

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Escola das Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel de mediação do compromisso organizacional na relação entre a partilha de
informação e a intenção de saída

Marta Belchior Martins

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

Orientadora:

Doutora Sílvia Silva, Professora Associada e Investigadora Integrada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

Agradecimentos

À Professora Sílvia Silva, pela sua orientação, apoio, paciência (muita paciência aliás) e dedicação durante este longo percurso.

Aos meus colegas e companheiros que vou manter para toda a vida (Inês, Maria Inês, Micaela, Teresa, Zé e Joana) – que me acompanharam e apoiaram durante a licenciatura e mestrado, i.e., durante cinco anos cheio de alegrias, tristezas, risadas, frustrações e de grande companheirismo.

À Cláudia e ao João, pelo apoio, esforço e colaboração na realização, revisão e partilha do questionário.

À Sofia pela sua paciência e tempo para ler e corrigir a minha tese, assim como pela sua ajuda.

À Joana e Zé Tiago (os meus “Melhores Amigos para Toda a Vida”), pelo vosso apoio emocional e compreensão.

Aos meus pais, por serem a minha âncora e a minha maior inspiração para prosseguir com os meus estudos.

E ao meu irmão (o meu Peter Pan), pelo seu incentivo para pensar sempre de forma positiva.

Obrigada a Todos!

Resumo

Apesar da existência de diversos estudos que tentam perceber e explicar os determinantes do compromisso organizacional e intenção de saída em contexto organizacional, existem determinadas variáveis que ainda não receberam a atenção merecida, tal como a partilha de informação como prática de trabalho de elevado desempenho.

Desta forma, este estudo propõe que a partilha de informação está negativamente relacionada com a intenção de saída dos colaboradores. Para além disso, também propõe que o compromisso organizacional exerça um papel mediador na relação entre as duas variáveis.

Os dados foram recolhidos através de um questionário online, via Qualtrics, tendo-se obtido 187 respostas de colaboradores que trabalham em organizações de diversos setores de atividade.

Os resultados revelaram que a partilha de informação encontra-se negativamente relacionada com a intenção de saída, assim como se averiguou que estava positivamente associada com o compromisso afetivo e normativo. No que diz respeito aos diferentes tipos de compromissos, apenas os compromissos afetivo e instrumental estavam negativamente relacionados com a intenção de saída. Por fim, somente o compromisso afetivo revelou um efeito mediador na relação entre a partilha de informação e intenção de saída.

Neste estudo pode-se concluir que as organizações devem promover cada vez mais a prática partilha de informação, visto que tal irá permitir que os colaboradores se sintam afetivamente ligados/envolvidos e que tenham informações suficientes para executar as suas tarefas/funções. Consequentemente, irão sentir-se motivados para continuar na organização.

Palavras-Chave: Partilha de Informação; Compromisso Afetivo; Compromisso Instrumental; Compromisso Normativo; Intenção de Saída.

Abstract

Despite the existence of several studies that try to understand and explain the determinants of Organizational Commitment and Turnover Intention in an organizational context, there are some variables that haven't received enough attention, such as Information Sharing as a High Performance Work Practice.

In this way, this study proposes that the information sharing is negatively related to the employees' turnover intention. Furthermore, it also proposes that organizational commitment plays a mediating role in the relationship between the two variables.

The data were collected through an online questionnaire via Qualtrics, in which were obtained 187 responses from employees working in organizations from different sectors of activity.

The results revealed that the information sharing is negatively related to the turnover intention, and also it was verified that was positively related with the affective and normative commitment. In regard to the different types of commitments, only the affective and instrumental commitment were negatively related to the turnover intention. Finally, only the affective commitment revealed a mediation effect in the relation between information sharing and turnover intention.

This study allowed to conclude that organizations should increasingly promote the information sharing practice, since this will allow employees to feel affectionately connected / involved and to have enough information to accomplish their tasks / functions. Consequently, they will feel motivated to remain in the organization.

Keywords: Information Sharing; Affective Commitment; Continuance Commitment; Normative Commitment; Turnover Intention.

Índice

I.	Introdução.....	1
II.	Enquadramento Teórico.....	3
2.1.	Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho	3
2.1.1.	Partilha de Informação	6
2.2.	Compromisso Organizacional.....	9
2.2.1.	Abordagem Unidimensional	10
2.2.2.	Abordagem Multidimensional	10
2.2.2.1.	Compromisso Afetivo	11
2.2.2.2.	Compromisso Instrumental	12
2.2.2.3.	Compromisso Normativo	13
2.2.3.	Partilha de Informação como Antecedente do Compromisso Organizacional.....	13
2.2.4.	Consequências do Compromisso Organizacional	14
2.2.5.	Papel de Mediação do Compromisso Organizacional.....	15
2.3.	Intenção de Saída	16
III.	Questões de Investigação	19
IV.	Método	21
4.1.	Participantes e Procedimento	21
4.2.	Instrumentos.....	22
V.	Resultados	25
5.1.	Descritivas.....	25

5.2.	Testes das Hipóteses	27
5.2.1.	Compromisso Afetivo	27
5.2.2.	Compromisso Instrumental	29
5.2.3.	Compromisso Normativo	30
VI.	Discussão e Conclusão.....	33
VII.	Referências Bibliográficas	36
VIII.	Anexos.....	40

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese da Identificação de PTED.....	4
Quadro 2 – Caracterização da Amostra	21
Quadro 3 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo e de controlo.....	25
Quadro 4 – Níveis da Partilha de Informação, Compromisso Organizacional e Intenção de saída tendo em conta o grupo etário	26
Quadro 5 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Afetivo como variável mediadora	27
Quadro 6 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Afetivo.....	28
Quadro 7 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Instrumental.....	29
Quadro 8 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Instrumental como variável mediadora	30
Quadro 9 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Normativo	31
Quadro 10 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Normativo como variável mediadora	31
Quadro 11 – Resumo da Verificação das Hipóteses	32

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	19
--	----

Glossário de Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KSA – Conhecimentos, Capacidades e Atitudes

PTED – Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

I. Introdução

A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma das áreas mais reconhecidas devido ao seu impacto no desempenho dos colaboradores e, por sua vez, nas organizações (Kehoe & Wright, 2013).

Desse modo, muitos investigadores tiveram como papel principal compreender de que forma é que se podia gerir os Recursos Humanos, tendo como objetivo maximizar a produtividade e criatividade e, ao mesmo tempo, controlar os custos (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook & Frink., 1999).

Com esta ligação – entre GRH e Desempenho Organizacional –, foi concebida uma área de investigação, que ficou designado como Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), do qual procura perceber o impacto das práticas de gestão de recursos humanos a nível organizacional (Ferris, et al., 1999).

Segundo Huselid (1995), este sistema engloba um conjunto de práticas de GRH, que procuram desenvolver sistemas de incentivos/recompensas e de gestão de desempenho, assim como perceber o processo de recrutamento e seleção e de envolvimento/formação dos colaboradores. Essas mesmas práticas também possuem uma designação de Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED).

A importância das PTED tem vindo a aumentar gradualmente devido ao seu impacto sistemático sobre a resposta às prioridades da empresa e dos seus negócios – no ciclo de produção, no atendimento ao cliente e na rotatividade dos funcionários (Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997).

Tais práticas, como a partilha de informação, incentivam os colaboradores a tomarem decisões, de forma independente, perante as suas tarefas/funções (Pfeffer & Veiga, 1999;

Pruneda, 2015), assim como têm um impacto no compromisso organizacional e na saída voluntária (Becker et al., 1997).

O compromisso organizacional é considerado como uma vinculação que o indivíduo sente face à organização, sendo que esta mesma pode ser de teor afetivo, instrumental e normativo. E, por isso mesmo, esta vinculação tem um peso na decisão do colaborador sobre querer ou não sair da organização (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Além disso, o compromisso organizacional destaca-se como variável mediadora em diversos estudos que abordam as práticas de trabalho de elevado desempenho e intenção de saída (Yousef, 2000; Luna-Arocas e Camps, 2007).

Pelo facto que, em determinados contextos, existem dificuldades em estudar as PTED no seu global devido à sua complexidade (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006) e como não existe literatura suficiente que aborde a partilha de informação como prática (Park, 2017), o principal contributo desta dissertação insere-se na compreensão do papel da Partilha de Informação, como PTED, sobre o Compromisso Organizacional e Intenção de Saída, assim como perceber o papel do Compromisso Organizacional como mediadora.

II. Enquadramento Teórico

2.1. Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED) são práticas que têm como intuito incrementar a identificação e envolvimento dos colaboradores face aos objetivos organizacionais (Huselid, 1995), assim como fomentar o nível de autonomia e participação em situações de tomadas de decisão. Visto que permitem com que os colaboradores desenvolvam as suas capacidades e responsabilidades no trabalho, possibilitando assim o aumento do desempenho nas organizações (Pruneda, 2015).

De acordo com Tzabbar, Tzafrir e Baruch, (2017), as PTED podem ser estudadas e explicadas em três perspetivas diferentes: 1) Perspetiva Universal: argumenta que a implementação de uma combinação específica de práticas irá produzir os resultados máximos, independentemente do contexto, do tipo de organização e da perspetiva dos colaboradores ; 2) Perspetiva Contingencial: defende que a implementação de um conjunto de práticas só resultará numa determinada circunstância, i.e., num determinado ambiente de trabalho ou num grupo específico (Guest, Conway & Dewe, 2004). Aliás, a aplicação de diferentes práticas deve ser feita de acordo com a contribuição que poderão trazer para o objetivo geral de uma determinada organização (Wright e Snell, 1998 citado por Timiyo, 2014); 3) Perspetiva Configuracional: defende que se deve realizar uma descrição de determinadas componentes, das quais a organização operacionaliza – tais como estruturas, relações e limitações (Huczynski e Buchanan, 2007 citado por Timiyo, 2014).

Como se pode verificar no Quadro 1, A literatura tem evidenciado que não existe um consenso no que diz respeito à identificação de PTED (Pfeffer, 1994 citado por Becker e Gehart, 1996). Por exemplo, Delaney e colegas (1989) identificaram dez exemplos de práticas nas áreas de processo de seleção, avaliação de desempenho, sistema de incentivos,

partilha de informação, participação e entre outras (citado por Huselid, 1995). Por outro lado, Combs e investigadores identificaram 13 práticas: 1) sistema de incentivos; 2) formação; 3) nível de indemnização; 4) participação; 5) seleção; 6) promoção interna; 7) planeamento de recursos humanos; 8) flexibilidade no trabalho; 9) avaliação de desempenho; 10) procedimentos de reclamação; 11) equipas; 12) segurança no trabalho; e 13) partilha de informação.

Quadro 1 – Síntese da Identificação de PTED

Autores	Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho
Delaney et al. (1989)	10 práticas - Nas áreas de processo de seleção, avaliação de desempenho, sistema de incentivos, partilha de informação, participação e entre outras.
Delery & Doty (1996)	7 práticas - Partilha de lucros, participação, avaliação, formação, oportunidade de carreira, segurança no trabalho e job design.
Combs et al.(2006)	13 práticas - Sistema de incentivos; formação; nível de indemnização; participação; seleção; promoção interna; planeamento RH; flexibilidade no trabalho; avaliação de desempenho; procedimentos de reclamação; equipas; segurança no trabalho; e partilha de informação.
Jiang, Lepak, Hu & Baer (2012)	14 práticas divididas em três dimensões - Reforço de Competências (recrutamento e seleção, formação); reforço de motivação (avaliação de desempenho, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira); e reforço de oportunidade (job design, trabalho de equipa, envolvimento, processo de reclamação/queixa formal e partilha de informação).

Retirado de Huselid (1995); Delery e Doty (1996); Combs et al., (2006); Jiang et al., 2012.

Para além disso, as PTED, tais como a formação e partilha de informação, permitem estabelecer modelos mentais que são depois partilhados entre os colaboradores. Assim, estes modelos são semelhantes sobrepõem simultaneamente um conjunto de conhecimentos, atitudes e crenças sobre determinadas tarefas (Evans & Davis, 2005 citado por Combs et al., 2006).

Por outras palavras, o papel principal das PTED consiste no desenvolvimento dos KSAs (Conhecimentos, Capacidades e Atitudes) dos colaboradores, tendo como fim trazer valor à organização e aumentar a motivação no decorrer da realização de tarefas (Combs et al., 2006).

Para além do desenvolvimento dos KSAs, as PTED também têm um efeito sobre o desempenho organizacional, que é estendido devido ao seu impacto nas estruturas sociais internas (Evas & Davis, 2005 citado por Combs et al., 2006). Aliás, tais práticas desenvolvem normas de reciprocidade que suportam o processo de seleção/retenção de pessoas, assim como produzem uma flexibilidade organizacional, permitindo com que haja mais situações de cooperação na resolução de problemas (Tsai & Ghoshal, 1998 citado por Combs et al., 2006).

Em suma, as PTED têm os seguintes objetivos: 1) aumento da participação, através da autonomia nas equipas e do acesso à informação); 2) aumento da produtividade através de processos de recrutamento e seleção eficazes, formação intensiva e avaliações de desempenho; e, 3) desenvolvimento de sistemas de recompensas, a nível financeiro ou profissional (Pruneda, 2015).

Em relação ao último aspeto, vários estudos indicam que a implementação das PTED permite uma diminuição da rotatividade, porém isso só acontece quando os colaboradores percebem essas mesmas práticas como algo positivo (Alfés et al., 2013 citado por Pruneda, 2015). Para além disso, as PTED também aumentam o nível de satisfação no trabalho, melhoram o processo de tomada de decisões (Becker et al., 1997; Huan, Ahlstrom, Lee, Chen & Hsieh, 2016) e diminuem a intenção de saída (Vandenberg et al., 1999 citado por Paré & Tremblay, 2007). Adicionalmente, é importante referir que as práticas de trabalho de elevado desempenho também são reconhecidas por práticas de trabalho de elevado compromisso, visto que, no momento em que a sua implementação é efetiva, produz outcomes positivos a

nível de compromisso (Özçelika , Aybasb & Uyargilc, 2016; Meyer & Smith, 2000; Whitener, 2001).

Combs e colaboradores (2006) justificam estes outcomes, referindo que as PTED melhoram o desempenho a nível organizacional através de dois processos, que são interativos e sobrepostos: 1) fornecimento dos KSAs necessários para a realização de tarefas, assim como a motivação e oportunidade de o fazer (Delery & Shaw, 2001 citado por Combs et al., 2006)); e 2) melhoria da estrutura social interna dentro das organizações, que permite com que a comunicação e cooperação entre colegas seja mais fácil (Becker et al., 1997).

Por fim, Combs e investigadores (2006) averiguaram ainda que o efeito das PTED como sistema é mais forte do que as PTED no seu individual, uma vez que em determinadas combinações de práticas poderão não surtir o efeito desejado. Ou seja, os sistemas de PTED podem ser muito mais complexos do que o expectável.

2.1.1. Partilha de Informação

A Partilha de Informação ocorre quando os colaboradores tomam consciência acerca das informações, objetivos e planos existentes na organização (Riordan, Vandenberg & Richardson, 2005). Esta é considerada como uma componente essencial para as Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (Pfeffer & Veiga, 1999) por duas razões: 1) demonstra aos colaboradores que são dignos de confiança (Pfeffer & Veiga, 1999; Pruneda, 2015); e 2) facilita a tomada de decisão com o intuito de melhorar os resultados.

A literatura sobre partilha de informação como prática tem sido dividida e estudada em três diferentes perspetivas: horizontal (colaborador-colaborador), bottom-up (colaborador-organização) e top-down (chefia-organização).

Numa perspetiva horizontal, Constant, Kiesler e Sproull (1994) desenvolveram a Teoria de Partilha de Informação, na qual fundamentam quais são os fatores que permitem e restringem a troca de informações entre indivíduos, baseando no facto das atitudes em relação à partilha de informações poderem ser influenciadas pela cultura organizacional, políticas e características pessoais.

De acordo com a teoria supracitada, a partilha de informação ocorre através de dois processos, sendo que o primeiro se encontra relacionado com a reciprocidade / interesse pessoal racional, enquanto o segundo encontra-se relacionado com o contexto organizacional. No que diz respeito ao primeiro processo, este demonstra a influência de fatores sociais/contextuais sobre determinadas atitudes de “eu ajudo-te se me ajudares” perante a troca de informações, i.e., como se fosse uma relação de interdependência. Por fim, o segundo processo refere ao que é expectável na ação de troca de informações em contexto laboral. Por exemplo, quando uma pessoa percebe que é esperado a troca de informações, existe uma maior disposição para a partilha (Constant, Kiesler & Sproull, 1994).

Brock e colaboradores (2005) fortaleceram ainda mais esta teoria, identificando fatores motivacionais que instigam atitudes de um indivíduo (e.g., benefícios). Estas mesmas atitudes são consideradas como vontade de trocar informações, sendo também ponderadas como algo positivo de um indivíduo diante dos restantes (citado por Zaheer & Trkman, 2017).

Além da Teoria de Partilha de Informação, existe uma outra teoria que explica o papel dos determinantes sociais sobre a vontade de trocar informações – a Teoria de Troca Social. Esta baseia-se no sistema de custos e benefícios, que motiva os indivíduos a partilharem, sendo que estes mesmos esperam que haja reciprocidade no momento em que partilham (Emerson, 1976 citado por Zaheer & Trkman, 2017). Aliás, as expectativas de resultado pessoal influenciam substancialmente a partilha de informações (Lin e Huang, 2010 citado por Zaheer & Trkman, 2017). Por outras palavras, pode servir como uma base para

exploração de fatores motivacionais de partilha de informação (Hall, 2003 citado por Zaheer & Trkman, 2017).

Estudos apresentam que a existência de uma comunicação “aberta” permite a receção de informação necessária por parte dos colaboradores, de modo a que estes tenham autonomia suficiente para participar e tomar decisões com qualidade (Riordan et al., 2005). E, quando não ocorre este tipo de comunicação, os colaboradores tendem a ter sentimentos negativos, tais como frustração e desmotivação, no cumprimento das tarefas.

Na perspectiva bottom-up, é referido como os colaboradores percecionam a organização de acordo com os seus procedimentos, objetivos e políticas (Tremblay & Landreville, 2014). Tremblay e Landreville (2014) encontraram uma relação positiva entre a partilha de informação “bottom-up” e a justiça procedimental. Por outras palavras, quando é permitido a expressão de pensamentos e ideias, os colaboradores tendem a percecionam os procedimentos da organização como algo justo.

Por fim na perspectiva top-down, Park (2017) defende que a partilha de informação refere-se ao grau de abertura/flexibilidade que a organização possui face à troca de informações, perante os funcionários, sobre a sua situação financeira, políticas, objetivos, estratégias e alterações. Tremblay e Landreville (2014) encontraram uma relação positiva entre a partilha de informação “top-down” e o empowerment psicológico (motivação intrínseca, traduzida a nível de competências e autodeterminação na realização de tarefas por parte do colaborador. Se o colaborador não perceber quais são os objetivos/estratégias da empresa, poderá não entender qual é a sua contribuição pessoal para o desempenho geral da organização (Tremblay & Landreville, 2014).

A implementação das práticas de partilha de informação nas organizações pode trazer as seguintes vantagens (Rusuli & Tasmin, 2010): 1) vários colaboradores poderão ter acesso e trocar informações em simultâneo; 2) pode trazer inovação e criatividade. Quando é incentivado a partilha de informação na organização, os colaboradores têm a oportunidade de discutir, reunir e trocar informações tendo como objetivo facilitar a realização de tarefas; 3) quando existe a partilha de informação entre os funcionários, a própria informação fica cada vez mais fortalecida; e 4) pode incrementar o envolvimento das pessoas na organização que, por sua vez, acreditam que as suas informações que possuem são respeitadas, valorizadas e aproveitadas para tomadas de decisão.

Devido ao facto de haver poucos estudos que procuram entender o papel da Partilha de Informação e como esta prática é considerada com um dos métodos mais eficazes para o desenvolvimento de sentimentos de pertença/envolvimento (Huang et al., 2016) e para a internalização de objetivos e normas dentro das organizações (Meyer & Allen, 1997; Ertürk, 2014), tendo conseqüentemente um impacto sobre a intenção de saída, propomos que a partilha de informação pode operar como uma consequência direta na intenção de saída dos colaboradores.

Hipótese 1: A prática de Partilha de Informação está negativamente relacionada com a Intenção de Saída (H1).

2.2. Compromisso Organizacional

Uma vez que as organizações estão cada vez mais expostas ao mercado, no qual têm de responder a diversos desafios – pressões e oportunidades –, existe cada vez mais a necessidade de haver vinculação colaborador-organização (Tavares, 2001).

O Compromisso Organizacional refere-se a uma vinculação indivíduo-organização que afeta a decisão do indivíduo de querer sair ou não da organização (Allen & Meyer, 1996).

Vários investigadores procuraram entender o vínculo colaborador-organização, sendo que os estudos no seu global dividem-se em dois tipos de abordagens: 1) abordagem unidimensional (Becker, 1960) e 2) abordagem multidimensional (Meyer & Allen, 1991).

2.2.1. Abordagem Unidimensional

A abordagem unidimensional defende a existência de uma relação custo-benefício, na qual o indivíduo irá tomar sua decisão baseando nos benefícios que poderão responder aos seus interesses (Mowday, Steers, & Poter, 1979; Becker, 1960)

Hrebiniak & Alutto (1972) defendem que à medida que as transações entre o indivíduo e a organização vai aumentando, o comprometimento, por sua vez, vai-se firmando cada vez mais (citado por Meyer & Allen, 1984).

2.2.2. Abordagem Multidimensional

A abordagem multidimensional demonstra que a relação entre o colaborador e a organização pode ser determinada por diversos fatores, sendo que esta é a abordagem que explica melhor os comportamentos do indivíduo num contexto organizacional (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Dentro desta perspectiva multidimensional, o modelo mais popular é o “Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional” de Meyer e Allen (1991), que afirma que o compromisso assume três componentes de forma simultânea, mas independente: 1) afetivo; 2) instrumental; e 3) normativo (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996).

O compromisso afetivo ocorre quando um indivíduo se vincula emocionalmente com a organização; O compromisso instrumental sucede quando a organização fornece mais benefícios de natureza material (e.g., salário, prêmios, etc.) em comparação com as organizações concorrentes (Meyer & Allen, 1991). Por fim, o compromisso normativo advém do consentimento e interiorização das normas, valores e objetivos da organização.

Apesar de Meyer e Allen (1991) assumirem que os diferentes tipos de compromisso são independentes de um dos outros, existem estudos que demonstram o contrário (Somers, 1995; Rego & Souto, 2004; Mankjee, Hartzel & Uys, 2006). Por exemplo, no estudo de Somers (1995), os resultados apresentaram a existência de uma correlação positiva de 0,58 entre os compromissos afetivo e normativo, do mesmo modo que o estudo de Rego e Souto (2004) apresentou correlações positivas de 0,42 (amostra portuguesa). No que toca à relação entre o compromisso afetivo e instrumental, estes mesmos estudos também encontraram correlações positivas de 0,13 (Somers, 1995) e de 0,24 (Rego & Souto, 2004). Embora que os estudos supracitados não tenham revelado a existência de uma relação significativa entre os compromissos instrumental e normativo, pode-se realçar o estudo de Mankjee, Hartzel e Uys (2006), que demonstrou a existência de uma correlação positiva de 0.44 entre estas duas variáveis.

2.2.2.1. Compromisso Afetivo

Meyer e Allen (1991) afirmam que colaboradores com um elevado nível de compromisso afetivo, desejam permanecer na organização porque se sentem pessoalmente realizados e satisfeitos. Este tipo de sentimentos (desejo de permanecer) surgem pelas seguintes características: a) pessoais; b) estruturais; e c) experiências a nível laboral (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1991).

A nível de características pessoais, o sentimento de realização, de envolvimento e de autonomia encontram-se correlacionados com este tipo de compromisso (Morris & Snyder 1979 citado por Meyer & Allen, 1991). Contudo, de acordo com alguns estudos (Meyer & Allen, 1991), não existe uma relação forte e consistente em relação às variáveis sociodemográficas – tais como a idade, sexo e educação.

No que diz respeito às características estruturais, a literatura demonstrou que o compromisso afetivo estava relacionado com a descentralização das tomadas de decisão e com a formalização das políticas e procedimentos (Meyer & Allen, 1991).

Nas relações desenvolvidas e experiências vivenciadas no trabalho, Meyer e Allen (1991) afirmam que o desenvolvimento deste compromisso resulta de experiências que satisfaçam ou que sejam compatíveis com as necessidades e/ou valores do colaborador.

2.2.2.2. Compromisso Instrumental

Quando os colaboradores desejam permanecer na organização só porque precisam significa que estes possuem um elevado nível de compromisso instrumental (Meyer & Allen, 1991). Tais sentimentos podem dever-se a: custos/investimentos e existência/inexistência de alternativas.

No que toca aos custos/investimentos, basta o colaborador perceber que a saída na organização poderá ser mais vantajosa. Evidências demonstram que quando existe um aumento da quantidade/magnitude de investimentos e, embora, uma diminuição de alternativas atrativas, regista-se um aumento do compromisso de trabalho (Rusbult e Farrell, 1983 citado por Meyer & Allen, 1991). No entanto, com estes resultados, é difícil de concluir se a intenção de permanecer na organização deve-se à necessidade, ao desejo ou à “obrigação” de permanecer.

2.2.2.3. Compromisso Normativo

De acordo com Meyer e Allen (1991), colaboradores que possuem elevados níveis de compromisso normativo, evidenciam que desejam permanecer na organização porque sentem que é o seu dever.

Wiener (1982) explica que a vontade de permanecer na organização por obrigação/dever pode dever-se às seguintes condições: internalização das normas e das pressões normativas fora da organização (através da socialização familiar ou cultural) e dentro dessa mesma (através da socialização organizacional) (citado por Meyer & Allen, 1991).

Este tipo de compromisso também pode ser desenvolvido quando a organização fornece apoio, através do adiantamento de recompensas (e.g., pagamento da faculdade) ou do investimento no desenvolvimento de competências (e.g., formação). Este tipo de investimentos pode fazer com que haja um desequilíbrio na relação entre o colaborador e a organização, fazendo com que os colaboradores sintam que estão em dívida e que precisam de retribuir (Scholl 1981 citado por Meyer & Allen, 1991).

2.2.3. Partilha de Informação como Antecedente do Compromisso Organizacional

De acordo com o estudo de McElroy (2001), a Partilha de Informação, como PTED, pode aumentar o nível de compromisso afetivo, visto que esta prática tem um impacto nos seus antecedentes, tais como a percepção de confiança e de importância na organização. Para além disso, também deve incrementar a percepção de justiça organizacional, mais concretamente na justiça distributiva e processual, que também se encontram relacionados com o compromisso afetivo. Estas mesmas percepções (de confiança, importância e de justiça) poderão originar sentimentos de obrigação moral, aumentando assim o nível de compromisso

normativo. Contudo, McElroy (2001) não espera que esta prática tenha algum efeito no compromisso instrumental, visto que não tem impacto nos investimentos/custos que o próprio indivíduo poderia ter caso saísse da organização (McElroy, 2001).

No entanto, McElroy (2001) ainda refere que à medida em que a organização recorre à partilha de informações com o objetivo de influenciar/modificar atitudes, os três tipos de compromisso organizacional poderão ser influenciadas a curto-prazo, já que as percepções sobre o trabalho baseadas pelas trocas sociais são substituídas pelas percepções baseadas na experiência.

Baseando no estudo supracitado (McElroy, 2001), sugerimos que a partilha de informação tem um impacto direto nos diferentes tipos de compromisso organizacional.

Hipótese 2: A prática de Partilha de Informação está positivamente relacionada com o Compromisso Afetivo (H2a); A prática de Partilha de Informação encontra-se negativamente associada com o Compromisso Instrumental (H2b); A prática de Partilha de Informação está positivamente associada sobre o Compromisso Normativo (H2c).

2.2.4. Consequências do Compromisso Organizacional

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) realizaram um estudo tendo como propósito a identificação de as varáveis-critério, que estariam correlacionadas com os diferentes tipos de Compromisso Organizacional. Os resultados desse estudo evidenciaram que o compromisso afetivo tinha uma relação positiva com o desempenho organizacional e com o comportamento de cidadania organizacional. Assim como apuraram a presença de relações negativas com o nível de stress e conflito trabalho-família. No compromisso

instrumental, averiguaram a existência de relações negativas com o desempenho organizacional, assim como encontraram relações positivas com o nível de stress e conflito trabalho-família. Quanto ao compromisso normativo, apenas se verificou uma relação positiva no comportamento de cidadania organizacional.

A única variável-critério que apresentou, no seu global, os mesmos resultados nos diferentes tipos de compromisso foi a intenção de saída. Esta mesma demonstrou estar negativamente relacionada com os compromissos afetivo, instrumental e normativo, contudo verificou-se que o efeito era maior no compromisso afetivo.

Tendo por base os resultados do estudo de Meyer e colegas (2002), propomos que os diferentes tipos de compromisso organizacional (afetivo, instrumental e normativo) podem como uma consequência direta na intenção de saída dos colaboradores.

Hipótese 3: O Compromisso Afetivo está negativamente associado com a Intenção de Saída (H3a); O Compromisso Instrumental encontra-se positivamente relacionado com a Intenção de Saída (H3b); O Compromisso Normativa está negativamente relacionado com a Intenção de Saída (H3c).

2.2.5. Papel de Mediação do Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem obtido um papel principal em diversos estudos, devido à sua importância sobre a satisfação laboral, nível de desempenho, rotatividade no trabalho e entre outras (Yousef, 2000). Diante deste facto, têm surgido cada vez mais investigações em que procuram compreender o seu papel como variável mediadora.

No estudo de Yousef (2000), foi averiguado que a relação entre o comportamento de liderança e a satisfação / desempenho laboral era mediada pelo compromisso organizacional. Além disso, o estudo de Luna-Arocas e Camps (2007) apresentou que o compromisso

organizacional estava negativamente relacionado com a intenção de saída, assim como assumia um papel mediador na relação entre satisfação no trabalho e intenção de saída.

Como existe literatura que justifica a existência de efeitos da partilha de informação sobre os diferentes tipos de compromisso organizacional que, por sua vez, também tem impacto sobre a intenção de saída, trata-se de um modelo plausível, propomos que os diferentes tipos de compromisso organizacional explicam a relação entre a Partilha de Informação e Intenção de Saída, assumindo assim um papel mediador.

Hipótese 4: A prática de Partilha de Informação está negativamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Afetivo (H4a); A prática de Partilha de Informação está positivamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Instrumental (H4b); A prática de Partilha de Informação está negativamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Normativo (H4c).

2.3. Intenção de Saída

O ato de sair da organização por parte do colaborador pode acontecer por diversas razões, tais como: a) caducidade do contrato; b) pré-reforma; c) extinção da entidade empregadora; d) revogação do acordo das partes; e) despedimento promovido pela entidade empregadora; f) rescisão, com ou sem, justa causa por iniciativa do trabalhador; g) rescisão por qualquer das partes durante o período experimental; h) extinção de postos de trabalho por causas objetivas de ordem estrutural, tecnológica ou conjuntural relativas à empresa; e i) cessação do contrato por inadaptação (Peretti, 1998). Contudo, embora que haja muitas

razões para a rotatividade, o que provoca mais custos na organização é a saída voluntária por parte dos colaboradores (Selden & Sowa, 2015).

A Intenção de Saída é então considerada como um desejo de sair da organização de forma deliberada (Tett & Meyer, 1993), sendo que ocorre através da conjunção de dois fatores: 1) a ligação que o colaborador sente face à organização; e 2) o número de oportunidades oferecidas pela organização *versus* as oportunidades existentes de organizações concorrentes. São estes mesmos fatores que exigem ao próprio colaborador a questionar, analisar e decidir se quer realmente permanecer ou sair da organização em que se encontra a trabalhar (Peretti, 1998).

Steers e Mowday (1981) propuseram uma série de variáveis que provocam o facto do colaborador de querer ou não sair da organização, tais como: a) expectativas acerca do trabalho; b) respostas afetivas que influenciam o desejo de querer sair, que dependem de fatores que não estão relacionadas com o trabalho (e.g., família); c) a própria intenção de querer sair, i.e., o facto do colaborador querer analisar outras alternativas (Lee & Mowday, 1987). Price (1977) acrescentou ainda que a combinação/interação da satisfação laboral e das oportunidades de trabalho afetam de forma significativa a decisão do consultor (citado por Price, 1989).

Por outro lado, Rego e colegas (2008) referiram 5 fatores, que são possíveis indutores da saída voluntária: 1) Mercado de trabalho – a nível de condições/oportunidades de empresas concorrentes e de investimento na formação e progressão de carreiras das próprias organizações; 2) Organização, Departamento e Equipa – a nível de apoio organizacional, recompensas, procedimentos, clima social e conciliação trabalho-família; 3) Características da função – a nível de diversidade, segurança, bem-estar e autonomia; 4) Características do Colaborador e relação com a Organização – a nível de compromisso, valores e justiça; e 5) Liderança – a nível de características do líder e comunicação.

As saídas voluntárias produzem custos, que são consideráveis para as organizações, tais como: i) a organização pode perder os colaboradores mais talentosos; ii) o processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador pode produzir custos bastante significativos; iii) diminuição do nível de desempenho e produtividade; iv) devido à existência de relações informais no local de trabalho, a saída de certos colaboradores poderá conduzir à saída de colegas que eram afetivamente próximos; e v) como existe a possibilidade dos ex-colaboradores interagirem com clientes, estes mesmos poderão dar impressões pouco benéficas para a reputação da organização (Rego et al., 2008).

III. Questões de Investigação

Em síntese, As questões de investigação deste estudo são as seguintes: a) qual é o contributo da partilha de informação sobre o compromisso organizacional e a intenção de saída?; b) O compromisso organizacional poderá desempenhar um papel de mediação na relação entre as práticas de melhor desempenho e intenção de saída?; c) Será que é possível que diferentes tipos de compromisso exerçam papéis de mediação distintos?.

O presente estudo realizará o teste dos modelos de investigação (Figura 1), que se baseiam nas hipóteses supracitadas, através da realização de um estudo correlacional.

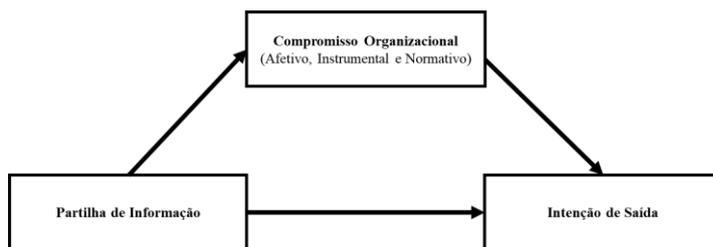


Figura 1 – Modelo de Investigação

IV. Método

4.1. Participantes e Procedimento

Para esta investigação, foi aplicado um questionário via online (Anexo A), através da plataforma Qualtrics, sendo que foi posteriormente partilhado a colaboradores.

A amostra final é constituída por 187 participantes, sendo que é maioritariamente composta pelo sexo feminino (57%), com idades compreendidas entre os 18 e 28 anos (30,5%) e com um curso médio ou superior (44,9%). Mais de metade dos participantes refere que não desempenha cargos de chefia (73,8%), trabalhando a tempo inteiro (96,8%) e para o sector privado (77,5%) (Quadro 2). Estes mesmos participantes estão em média a trabalhar na organização há aproximadamente 11 anos ($M = 11,44$; $DP = 10,95$) (Anexo B).

Quadro 2 – Caracterização da Amostra

		Nº	%
Sexo	Feminino	106	57,0
	Masculino	80	43,0
Idade (Anos)	a) 18-28	57	30,5
	b) 29-38	36	19,3
	c) 39-48	54	28,9
	d) 49-58	35	18,7
	e) 59-68	5	2,7
	Solteiro(a)	78	41,9
	Casado(a)/União de Facto	97	52,2
	Divorciado(a) / Separado(a)	10	5,4
	Viúvo(a)	1	0,5
Habilitações académicas	a) Até ao 9º ano	5	2,7

	b) 10º/11º/12º ano	50	26,7
	c) Curso médio/superior	84	44,9
	d) Mestrado	47	25,1
	e) Doutoramento	1	0,5
Função de Chefia	Sim	49	26,2
	Não	138	73,8
Trabalho (Tempo)	Trabalho a tempo inteiro	180	96,8
	Tempo parcial	6	3,2
Sector	Público	38	20,3
	Privado	145	77,5
	Social/sem fins lucrativos	4	2,1

4.2. Instrumentos

A construção do questionário foi realizada no âmbito de um projeto mais alargado sobre a perceção em relação a aspetos relacionados com a atividade profissional e com bem-estar no trabalho (Anexo A).

No que diz respeito à variável Partilha de Informação, utilizou-se uma subescala de “Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho” de Riordan, Vandenberg e Richardson (2005), constituída por 6 itens ($\alpha = 0,83$), sendo que, num deles, “Muitas vezes tenho de recorrer à conversa informal ou mexericos para receber informações relativamente ao trabalho” a pontuação teve de ser revertida. Esta variável vai ser estudada na vertente “top-down”.

A presente subescala procura entender a perceção que os colaboradores em relação às informações obtidas na organização, pelo que as pontuações mais elevadas correspondem a um maior nível de perceção de terem informação necessária para tomar decisões.

No que concerne à operacionalização do Compromisso Organizacional, recorreu-se à escala de Allen e Meyer (1997) validada e adaptada à população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Esta é composta por 11 itens, da qual as subescalas: 1) de Compromisso Afetivo possui 3 itens (e.g., “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”) ($\alpha = 0,77$); 2) de Compromisso Instrumental possui 4 itens (e.g., “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização”) ($\alpha = 0,83$); e 3) de Compromisso Normativo possui 4 itens (e.g., “Sinto-me em dívida para com esta organização”) ($\alpha = 0,87$).

As pontuações mais elevadas representam nos seguintes tipos de compromisso: 1) no compromisso afetivo, a maiores níveis de permanecer na organização por vontade própria, i.e., por quer continuar a trabalhar lá; 2) no compromisso instrumental, a maiores níveis de querer continuar na organização uma vez que não existem outras alternativas/saídas; e 3) no compromisso normativo, a elevados níveis de sentimentos de obrigação e de dever.

Por fim, quanto à variável de Intenção de Saída, foi utilizada a escala de Huang, Lawler e Lei (2007), constituída por 3 itens (e.g., “Penso frequentemente em sair da organização em que me encontro a trabalhar”) ($\alpha = 0,80$), na medida em que os valores mais altos representam num maior nível de intenção de saída.

Nesta escala, a pontuação foi invertida em dois itens (“Penso em prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho” e “Tenciono continuar na organização onde trabalho até à reforma”).

Todas as medidas utilizadas nesta investigação possuem uma escala de resposta, tipo likert, de 5 pontos (1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo

Totalmente”), assim como possuem um nível de consistência interna adequado para avançar com o estudo.

Para além destas variáveis, o questionário também contém questões referentes a variáveis sociodemográficas, tais como: sexo, idade, antiguidade (há quantos anos trabalha na empresa), cargo de chefia (exerce ou não), escolaridade, situação laboral, tempo do trabalho (inteiro ou parcial), entidade e setor de atividade da empresa e número de trabalhadores na empresa.

Variáveis de controlo. Após a realização de testes de comparação de médias e correlações entre as diversas variáveis de estudo e as variáveis sociodemográficas (idade, sexo e antiguidade), a variável Idade (em anos) foi escolhida como variável de controlo neste estudo, visto que se averiguou um elevado nível de correlação (Anexo D).

V. Resultados

5.1. Descritivas

O Quadro 3 reporta dados estatísticos, tais como médias, desvios-padrão e correlações, das variáveis de estudo e de controlo.

Como se pode verificar, a prática Partilha de Informação encontra-se positivamente associada com os Compromissos Afetivo ($r = 0.37$, $p < 0.001$) e Normativo ($r = 0.26$, $p < 0.001$). Assim como se averiguou uma associação significativa, contudo negativa, com a Intenção de Saída ($r = -0.44$, $p < 0.001$). No entanto, a correlação apresentada no Compromisso Instrumental não é significativa ($r = 0.01$, $p = 0.862$) (Anexo D).

Quadro 3 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis de estudo e de controlo.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Partilha de Informação	3.46	0.73	<i>(.83)</i>							
2. Compromisso Afetivo	3.21	0.94	.37**	<i>(.77)</i>						
3. Compromisso Instrumental	3.08	0.99	.01	.31**	<i>(.83)</i>					
4. Compromisso Normativo	2.51	1.01	.26**	.32**	.16*	<i>(.87)</i>				
5. Intenção de Saída	2.86	1.00	-.44**	-.68**	-.26**	-.17*	<i>(.80)</i>			
6. Sexo	–	–	.02	-.023	-.11	.00	.04	–		
7. Idade	2.44	1.18	.14	.37**	.27**	-.08	-.40**	.03	–	
8. Antiguidade	11.44	10.95	-.07	.22**	.23**	-.17*	-.27**	.04	.69**	–

Notas: $n = 187$. Os alfas de Cronbach são apresentados em itálico na diagonal.

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

No seu global, os resultados salientam que os valores de compromisso afetivo, instrumental e normativo estão ligeiramente próximos de “Não discordo nem concordo”, dos quais averiguou-se que a maior pontuação corresponde à do compromisso afetivo ($M = 3.32$; $SD = 0.94$).

No que refere às diferenças de idade, uma vez que se apurou a existência de correlações com os compromissos afetivo e instrumental e a intenção de saída (Quadro 3), torna-se

pertinente fazer uma análise mais aprofundada. No Quadro 4, averiguou-se que os colaboradores com idades compreendidas entre 59 a 68 anos apresentavam maiores níveis de percepção de terem informação suficiente diante a realização de tarefas ($M = 3.73$; $SD = 0.73$). Também se apurou que os colaboradores com esta classe de idade também apresentavam maiores níveis de compromisso afetivo. Os maiores níveis de compromisso instrumental corresponderam aos colaboradores com idades compreendidas entre os 49 e 58 anos ($M = 3.55$; $SD = 1.03$). Enquanto os maiores scores de compromisso normativo representavam os colaboradores mais jovens (entre os 18 e 28 anos) ($M = 2.6$; $SD = 1.06$). Por fim, foram esses mesmos colaboradores mais jovens que apresentaram uma maior inclinação na intenção de saída ($M = 3.39$; $SD = 0.99$). Enquanto os colaboradores com idade mais avançada apresentaram menores níveis de intenção de querer sair ($M = 1.87$; $SD = 0.38$).

Posto isto, apurou-se que os trabalhadores mais jovens apresentaram menores níveis de compromisso e, conseqüentemente, maiores níveis de intenção de saída.

Quadro 4 – Níveis da Partilha de Informação, Compromisso Organizacional e Intenção de saída tendo em conta o grupo etário

		Idade (Anos)	18-28	29-38	39-48	49-58	59-68
Partilha de Informação	M		3,32	3,47	3,49	3,59	3,73
	SD		0,68	0,77	0,72	0,79	0,73
Compromisso Afetivo	M		2,65	3,47	3,26	3,67	3,87
	SD		0,97	0,78	0,84	0,8	0,61
Compromisso Instrumental	M		2,66	3,07	3,28	3,55	2,6
	SD		0,95	0,95	0,9	1,03	0,8
Compromisso Normativo	M		2,61	2,56	2,49	2,34	2,5
	SD		1,06	1,01	0,97	1,02	1
Intenção de Saída	M		3,39	2,85	2,73	2,35	1,87
	SD		0,99	1,03	0,87	0,8	0,38

5.2. Testes das Hipóteses

Realizou-se um conjunto de análises com os programas IBM SPSS Statistics 25 e MedGraph Online (Jose, 2013) para testar e validar as hipóteses em estudo.

Para tal, foram realizados modelos de regressão linear, tendo como critério as etapas de Baron e Kenny (1986): 1) efeito da variável preditora sobre a variável de critério (efeito total); 2) efeito da variável preditora sobre a variável mediadora; e 3) efeito das variáveis preditora e mediadora sobre a variável de critério (efeitos diretos e indiretos).

5.2.1. *Compromisso Afetivo*

O Quadro 5 representa os resultados da regressão que prevê a intenção de saída. Na etapa 1, encontra-se inserida a variável de controlo, a idade; na etapa 2, inseriu-se a partilha de informação; e por fim, na etapa 3, foi incluída o compromisso afetivo.

A hipótese 1 pressupõe que a partilha de informação estaria negativamente relacionada com a intenção de saída. E, como se pode reparar na etapa 2 do Quadro 5, existe uma relação negativa entre a partilha de informação e a intenção de saída (Beta = -0.39, t = -6.24, p < 0.001), suportando assim a hipótese supracitada.

Quadro 5 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Afetivo como variável mediadora

	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
	β	t	β	t	B	t
Idade	-.40**	-5.92	-.34**	-5.54	-.17**	-3.12
Partilha de Informação			-.39**	-6.24	-.22**	-3.91
Compromisso Afetivo					-.53**	-9.12
ΔR^2	.16**		.30**		.52**	

*** p < .001; ** p < .01; * p < .05

A Quadro 6 expõe os resultados da regressão linear prevendo o Compromisso Afetivo, sendo que possui duas etapas, em a primeira inclui a idade e a segunda conta com a

partilha de informação. Através dessa mesma tabela, verificou-se que a prática Partilha de Informação está positivamente relacionada com o compromisso afetivo (Beta = 0.32, t = 4.98, p < 0.001), corroborando a Hipótese H2a.

Quadro 6 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Afetivo

	Etapa 1		Etapa 2	
	B	t	B	t
Idade	.37**	5.40	.32**	4.97
Partilha de Informação			.32**	4.98
ΔR^2	.13**		.23**	

*** p < .001; ** p < .01; * p < .05

Como se pode reparar novamente no Quadro 5, a hipótese H3a é comprovada, uma vez que se verificou a existência de uma relação negativa entre o compromisso afetivo e a intenção de saída (Beta = -0.53, t = -9.12 , p < 0.001).

Os resultados da regressão, representados no Quadro 5, também apoiam o modelo de mediação, i.e., afirma que o compromisso afetivo assume um papel mediador na relação entre a partilha de informação e a intenção de saída.

O modelo testado (Quadro 5 – Etapa 3) explica cerca de 52% da variação da Intenção de Saída ($R^2_{ajustado} = 0.52$; $F_{(3,183)} = 66.82$, p < 0.001). Contudo, analisando o efeito direto, o valor deste (Beta = -0.22, t = -3.91, p < 0.001) é menor quando comparado com a expressão do efeito total (Beta = -0.39, t = -6.24, p < 0.001). Assim, podemos concluir que o impacto das Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, decresce quando se considera o Compromisso Afetivo.

Através do MedGraph (Anexo Fa), apurou-se a presença de uma mediação parcial, uma vez que o efeito indireto ($R^2 = 0.13$) é inferior ao efeito total ($R^2 = 0.17$), i.e., a variável mediadora explica apenas parcialmente a relação da variável preditora com a variável de critério. Ou seja, a Hipótese H4a foi comprovada, visto que o compromisso afetivo como

mediadora é importante para esta análise ($ab = 0.19$, $SobelZ = -4.40$, $p < 0.001$, 95% IC = -0.341, -0.130).

5.2.2. *Compromisso Instrumental*

O Quadro 7 demonstra os resultados da regressão linear prevendo o Compromisso Instrumental. Nessa mesma tabela, a primeira etapa inclui a idade e a segunda conta com a partilha de informação. Foi aqui que se averiguou que a Partilha de Informação não possui um efeito significativo sobre o Compromisso Instrumental ($Beta = -0.03$, $t = -0.37$, $p = 0.71$), contestando a Hipótese H2b. Posto isto, como esta etapa não é comprovada, significa que não o compromisso instrumental não assume um papel mediador, rejeitando assim a Hipótese H4b.

Quadro 7 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Instrumental

	Etapa 1		Etapa 2	
	β	t	β	t
Idade	.27**	3.88	.28**	3.88
Partilha de Informação			-.03	-.37
ΔR^2	.07**		.07**	

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

No Quadro 8 é demonstrado resultados da regressão que prevê a intenção de saída, sendo que a etapa 1 contém a idade, a etapa 2 a partilha de informação e, por fim, a etapa 3 inclui o compromisso instrumental.

Quadro 8 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Instrumental como variável mediadora

	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
	β	t	β	t	β	t
Idade	-.40**	-5.92	-.34**	-5.54	-.30**	-4.68
Partilha de Informação			-.39**	-6.24	-.39**	-6.42
Compromisso Instrumental					-.17**	-2.68
ΔR^2	.16**		.30**		.32**	

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

Prosseguindo com a verificação das restantes hipóteses, como se pode reparar novamente no Quadro 8, a hipótese H3b é rejeitada, uma vez que se verificou a existência de uma relação negativa entre o compromisso instrumental e a intenção de saída (Beta = -0.17, t = -2.68, $p = 0.008$).

Para além disso, constatou-se que o efeito direto também é significativo Beta = -0.39, t = -6.42, $p < 0.001$), no entanto este valor é praticamente igual quando comparado com a expressão do efeito total (Beta = -0.39, t = -6.24, $p < 0.001$). Assim, mais uma vez, podemos concluir que o impacto da partilha de informação não difere quando se considera o compromisso instrumental (Beta = -0.17, t = -2.68 $p < 0.001$).

5.2.3. *Compromisso Normativo*

O Quadro 9 expõe os resultados da regressão linear prevendo o Compromisso Normativo, sendo que possui duas etapas, em a primeira inclui a idade e a segunda conta com a partilha de informação. Através dessa mesma tabela, observou-se ainda que a prática Partilha de Informação encontra-se positivamente associada com o Compromisso Normativo (Beta = 0.28, t = 3.87, $p < 0.001$), comprovando a Hipótese H2c.

Quadro 9 – Resultados da regressão, prevendo o Compromisso Normativo

	Etapa 1		Etapa 2	
	B	t	β	t
Idade	-.08	-1.14	-.12	-1.72
Partilha de Informação			.28**	3.87
ΔR^2	.00		.07**	

*** p < .001; ** p < .01; * p < .05

No que diz respeito aos resultados da regressão que prevê a intenção de saída (Quadro 10), na etapa 1, encontra-se inserida a variável idade; na etapa 2 a partilha de informação; e por fim, na etapa 3, foi incluída o compromisso normativo.

Quadro 10 – Resultados da regressão, prevendo a Intenção de Saída e considerando o Compromisso Normativo como variável mediadora

	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
	B	t	β	t	β	t
Idade	-.40**	-5.92	-.34**	-5.54	-.37**	-5.72
Partilha de Informação			-.39**	-6.24	-.35**	-5.59
Compromisso Normativo					-.10	-1.62
ΔR^2	.16**		.30**		.31**	

*** p < .001; ** p < .01; * p < .05

Relativamente ao modelo, este é significativo ($F_{(3,183)} = 28.12$, $p < 0.001$) e possui um de poder explicativo de 31% sobre a Intenção de Saída ($R^2_{ajustado} = 0.31$).

Constatou-se que o efeito direto também é significativo (Beta = -0.35, $t = -5.59$, $p < 0.001$), no entanto este valor é ligeiramente inferior quando comparado com a expressão do efeito total (Beta = -0.39, $t = -6.243$, $p < 0.001$).

Para além disso, apesar do compromisso normativo de ter um peso negativo sobre a intenção de saída, não se averiguou a existência de uma relação significativa entre estas duas variáveis (Beta = -0.10, $t = -1.62$, $p = 0.108$). assim sendo, hipótese H3c é revogada.

Posto isto, não se pôde avançar o teste deste modelo no MedGraph, visto que não se consta a presença de uma mediação, rejeitando assim a Hipótese H4c.

Resumindo, apenas se verificou um modelo de mediação, sendo que o Quadro 12 apresenta de forma resumida a confirmação/rejeição das hipóteses de estudo.

Quadro 11 – Resumo da Verificação das Hipóteses

Hipóteses		Verificação
Hipótese 1	A prática de Partilha de Informação está negativamente relacionada com a Intenção de Saída.	H1 confirmada
Hipótese 2	A prática de Partilha de Informação está positivamente relacionada com o Compromisso Afetivo.	H2a confirmada
	A prática de Partilha de Informação encontra-se negativamente associada com o Compromisso Instrumental.	H2b rejeitada
	A prática de Partilha de Informação está positivamente associada sobre o Compromisso Normativo.	H2c confirmada
Hipótese 3	O Compromisso Afetivo está negativamente associado com a Intenção de Saída.	H3a confirmada
	O Compromisso Instrumental encontra-se positivamente relacionado com a Intenção de Saída.	H3b rejeitada
	O Compromisso Normativa está negativamente relacionado com a Intenção de Saída.	H3c rejeitada
Hipótese 4	A prática de Partilha de Informação está negativamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Afetivo.	H4a confirmada
	A prática de Partilha de Informação está positivamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Instrumental.	H4b rejeitada
	A prática de Partilha de Informação está negativamente associada com a Intenção de Saída através do Compromisso Normativo.	H4c rejeitada

VI. Discussão e Conclusão

Neste estudo, procurou-se perceber como a prática partilha de informação influencia a saída voluntária dos colaboradores nas organizações, assim como analisar como o compromisso organizacional pode justificar essa relação.

Apesar de haver diversos estudos sobre as variáveis determinantes, a investigação que assume a partilha de informação como prática de trabalho de elevado desempenho ainda é limitada devido ao facto de haver vários estudos que estudam as PTED no seu global (Combs et al., 2006). E, por isso mesmo, este estudo foca-se nos contributos da partilha de informação.

Os resultados deste estudo demonstraram que a prática em específico exerce um impacto negativo sobre a vontade de sair da organização. Estes resultados vão de encontro com a literatura de Pfeffer e Veiga (1999), já que, quando a organização partilha os seus procedimentos, políticas e outros conteúdos, isso vai fazer com que os colaboradores tenham então conhecimentos suficientes para tomarem decisões de forma independente e, conseqüentemente, sintam motivados face à realização de tarefas e cumprimento de funções. Tais sentimentos poderão ter um peso na decisão na vontade de permanecer na organização.

Para além deste contributo, os resultados também revelaram que a partilha de informação trata-se de um ato significativo na promoção de sentimentos de vinculação afetiva e normativa. Contudo, não se revelou a existência da relação entre a partilha de informação e o compromisso instrumental. Assim, esta ligação consiste em valores, tais como afeição, moral e não “material”, sendo que estas evidências estão de acordo com as premissas de McElroy (2001).

Por sua vez, o papel do compromisso organizacional trouxeram resultados surpreendentes: a vinculação que o individuo sente a nível afetivo e instrumental face à

organização está associada ao desejo de querer permanecer. Contudo, o compromisso normativo de forma alguma se encontra relacionado com a intenção de saída. Este resultado poderá dever-se ao facto de as organizações não investirem ou apoiarem tanto o colaborador quando este precisa ou pelo facto de este não se rever nas normas/políticas na organização atual (Meyer & Allen, 1991).

O tipo de vinculação individuo-organização que teve um maior peso sobre a intenção de saída foi o de conteúdo afetivo. E, por isso mesmo, este estudo suporta as hipóteses de que a partilha de informação fomenta o compromisso afetivo que, por sua vez, encontra-se negativamente associado a desejos frequentes de querer sair da organização. Assim, permite argumentar que, quando a organização apresenta uma abertura para a partilha de informações, poderá originar sentimentos de ligação individuo-organização, fazendo com que os colaboradores queiram continuar a trabalhar nessa mesma organização porque o “desejam”.

Contudo, as hipóteses de que tanto o compromisso instrumental como o compromisso normativo exercem um papel mediador na relação entre a variável independente e a variável dependente não foram comprovadas. A evidência de que o compromisso normativo não ter um papel de mediação poderá ser justificada pelo facto de a partilha de informação exercer um efeito direto sobre a intenção de saída; por outras palavras, esta uma variável poderá mais proximal do que se pensava. Quanto à inexistência de um efeito mediador no compromisso instrumental poderá ser fundamentado por não existir uma relação entre a partilha de informação e este tipo de compromisso, i.e., pelo facto da partilha de informação não ter qualquer peso sobre a perceção do colaborador sobre custos/benefícios e oportunidades dentro e/ou fora da organização.

Este estudo, apesar de ter fornecido algumas contribuições, possui algumas limitações, que poderão ser utilizadas como recomendações para investigações futuras. como a recolha

de dados foi realizada através da aplicação de um questionário online, a amostra que se obteve trata-se de uma amostra de conveniência. Este tipo de amostra é a que apresenta maiores limitações uma vez que existe a possibilidade de se não realizar generalizações através desta, i.e., fazer a representação da população em geral. Para além disso, como a recolha de dados foi feita no mesmo momento, não se pode retirar conclusões sobre causalidade.

Considerar a partilha de informação como uma variável preditora poderá oferecer novas ideias para futuras pesquisas/projetos, uma vez que ainda não existem estudos suficientes que tentam compreender os efeitos da partilha de informação nas organizações ou que abordem a relação entre as três variáveis (partilha de informação, compromisso organizacional e intenção de saída).

Concluindo, quando apenas focamos a nossa visão para o geral, não nos damos conta de certos aspetos que só poderão ser notados se “olharmos mais perto”. Por outras palavras, tendo em conta de que nem sempre as PTED como sistema poderão fornecer os resultados idealizados (Combs et al., 2006) ou fornecer informações suficientes, a presente dissertação permitiu fornecer uma visão diferente e detalhada, fornecendo um papel principal à prática partilha de informação.

VII. Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *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*, 36(1), 39-47.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Ertürk, A. (2014). Influences of HR practices, social exchange, and trust on turnover intentions of public IT professionals. *Public Personnel Management*, 43(1), 140-175.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735–750.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

- Jose, P. E. (2013). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, version 3.0. *Victoria University of Wellington*. Retrieved from <https://psychology.victoria.ac.nz/medgraph/>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 3(11), 327-335.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component model conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Advanced topics in organizational behavior: commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.*
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R., Steers, R., & Poter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 14, 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on

- information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Park, R. (2017). Exploring the link between top-down information sharing and organisational performance: the moderating role of flexible manufacturing strategy. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 598-613.
- Peretti, J. -M. (1998). Recursos Humanos. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473.
- Pruneda, G. (2015). Implementation of high-performance work practices in the Spanish private sector: Stronger or weaker during the economic downturn?. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(2), 159-180.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2008). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.
- Rusuli, C., Saufi, M., & Tasmin, R. (2010). Knowledge sharing practice in organization. In: International Conference on Ethics and Professionalism (ICEP 2010).
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2015). Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 182-207.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Tavares, S. (2001), "Vinculação dos indivíduos às organizações" in Ferreira J, Neves, J. Caetano, A., *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 307- 333. Lisboa. McGraw-Hill.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Timiyo, A. J. (2014). High Performance Work Practices: One best-way or no best-way. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 08-14.
- Tremblay, M., & Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347-368.
- Tzabbar, D., Tzafir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.

- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Zaheer, N., & Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 417-443.

VIII. Anexos

Anexo A – Questionário

INTRODUÇÃO:

Caro(a) participante,

Sou estudante no ISCTE Instituto Universitário de Lisboa e estou neste momento a terminar o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. A Professora Sílvia Silva é a orientadora da minha dissertação. De forma a poder realizar a minha dissertação, gostaria de contar com a sua participação neste breve questionário.

Ao responder, garantimos-lhe o anonimato e a confidencialidade dos dados que nos disponibilizar, sendo que os mesmos apenas serão utilizados para o nosso estudo.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, **pretende-se apenas conhecer a sua opinião sincera e a sua perceção sobre alguns aspetos relacionados com a sua atividade profissional e com o seu bem-estar no trabalho**. Como já referido, as suas respostas são confidenciais e anónimas.

Se desejar receber mais informações ou esclarecer alguma dúvida, poderá contactar-nos através do seguinte e-mail: mestradopso2018@gmail.com

O questionário demorará no máximo 10 minutos. A sua participação é muito importante!

Muito obrigada pela sua colaboração!

Informo que li e compreendi o consentimento informado e pretendo participar neste questionário, assinalando com uma cruz (X) em: Sim_____

Parte I – Por favor responda às seguintes perguntas sobre o seu trabalho e o seu contexto de trabalho.

1. Tendo em conta o seu trabalho atual refira em que medida concorda com as seguintes afirmações utilizando a seguinte escala: 1) Discordo fortemente, 2) Discordo, 3) não discordo nem concordo, 4) concordo, 5) concordo fortemente

- a) Eu tenho autonomia/autoridade suficiente para cumprir as minhas responsabilidades associadas ao meu trabalho
- b) Eu tenho poder suficiente para decidir como realizo o meu trabalho
- c) Tenho liberdade suficiente sobre a forma como faço o meu trabalho
- d) As políticas e procedimentos da organização são transmitidos de forma clara aos colaboradores
- e) Na maioria dos casos, sou avisado/a atempadamente de alterações que afetem o meu grupo de trabalho
- f) Muitas vezes tenho de recorrer à conversa informal ou mexericos para receber informações relativamente ao trabalho
- g) A Chefia encontra-se adequadamente informada dos assuntos relevantes no meu departamento
- h) Os canais que permitem aos colaboradores comunicarem com a chefia de topo são eficazes
- i) Os objetivos e metas da Organização são transmitidos de forma clara aos colaboradores
- j) Estou satisfeito/a com a quantidade de reconhecimento que recebo quando faço um bom trabalho.
- k) No geral, sinto que a organização recompensa os colaboradores que fazem um esforço extra
- l) Existe uma forte relação entre a qualidade do meu desempenho e a probabilidade de receber um aumento
- m) Existe uma forte relação entre a qualidade do meu desempenho e a probabilidade de ter uma avaliação de desempenho elevada
- n) Se eu tiver um bom desempenho é mais provável que seja promovido/a
- o) Recebo formação suficiente para realizar o meu trabalho
- p) A formação e educação são aspetos integrais da cultura desta organização
- q) Recebi formação suficiente/adequada relacionada com o meu trabalho
- r) Se eu sentir que necessito de mais formação para realizar o meu trabalho a organização dar-me-á formação

2. No que diz respeito ao seu líder e à vossa relação responda às seguintes perguntas:

ITENS 1 A 6: 1 (Raramente), 2 (Ocasionalmente), 3 (Por vezes), 4 (Com alguma frequência) e 5 (Frequentemente)

- a) Você sabe o que seu líder pensa de si, e costuma saber o quão satisfeito o seu líder está com o seu trabalho?
- b) Em que medida é que o seu líder compreende os seus problemas e necessidades no trabalho?
- c) Em que medida é que o seu líder reconhece o seu potencial?
- d) Independentemente da autoridade formal que o seu líder construiu no seu cargo, quais são as hipóteses de ele/a usar a sua influência para ajudar a resolver problemas no seu trabalho?
- e) Mais uma vez, independentemente da quantidade de autoridade formal que o seu líder dispõe, quais são as hipóteses de ele/a lhe “salvar a pele” à custa dele/a?
- f) Eu tenho confiança suficiente no meu líder para o defender e justificar uma decisão em seu nome, se ele/a não estiver presente para o fazer.

3. No geral, quanto controlo diria que tem para organizar o seu horário de trabalho? (nenhum, muito pouco, algum, bastante, flexibilidade total)

4. No seu local de trabalho existem as seguintes opções de flexibilidade laboral?

(sim ou não)

- a. Ser responsável por escolher a hora de entrada e saída
- b. Possibilidade de prolongar a hora de almoço e compensar esse tempo ao final do dia
- c. Possibilidade de trabalhar horas extra num dia, de forma a trabalhar menos horas noutro dia
- d. Trabalhar a partir de casa frequentemente?

5. No que diz respeito à quantidade e horas de trabalho por favor indique em que medida as seguintes perguntas caracterizam o que se passa no seu local de trabalho.

Na minha organização:

Escala:

- 1- Discordo Totalmente
- 2-Discordo
- 3-Não discordo nem concordo
- 4-Concordo
- 5- Concordo Totalmente

- a) Quase toda a gente espera que os colaboradores trabalhem horas extra.
- b) A gestão encoraja os colaboradores a trabalhar horas extra.
- c) É normal os colaboradores levarem trabalho para fazer em casa.
- d) A maior parte dos colaboradores trabalham além das horas de trabalho oficiais.

- e) Trabalhar horas extra é importante para ser promovido/a.
- f) É considerado normal trabalhar durante os fins-de-semana.
- g) É difícil tirar um dia de trabalho ou ter férias pagas.
- h) Trabalhar horas extras é compensado com mais trabalho ou outras vantagens.
- i) Trabalhar horas extra é compensado financeiramente.
- j) (Quase) ninguém precisa de trabalhar horas extras sem ser remunerado.
- k) Existem políticas para restringir horas extra trabalhadas.
- l) No meu trabalho é-me dado tempo suficiente para realizar o que é esperado de mim no meu trabalho (item invertido)
- m) Muitas vezes parece que tenho trabalho demais para uma só pessoa realizar

Parte II – Como se sente e como age no Contexto de Trabalho
Agora, as seguintes questões dizem respeito a experiências pessoais relacionadas com a forma como se sente e age no trabalho.

6. Por favor refira em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o modo como encara o seu trabalho e a sua organização

Escala:

- 1- Discordo Totalmente
- 2-Discordo
- 3-Não discordo nem concordo
- 4-Concordo
- 5- Concordo Totalmente

- a) Quando as dificuldades surgem no trabalho, eu sei como resolvê-las.
- b) No trabalho, alcanço os meus objetivos, mesmo que ocorram situações inesperadas.
- c) Mesmo que me custe muito tempo e energia, no meu trabalho eu alcanço o que quero.
- d) Penso em prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho
- e) Penso frequentemente em sair da organização em que me encontro a trabalhar
- f) Tenciono continuar na organização onde trabalho até à reforma
- g) Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização
- h) Esta organização tem um grande significado para mim
- i) Eu realmente sinto os problemas desta organização como se fossem meus
- j) Deixar esta organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais
- k) Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse esta organização
- l) Muitas coisas na minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora
- m) Para mim, os custos de deixar esta organização seriam maiores que os benefícios
- n) Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
- o) Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora

4

- p) Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora
- q) Sinto-me em dívida para com esta organização

7. Com que frequência tem as seguintes experiências no trabalho

Escala:

- 1- Nunca
- 2-Raramente
- 3-Algumas Vezes
- 4-Frequentemente
- 5- Sempre

- a) Parece que estou com pressa e a correr contra o relógio.
- b) Continuo a trabalhar mesmo depois de os meus colegas de trabalho terem terminado.
- c) É importante para mim trabalhar arduamente mesmo quando não gosto do que estou a fazer.
- d) Mantenho-me ocupado(a) e com muitas tarefas em simultâneo.
- e) Sinto que há algo dentro de mim que me leva a trabalhar arduamente.
- f) Passo mais tempo a trabalhar do que a socializar com amigos, hobbies ou atividades de lazer.
- g) Sinto-me obrigado(a) a trabalhar arduamente, mesmo quando não é agradável.
- h) Dou por mim a fazer duas ou três coisas ao mesmo tempo, como almoçar e escrever um memorando, enquanto falo ao telefone.
- i) Sinto-me culpado(a) quando me ausento do trabalho.
- j) É difícil para mim relaxar quando não estou a trabalhar.
- k) Nas últimas 4 semanas sentiu-se fisicamente exausto/a?
- l) Nas últimas 4 semanas sentiu-se emocionalmente exausto/a?
- m) Nas últimas 4 semanas sentiu-se irritado/a?
- n) Nas últimas 4 semanas sentiu-se ansioso/a?
- o) Nas últimas 4 semanas sentiu-se triste/a?

8. Para terminar indique resposta às seguintes perguntas

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

- a) Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito/a está com o seu trabalho de uma forma global?
- b) Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?
- c) Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?
- d) A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?

Parte III – Questões Socio-Demográficas

As seguintes questões pretendem apurar aspetos socio-demográficos dos participantes. Relembramos que todos os dados obtidos são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados para fins estatísticos. Por favor responda colocado uma cruz (X) na opção adequada ou escrevendo a resposta correta.

1. Sexo:

F M

2. Idade:

a) 18-28	b) 29-38	c) 39-48	d) 49-58	e) 59-68	f) >69

3. Estado civil:

a) Solteiro(a)	b) Casado(a)/ União de Facto	c) Divorciado(a)/ Separado(a)	d) Viúvo(a)

4. Número de filhos: _____

5. Habilitações Académicas:

a) Até ao 9º ano	b) 10º/11º/12º ano	c) Curso médio/superior	d) Mestrado	e) Doutoramento

6. Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? ___ anos e ___ meses.

7. Tem função de chefia? Sim Não

8. Indique o seu vínculo laboral:

a) Contrato por tempo indeterminado	b) Contrato a termo certo	c) Contrato a termo incerto

9. Trabalho a tempo inteiro/tempo parcial

10. Horas de trabalho reais por semana

11. Setor de atividade da organização onde trabalha:

a)	b)	c)	d)	e)

Administração Pública	Construção Civil	Hotelaria e Turismo	Banca e Seguros	Comércio e Serviços
f) Saúde	g) Indústria Transformadora	h) Comunicação e Transportes	i) Agricultura/Pesca	j) Educação
k) Outro. Qual?				

12. A empresa/organização onde trabalha pertence ao setor:

Público _____ Privado _____ Social/sem fins lucrativos _____

Anexo B – Descrição da Amostra segundo as Variáveis Sociodemográficas

Sexo

	Nº	%
Feminino	106	57,0
Masculino	80	43,0
Total	186	100,0

Idade

	Nº	%
a) 18-28	57	30,5
b) 29-38	36	19,3
c) 39-48	54	28,9
d) 49-58	35	18,7
e) 59-68	5	2,7
Total	187	100,0

Habilitações Acadêmicas:

	Nº	%
a) Até ao 9º ano	5	2,7
b) 10º/11º/12º ano	50	26,7
c) Curso médio/superior	84	44,9
d) Mestrado	47	25,1
e) Doutoramento	1	,5
Total	187	100,0

Tem Função de Chefia?

	Nº	%
Sim	49	26,2
Não	138	73,8
Total	187	100,0

Estado civil:

	Nº	%
a) Solteiro(a)	78	41,9
b) Casado(a)/União de Facto	97	52,2
c) Divorciado(a)/Separado(a)	10	5,4
d) Viúvo(a)	1	,5
Total	186	100,0

Indique o seu vínculo laboral

	Nº	%
a) Contrato por tempo indeterminado	115	62,5
b) Contrato a termo certo	49	26,6
c) Contrato a termo incerto	20	10,9
Total	184	100,0

Trabalho (Tempo)

	Nº	%
Trabalho a tempo inteiro	180	96,8
Tempo parcial	6	3,2
Total	186	100,0

A empresa/organização onde trabalha pertence ao setor

	Nº	%
Público	38	20,3
Privado	145	77,5
Social/sem fins lucrativos	4	2,1
Total	187	100,0

Descriptive Statistics

	Nº	Mínimo	Máximo	M	DP
Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? - Anos:	160	,00	38,00	11,4406	10,9545

Anexo C – Consistência Interna das Variáveis de Estudo

Anexo Ca – Partilha de Informação

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,828	6

Anexo Cb – Compromisso Afetivo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,768	3

Anexo Cc – Compromisso Instrumental

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,828	4

Anexo Cd – Compromisso Normativo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,874	4

Anexo Ce – Intenção de Saída

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,796	3

Anexo D – Tabela de Correlações

Correlations									
		Partilha de Informação	Compromisso Afetivo	Compromisso Instrumental	Compromisso Normativo	Intenção de Saída	Sexo:	Idade	Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? - Anos:
Partilha de Informação	Pearson Correlation	1	,369**	,013	,258**	-,436**	,015	,142	-,070
	Sig. (2-tailed)		,000	,862	,000	,000	,843	,052	,379
	N	188	187	187	187	187	186	187	160
Compromisso Afetivo	Pearson Correlation	,369**	1	,308**	,319**	-,676**	-,029	,369**	,215**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,697	,000	,006
	N	187	187	187	187	187	186	187	160
Compromisso Instrumental	Pearson Correlation	,013	,308**	1	,157**	-,255**	-,105	,274**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,862	,000		,032	,000	,152	,000	,003
	N	187	187	187	187	187	186	187	160
Compromisso Normativo	Pearson Correlation	,258**	,319**	,157**	1	-,166*	,008	-,083	-,171*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,032		,023	,917	,258	,031
	N	187	187	187	187	187	186	187	160
Intenção de Saída	Pearson Correlation	-,436**	-,676**	-,255**	-,166*	1	,043	-,399**	-,266**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,023		,556	,000	,001
	N	187	187	187	187	187	186	187	160
Sexo:	Pearson Correlation	,015	-,029	-,105	,008	,043	1	,034	,046
	Sig. (2-tailed)	,843	,697	,152	,917	,556		,642	,566
	N	186	186	186	186	186	186	186	159
Idade	Pearson Correlation	,142	,369**	,274**	-,083	-,399**	,034	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,000	,258	,000	,642		,000
	N	187	187	187	187	187	186	187	160
Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? - Anos:	Pearson Correlation	-,070	,215**	,230**	-,171*	-,266**	,046	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,379	,006	,003	,031	,001	,566	,000	
	N	160	160	160	160	160	159	160	160

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

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

Anexo E – Resultados das Regressões (via IBM SPSS Statistics 25)

Anexo Ea – Compromisso Afetivo como Variável Mediadora

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,369 ^a	,136	,131	,876	,136	29,145	1	185		,000
2	,489 ^b	,239	,230	,824	,103	24,782	1	184		,000

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,347	1	22,347	29,145	,000 ^b
	Residual	141,852	185	,767		
	Total	164,200	186			
2	Regression	39,185	2	19,592	28,837	,000 ^c
	Residual	125,015	184	,679		
	Total	164,200	186			

a. Dependent Variable: Compromisso Afetivo

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,494	,147		16,954	,000
	Idade:	,293	,054	,369	5,399	,000
2	(Constant)	1,148	,304		3,780	,000
	Idade:	,257	,052	,323	4,968	,000
	Partilha de Informação	,415	,083	,324	4,978	,000

a. Dependent Variable: Compromisso Afetivo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,399 ^a	,159	,155	,920	,159	34,991	1	185	,000
2	,553 ^b	,306	,298	,838	,147	38,972	1	184	,000
3	,723 ^c	,523	,515	,697	,217	83,106	1	183	,000

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Afetivo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,607	1	29,607	34,991	,000 ^b
	Residual	156,536	185	,846		
	Total	186,144	186			
2	Regression	56,968	2	28,484	40,573	,000 ^c
	Residual	129,176	184	,702		
	Total	186,144	186			
3	Regression	97,310	3	32,437	66,820	,000 ^d
	Residual	88,834	183	,485		
	Total	186,144	186			

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

d. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Afetivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,686	,155		23,853	,000
	Idade:	-,337	,057	-,399	-5,915	,000
2	(Constant)	5,401	,309		17,494	,000
	Idade:	-,291	,052	-,344	-5,539	,000
	Partilha de Informação	-,529	,085	-,387	-6,243	,000
3	(Constant)	6,053	,267		22,713	,000
	Idade:	-,145	,046	-,171	-3,120	,002
	Partilha de Informação	-,293	,075	-,215	-3,907	,000
	Compromisso Afetivo	-,568	,062	-,534	-9,116	,000

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

Anexo Eb – Compromisso Instrumental como Variável Mediadora**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,274 ^a	,075	,070	,961	,075	15,048	1	185	,000
2	,276 ^b	,076	,066	,963	,001	,140	1	184	,709

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,887	1	13,887	15,048	,000 ^b
	Residual	170,724	185	,923		
	Total	184,611	186			
2	Regression	14,016	2	7,008	7,559	,001 ^c
	Residual	170,594	184	,927		
	Total	184,611	186			

a. Dependent Variable: Compromisso Instrumental

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,521	,161		15,622	,000
	Idade:	,231	,060	,274	3,879	,000
2	(Constant)	2,639	,355		7,437	,000
	Idade:	,234	,060	,278	3,884	,000
	Partilha de Informação	-,036	,097	-,027	-,374	,709

a. Dependent Variable: Compromisso Instrumental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,399 ^a	,159	,155	,920	,159	34,991	1	185	,000
2	,553 ^b	,306	,298	,838	,147	38,972	1	184	,000
3	,576 ^c	,332	,321	,824	,026	7,188	1	183	,008

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Instrumental

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,607	1	29,607	34,991	,000 ^b
	Residual	156,536	185	,846		
	Total	186,144	186			
2	Regression	56,968	2	28,484	40,573	,000 ^c
	Residual	129,176	184	,702		
	Total	186,144	186			
3	Regression	61,850	3	20,617	30,354	,000 ^d
	Residual	124,294	183	,679		
	Total	186,144	186			

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

d. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Instrumental

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,686	,155		23,853	,000
	Idade:	-,337	,057	-,399	-5,915	,000
2	(Constant)	5,401	,309		17,494	,000
	Idade:	-,291	,052	-,344	-5,539	,000
	Partilha de Informação	-,529	,085	-,387	-6,243	,000
3	(Constant)	5,847	,346		16,885	,000
	Idade:	-,251	,054	-,297	-4,676	,000
	Partilha de Informação	-,535	,083	-,392	-6,418	,000
	Compromisso Instrumental	-,169	,063	-,168	-2,681	,008

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

Anexo Ec – Compromisso Normativo como Variável Mediadora

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,083 ^a	,007	,002	1,006	,007	1,288	1	185	,258
2	,285 ^b	,081	,071	,970	,075	14,935	1	184	,000

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,304	1	1,304	1,288	,258 ^b
	Residual	187,347	185	1,013		
	Total	188,650	186			
2	Regression	15,369	2	7,684	8,160	,000 ^c
	Residual	173,281	184	,942		
	Total	188,650	186			

a. Dependent Variable: Compromisso Normativo

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,684	,169		15,877	,000
	Idade:	-,071	,062	-,083	-1,135	,258
2	(Constant)	1,454	,358		4,066	,000
	Idade:	-,104	,061	-,122	-1,715	,088
	Partilha de Informação	,379	,098	,276	3,865	,000

a. Dependent Variable: Compromisso Normativo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,399 ^a	,159	,155	,920	,159	34,991	1	185	,000
2	,553 ^b	,306	,298	,838	,147	38,972	1	184	,000
3	,562 ^c	,316	,305	,834	,010	2,614	1	183	,108

a. Predictors: (Constant), Idade:

b. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Normativo

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,607	1	29,607	34,991	,000 ^b
	Residual	156,536	185	,846		
	Total	186,144	186			
2	Regression	56,968	2	28,484	40,573	,000 ^c
	Residual	129,176	184	,702		
	Total	186,144	186			
3	Regression	58,787	3	19,596	28,157	,000 ^d
	Residual	127,357	183	,696		
	Total	186,144	186			

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

b. Predictors: (Constant), Idade:

c. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação

d. Predictors: (Constant), Idade:, Partilha de Informação, Compromisso Normativo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,686	,155		23,853	,000
	Idade:	-,337	,057	-,399	-5,915	,000
2	(Constant)	5,401	,309		17,494	,000
	Idade:	-,291	,052	-,344	-5,539	,000
	Partilha de Informação	-,529	,085	-,387	-6,243	,000
3	(Constant)	5,550	,321		17,295	,000
	Idade:	-,301	,053	-,356	-5,722	,000
	Partilha de Informação	-,490	,088	-,359	-5,587	,000
	Compromisso Normativo	-,102	,063	-,103	-1,617	,108

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

Anexo F – MedGraph

Anexo Fa – Compromisso Afetivo como Variável Mediadora

Results:

Significance of Mediation		Significant
Sobel z-value	-4.369104	$p = 1.2E-5$
95% Symmetrical Confidence Interval		
Lower	-.34146	
Upper	-.12997	
Unstandardized indirect effect		
a*b	-.23572	
se	.05395	
Effect size Measures		
	<u>Standardized Coefficients</u>	<u>R² Measures (Variance)</u>
Total:	-.43	.170
Direct:	-.21	.039
Indirect:	-.19	.130
Indirect to Total Ratio:	.451	.765