-1000.
- Lu, C. Q., Sun, J. W., & Du, D. Y. (2016). The relationships between employability, emotional exhaustion, and Turnover intention: The moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development*, *43*, 37-51.
- Malik, O. F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and Turnover intention: a social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, *5*, 1904-1914.
- Martini, M., & Cavenago, D. (2017). The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability. *International Journal of Training and Development*, *21*, 18-34.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee Turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 53-59.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*, 408-414.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *14*, 115-133.
- Pattie, M., Benson, G. S., & Baruch, Y. (2006). Tuition reimbursement, perceived organizational support, and Turnover intention among graduate business school students. *Human Resource Development Quarterly*, *17*, 423-442.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). New developments in the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*, 443-450.

- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285-300.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Gorgievski, M.J., & De Lange, A.H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 13-30.
- Van de Ven, B., Vlerick, P., & de Jonge, J. (2008). The interplay of job demands, job resources and cognitive outcomes in informatics. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 24, 375-382.
- Welch, J. (2001). *Jack: Definitivo*. Elsevier Brasil.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.

ANEXOS

Anexo A – Escala PIED

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	390.204
	df	28
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.133	51.659	51.659	4.133	51.659	51.659
2	.910	11.372	63.031			
3	.861	10.760	73.791			
4	.622	7.772	81.563			
5	.523	6.542	88.106			
6	.415	5.192	93.298			
7	.321	4.015	97.312			
8	.215	2.688	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
org_formacao_desenv_carreira	.746
org_consultoria_carreira	.796
org_tempo_desenv_competencias	.729
org_apoia_investir_formacao	.712
org_recetiva_mudanca_equipa	.555
org_informa_oportunidd_profissionais	.499
org_apoia_prog_gestao_carreira	.840
org_apoia_avaliacao_competencias_interesses	.800

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo B – Escala do *Commitment Afetivo*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	390.242
	df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.508	58.473	58.473	3.508	58.473	58.473	2.491	41.515	41.515
2	1.063	17.711	76.184	1.063	17.711	76.184	2.080	34.669	76.184
3	.563	9.383	85.568						
4	.415	6.914	92.481						
5	.233	3.880	96.361						
6	.218	3.639	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q33_invertida	.860	-.320
empresa_grande_significado_pes soal	.704	.472
Q35_invertida	.816	-.439
sinto_problemas_empresa_com o_meus	.691	.467
feliz_passar_carreira_nesta_em presa	.648	.441
Q38_invertida	.843	-.364

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q33_invertida	.864	.310
empresa_grande_significado_pes soal	.234	.815
Q35_invertida	.906	.191
sinto_problemas_empresa_com o_meus	.227	.802
feliz_passar_carreira_nesta_em presa	.211	.755
Q38_invertida	.879	.265

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Anexo C – Escala da Empregabilidade Percebida

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	138.717
	df	3
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.182	72.742	72.742	2.182	72.742	72.742
2	.505	16.847	89.588			
3	.312	10.412	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
se_despedido_facilmente_encon	.896
trar_outro_trabalho_igual_valor	
Q40_invertida	.827
conseguiria_encontrar_outro_e	.834
mprego	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo D – Turnover

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.722
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	184.732
	df	3
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.351	78.378	78.378	2.351	78.378	78.378
2	.392	13.062	91.440			
3	.257	8.560	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
penso_frequentemente_deixar_organização	.910
provável_procurar_novo_empresa	.859
go_próximo_ano	
se_escolhesse_novamente_escolheria_outra_empresa	.886

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo E - Formação

Foram realizadas correlações para perceber de que forma as horas de formação poderiam estar relacionadas com o PIED e com a Empregabilidade Percebida. No entanto, verificamos se faria sentido somar as horas de formação dadas pela empresa no último ano e as horas de formação pessoais, comparando as médias (teste t a médias de uma amostra emparelhada). O teste mostrou que as horas de formação dadas pela empresa são, em média, inferiores às horas de formação pessoal ($t(126) = -2.433, p = .016, Mean\ Difference = -35,740$) e, por essa razão, optámos por ver as correlações com o PIED e a Empregabilidade Percebida separadamente. Verificou-se que as horas de formação dada pela empresa têm uma correlação positiva ($R_s = .221, p = .012$) e significativa com o PIED e que as horas de formação pessoal têm uma correlação positiva e significativa com a Empregabilidade Percebida ($R_s = .255, p = .004$), sendo que as restantes correlações não foram significativas.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	horas_formacao_empresa_2017	16,71	127	40,469	3,591
	horas_formacao_pessoal_2017	52,45	127	156,237	13,864

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	horas_formacao_empresa_2017 & horas_formacao_pessoal_2017	127	-,108	,227

Paired Samples Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	horas_formacao_empresa_2017 - horas_formacao_pessoal_2017	-35,740	165,565	14,692	-64,814	-6,666	-2,433	126	,016

Correlations

		horas_formacao_empresa_2017		PIED (Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13)	
Spearman's rho	horas_formacao_empresa_2017	Correlation Coefficient	1,000	,221	
		Sig. (2-tailed)	.	,012	
		N	131	129	
PIED (Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13)		Correlation Coefficient	,221	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,012	.	
		N	129	131	

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

Correlations

		PIED (Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13)		horas_formacao_pessoal_2017
Spearman's rho	PIED (Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13)	Correlation Coefficient	1,000	-,052
		Sig. (2-tailed)	.	,565
		N	131	125
	horas_formacao_pessoal_2017	Correlation Coefficient	-,052	1,000
		Sig. (2-tailed)	,565	.
		N	125	127

Correlations

		Empregabilidade Percebida (Q39 Q40_r Q41)		horas_formacao_empresa_2017
Spearman's rho	Empregabilidade Percebida (Q39 Q40_r Q41)	Correlation Coefficient	1,000	,050
		Sig. (2-tailed)	.	,571
		N	133	131
	horas_formacao_empresa_2017	Correlation Coefficient	,050	1,000
		Sig. (2-tailed)	,571	.
		N	131	131

Correlations

		Empregabilidade Percebida (Q39 Q40_r Q41)		horas_formacao_pessoal_2017
Spearman's rho	Empregabilidade Percebida (Q39 Q40_r Q41)	Correlation Coefficient	1,000	,255**
		Sig. (2-tailed)	.	,004
		N	133	127
	horas_formacao_pessoal_2017	Correlation Coefficient	,255**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	.
		N	127	127

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

Anexo F – Questionário

Qual é o impacto que o investimento na formação dos colaboradores tem nos seus outputs?

Antes de mais obrigada por ter clicado no link!

Este estudo pretende contribuir para o conhecimento do impacto que as perceções de investimento na formação e desenvolvimento de carreira têm em outputs como o turnover, as perceções de suporte, exigências e comprometimento. O presente estudo surge no âmbito da minha dissertação de mestrado, que é requisito para a conclusão do mesmo na área de Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL.

Procuramos apenas conhecer as suas opiniões, pelo que não existem respostas certas ou erradas, como tal, é de extrema importância que responda de forma espontânea e sincera. Este questionário é anónimo e confidencial e destina-se exclusivamente a consultores na área das Tecnologias de Informação.

Estimamos que a resposta a este questionário demore apenas 10 minutos.

Para qualquer questão não hesite em contactar-me através do email raquelnascimento@gmail.com ou ao professor Henrique Duarte henrique.duarte@iscte-iul.pt

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Raquel Nascimento

1. Quantas horas de formação financiadas pela sua empresa, teve no ano passado (2017)?

2. Quantas horas de formação financiadas por si, teve no ano passado (2017)?

No conjunto de questões que se seguem pretendemos ficar a conhecer a formação que lhe tem vindo a ser disponibilizada, bem como a sua aplicabilidade. Pretendemos igualmente conhecer o suporte sentido. Assim, relativamente ao último ano gostaríamos de saber as suas opiniões.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica
3. Tenho aplicado o que aprendi em cursos de formação/desenvolvimento da minha área de especialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tenho aplicado o que aprendi em cursos de formação/desenvolvimento de áreas próximas da minha especialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tenho aplicado o que aprendi em cursos de formação/desenvolvimento de áreas diferentes ou inovadoras relativamente à minha especialização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem-discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
6. A minha organização dá-me formação tendo em conta futuros trabalhos e desenvolvimento de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A minha organização providencia aconselhamento e planeamento para a minha carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A minha organização dá-me tempo para que possa desenvolver novas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A minha organização apoia-me quando decido investir em formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A minha organização é receptiva aos pedidos que eu faça para mudar de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A minha organização informa-me sobre novas oportunidades profissionais dentro da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A minha organização apoia um programa de gestão de carreira para os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A minha organização apoia que as minhas competências e interesses sejam frequentemente avaliadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A minha chefe tem em consideração os	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

meus objetivos e valores

15. A minha chefe está disposta a ajudar-me quando tenho um problema

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

16. A minha chefe preocupa-se com o meu bem-estar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

17. A minha chefe perdoo-me se eu cometer um erro honesto

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

18. A minha chefe está disposta a ajudar-me quando preciso de uma atenção especial

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

19. Se surgir uma oportunidade a minha chefe aproveitar-se-á de mim

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

20. A minha chefe demonstra pouco interesse em mim

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

21. A minha chefe preocupa-se com a minha opinião

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nas questões seguintes gostaríamos de conhecer o que sente em relação às exigências associadas ao seu trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
22. Trabalho sobre pressão no que diz respeito ao tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Tenho que estar atento a várias coisas ao mesmo tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Tenho demasiado trabalho para fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tenho que me lembrar de várias coisas durante o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Sou confrontado no trabalho com coisas que me afetam pessoalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gostaríamos agora de ficar a conhecer a sua atitude face aos desafios decorrentes do seu trabalho, bem como o significado afetivo que atribui à sua organização.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
27. Eu permaneço calmo quando enfrento dificuldade no trabalho pois confio nas minhas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Quando sou confrontado com um problema no trabalho consigo encontrar várias soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Independentemente dos problemas que surjam no meu trabalho eu consigo lidar com eles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. As minhas experiências de trabalho passadas prepararam-me bem para o meu futuro profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Consigo concretizar os objetivos a que me proponho no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Eu estou preparado para a maioria das exigências do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Na realidade sinto os problemas desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

como se fossem meus

37. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa

38. Não me sinto como fazendo parte desta empresa

Por fim, gostaríamos de conhecer o seu posicionamento no que diz respeito ao mercado de trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
39. Se fosse despedido, conseguiria facilmente encontrar outro trabalho de igual valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Seria difícil encontrar um novo emprego se deixasse a minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Estou confiante que conseguiria encontrar outro emprego se começasse a procurar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Penso frequentemente em deixar a minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. É muito provável que procure um novo emprego no próximo ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Se eu pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar noutra organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Complementares

45. A que empresa se encontra vinculado atualmente?

Altran

Outra: _____

46. Sexo

Feminino

Masculino

47. Idade

48. Habilitações literárias

1º, 2º, 3º ou 4º ano (antiga instrução primária / atual 1º ciclo)

5º ou 6º ano (antigo ciclo preparatório / atual 2º ciclo)

7º, 8º ou 9º ano (antigo 3º, 4º e 5º liceal / atual 3º ciclo)

10º, 11º ou 12º ano (antigo 6º e 7º liceal / ano propedêutico / atual ensino secundário)

Bacharelato (Pré-Bolonha) / Licenciatura (Bolonha)

Licenciatura (Pré-Bolonha) / Mestrado (Bolonha)

Mestrado (Pré-Bolonha)

Doutoramento