

**INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
NAS ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS, MEDIADA PELO
COMPROMETIMENTO COM OS OBJECTIVOS E PELA
SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO**

José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão
Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Prof. Associado com Agregação, ISCTE-IUL
Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientadora:

Prof^ª. Doutora Maria de Fátima Salgueiro, Prof^ª Associada, ISCTE-IUL
Departamento de Métodos Quantitativos

Outubro 2010

DEDICATÓRIA

Este trabalho, mais do que um trabalho de investigação, foi um projecto de vida que correspondeu, não só a uma transição de carreira, mas também pessoal. Durante esse período passei por grandes alegrias, mas também por dúvidas, receios e dificuldades que me levaram a reflectir sobre o meu passado, presente e futuro, e que foram superadas através do apoio incondicional da minha FAMÍLIA.

Assim, reflectindo sobre o meu passado, quero dedicar este trabalho à memória da minha mãe Dida e do meu pai José Fernando que, por tudo o que me transmitiram, estão sempre presentes em mim.

Posicionando-me no presente, dedico este trabalho, em primeiro lugar, à minha mulher Julieta, pelo seu permanente apoio, dedicação e imensa paciência, não só durante este período, mas principalmente, ao longo de toda uma vida. Em segundo lugar dedico este trabalho aos meus filhos, Francisco e Inês e Ana Margarida e Edgar, que estão agora a começar a construir a sua própria família. Foram, e ainda o são, uma fonte permanente de desafio e de aprendizagem.

Por fim, e olhando para o futuro, dedico este trabalho ao Lourenço e a todos os outros netos que venha a ter.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho. A todas gostaria de deixar os meus agradecimentos. Há, no entanto, algumas delas que, pela influência que tiveram, quero destacar.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus orientadores. Ao Professor Doutor Albino Lopes que, com a sua vasta sabedoria e espírito crítico, colocou-me perante um constante desafio que permitiu desenvolver e aprofundar, não só os conhecimentos teóricos, mas também a capacidade de reflexão e o sentido crítico da dinâmica entre a teoria, os resultados e a prática. À Professora Doutora Maria de Fátima Salgueiro que me guiou através dos métodos quantitativos. A sua imensa capacidade de compreensão dos problemas que lhe colocava e das dificuldades que sentia, aliada a sua capacidade em transmitir os seus profundos conhecimentos, à sua constante atitude de desafio construtivo, ao seu rigor metodológico e à sua imensa paciência, foram determinantes ao longo de todo o percurso. A ambos, muito obrigado pela permanente disponibilidade para me ajudar.

Gostaria também que agradecer ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno pela orientação que me deu na elaboração do projecto inicial de investigação, que foi apresentado aquando da minha candidatura ao Programa Doutoral em Gestão. Sem essa orientação inicial ter-me-ia sido muito mais difícil sistematizar todo um conjunto de ideias soltas, num projecto de investigação.

Por fim gostaria de agradecer a todos os membros dos vários painéis onde apresentei o meu trabalho em diferentes momentos que, com as suas críticas, sugestões e ideias muito contribuíram para o seu desenvolvimento.

Já numa perspectiva prática, tenho de referir um conjunto de gestores que me ajudaram no trabalho de campo, nomeadamente possibilitando a aplicação do questionário nas suas empresas. Assim, gostaria de agradecer ao Dr. Rui Alves da Johnson & Johnson, Dra. Cármen Inocêncio da Lusomedicamenta, Dra. Henriqueta Faria da Janssen Cilag, Eng. José David e Eng. António Pedro Braga da DSTS, Dra. Maria do Céu Correia da Novartis Consumer Health, Dr. Jorge Marques da APG, Dr. José Manuel Seixo e Dra. Florbela Pereira do

Dia/Míni Preço, Dr. Carlos Pereira da Apparel, Dr. João Lima e Dra. Filomena Esteves de Carvalho da Essilor, Dr. Nuno Filipe do Aki, Eng. Paulo Igrejas e Dr. Pedro Rocha Pires da Fujitsu Services, Dra. Maria Jesus Leitão da Ensul-Meci, Dr. José Catela da PT Comunicações, Dr. Adelino Almendra da Urbanus, Dra. Teresa Gallo Filipe e Dr. Paulo Mateus da Ricardo Gallo - Vidro de Embalagem, Dra. Carla Neto e Dra. Maria do Rosário Santos da Faurecia, Eng. José Nunes Maia e Eng. Fernando Fernandez da MoreData, Dra. Carla Moita da Roche Diagnostics, Dra. Lígia Portovedo da Primavera Software, Dr. Carlos Pereira da Dielmar, Eng. Pedro Jacques e Eng. José Soutelinho da Impression.

Durante o período em que este trabalho foi desenvolvido, foi de particular importância o trabalho que realizei na DBM, enquanto consultor. Assim, quero publicamente agradecer à Dra. Anabela Ventura ter-me proporcionado esta possibilidade, bem como a todos os elementos da fantástica equipa da DBM, da qual muito me orgulho de fazer parte.

Agradeço, também a todo um conjunto de amigos, que muito me ajudaram de diferente formas durante a realização deste trabalho.

Por fim, e não menos importante, quero agradecer a todas aquelas pessoas que, tendo participado voluntariamente nos diversos estudos efectuados, possibilitaram a realização e a conclusão do presente trabalho.

RESUMO

O comprometimento organizacional tem sido um dos objectos mais estudados no âmbito da psicologia das organizações. Dos vários modelos tem-se destacado o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (Meyer e Allen, 1991). Este modelo propõe que o comprometimento organizacional tenha uma natureza (*mindset*) afectiva, calculativa e normativa. Quanto às estratégias comportamentais, o “Modelo EVLN” (Exist, Voice, Loyalty e Neglect) (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982) estabelece como estratégias comportamentais em contexto organizacional a saída, a voz, a lealdade e a negligência.

Há muitas evidências empíricas quanto à relação entre as três componentes do comprometimento organizacional e outras variáveis, quer independentes, quer dependentes. No entanto, não foram encontrados estudos que tivessem relacionado este modelo com as estratégias comportamentais. Assim, no presente trabalho é proposto um modelo que pretende relacionar o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” e o “Modelo EVLN”, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação com o trabalho. Com base neste modelo foram testadas relações de mediação e de moderação.

É utilizada uma amostra de conveniência constituída por 660 participantes originários de 16 empresas com características distintas. O modelo proposto é estimado no âmbito dos modelos de equações estruturais.

Os resultados evidenciaram que as estratégias comportamentais são determinadas pelo comprometimento organizacional. Esta relação é mediada principalmente através da satisfação com o trabalho. Mais ainda, os resultados sugerem que o modelo proposto é moderado por variáveis contextuais.

São discutidas implicações teóricas, e para a gestão dos recursos humanos, dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Modelo EVLN; Comprometimento com os Objectivos: Satisfação com o Trabalho.

JEL Classification System: D23 - Organizational Behavior; J28 - Work Behavior

ABSTRACT

The organizational commitment has been one of the most studied subjects in organizational psychology literature. Out of several models, the "Three-Components Model" has been highlighted. This model establishes that the organizational commitment has an affective, continuance and normative mindsets. Concerning the behavioral strategy, the EVLN Model (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt & Gunn, 1982) establishes, as basic behaviors in organizational context, the exit (E), voice (V), loyalty (L) and neglect (N).

There are many empirical evidences concerning the relationship between the three components of organizational commitment and others variables, as independent, as dependent. However, no studies were found relating the "Three-Components Model" and the EVLN Model. Thus, this research has proposed a model in which the "Three-Components Model" is related to "EVLN Model", mediated through goal commitment and global job satisfaction.

A convenience sample with 660 participants from 16 different companies is used. The proposed model is estimated through structural equations model (SEM). Based in this model, mediation and moderate relationships are tested.

The results have shown that the behavioral strategies are determined by organizational commitment components. These relationships are mediated, specially, by job satisfaction. More over, the results show also that the final proposed model is moderated though contextual characteristics.

Theoretical and human resources managerial implications of the results are discussed.

Key Words: Organizational Commitment; EVLN Model; Goal Commitment; Job Satisfaction.

JEL Classification System: D23 - Organizational Behavior; J28 - Work Behavior

Índice

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do problema e sua relevância	1
1.2. Objectivo Geral.....	10
1.3. Objectivos Específicos.....	11
1.4. Relevância e pertinência do estudo.....	13
1.5. Estrutura da Tese	15
CAPÍTULO 2 - O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1. Comprometimentos no local de trabalho	17
2.2. Definição e modelos de comprometimento organizacional.....	22
2.3. O “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional ” de Meyer e Allen (1991).....	27
2.4. Dimensionalidade das componentes do comprometimento organizacional	32
2.5. Variáveis Antecedentes do Comprometimento Organizacional	36
2.6. Variáveis Correlacionadas com o Comprometimento Organizacional.....	41
2.7. Variáveis Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	42
2.8. Implicações para a presente investigação	45
3.1. Contextualização da Teoria da Definição de Objectivos.....	49
3.2. Descrição da Teoria da Definição de Objectivos	52
3.3. Definição do Comprometimento com os Objectivos.....	57
3.4. Determinantes do comprometimento com os objectivos	60
3.5. Implicações para a presente investigação	66
CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO	69
4.1. Conceito e definição de satisfação.....	69
4.2. Tipologia de modelos motivacionais explicativos da satisfação.....	72
4.3. Determinantes da satisfação	74
4.4. Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980).....	76
4.5. Satisfação Global com o Trabalho e a sua medição	82
4.6. Implicações para a presente investigação	86
CAPÍTULO 5 – ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS.....	89
5.1. O conceito de estratégia comportamental	89
5.2. A abordagem inicial de Hirschman (1970)	91
5.3. Modelos de Estratégias Comportamentais	98
5.4. Determinantes do Modelo EVLN.....	107
5.4.1. Saída (“Exit”)	107
5.4.2. Voz (“Voice”)	110
5.4.3. Lealdade (“Loyalty”).....	116
5.4.4. Negligência (“Neglect”).....	120
5.5. Implicações para a presente investigação	122

CAPÍTULO 6 – MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES EM ESTUDO.....	125
6.1. Enquadramento geral do modelo proposto	125
6.2. Formulação de hipóteses específicas	128
CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA	141
7.1. Construção do questionário utilizado	141
7.1.1. Procedimentos utilizados	141
7.1.2. Procedimento na adaptação das escalas para português	143
7.1.3. Escalas do Comprometimento Organizacional	144
7.1.4. Escala do Comprometimento com os Objectivos.....	147
7.1.5. Escala da Satisfação Global com o Trabalho	149
7.1.6. Escala da Percepção da Ausência de Alternativas.....	151
7.1.7. Escalas do Modelo EVLN.....	152
7.1.8. Variáveis de caracterização da amostra	161
7.2. Processo de recolha de informação.....	162
7.3. Caracterização da amostra.....	165
7.4. Opções metodológicas em termos de análise e modelação estatística.....	170
7.4.1. Validação do questionário face à amostra.....	171
7.4.2. Validação do Modelo Proposto	176
7.4.3. Análise das relações de mediação e de moderação	180
CAPÍTULO 8 – ANÁLISE FACTORIAL CONFIRMATÓRIA PARA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	187
8.1. Escala da Percepção da Ausência de Alternativas e Escala de Percepção de Custos Elevados com a mudança.....	187
8.2. Escalas do Comprometimento Organizacional	192
8.3. Escala do Comprometimento com os Objectivos.....	201
8.4. Escala da Satisfação Global com o Trabalho	204
8.5. Escalas do Modelo EVLN.....	207
8.5.1. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN.....	208
8.5.1.1. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Saída.....	208
8.5.1.2. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Voz.....	209
8.5.1.3. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Lealdade	210
8.5.1.4. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Negligência.....	212
8.5.1.5. Pré-Teste das Escalas de Medição do Modelo EVLN: Modelo EVLN.....	213
8.5.2. Validação das Escalas do Modelo EVLN face à amostra final.....	214
8.5.2.1. Escala da Saída	215
8.5.2.2. Escala da Voz	218
8.5.2.3. Escala de Lealdade.....	222
8.5.2.4. Escala de Negligência	226
8.5.2.5. Modelo EVLN	229
8.6. Modelo de Medida Global.....	233
CAPÍTULO 9 – TESTE DAS HIPÓTESES E VALIDAÇÃO DO MODELO.....	239
9.1. Modelo de Equações Estruturais Global.....	239
9.2. Análise dos Efeitos de Mediação.....	249
9.3. Análise dos Efeitos de Moderação	253
9.3.1. Efeito Moderador da variável Natureza da Empresa.....	255

9.3.2.	Efeito Moderador da Variável Dimensão da Empresa	257
9.3.3.	Efeito Moderador da Variável dos Procedimentos de Definição de Objectivos..	259
9.3.4.	Efeito Moderador da Variável Procedimentos de Avaliação de Desempenho	261
9.3.5.	Efeito Moderador da Variável Nível Hierárquico	263
9.3.6.	Efeito Moderador da Variável Funções de Chefia	265
9.3.7.	Efeito Moderador da Variável Habilitações Literárias	267

CAPÍTULO 10 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....271

10.1.	Discussão dos resultados e conclusões da investigação realizada.....	271
10.1.1.	Discussão dos resultados e conclusões do processo de validação dos instrumentos de medida face à amostra.....	274
10.1.2.	Discussão dos resultados e conclusões da validação do modelo proposto	279
10.2.	Principais contributos do estudo.....	287
10.2.1.	Contributos teóricos	287
10.2.2.	Contributos para a Gestão de Recurso Humanos	290
10.3.	Limitações do estudo	292
10.4.	Perspectivas para investigações futuras	294
10.5.	Reflexão e conclusão final	297

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS299

ANEXO 1

Processo integrado da identidade e do comprometimento (baseado em Meyer, Becker e van Dick, 2006: 669).....	331
---	-----

ANEXO 2

Hipóteses específicas referente às relações entre as componentes do comprometimento organizacional e a satisfação, mediadas pelo comprometimento com os objectivos.....	332
---	-----

ANEXO 3

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimento com os objectivo.....	333
---	-----

ANEXO 4

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas pela satisfação global com o trabalho	334
--	-----

ANEXO 5

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas simultaneamente pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho.....	335
--	-----

ANEXO 6	
Hipóteses específicas das relações entre o comprometimento com os objectivos e as estratégias comportamentais, mediadas pela satisfação.....	336
ANEXO 7	
Questionário utilizado no estudo.....	337
ANEXO 8	
Caracterização da amostra: Variáveis Sócio-Demográficas do Participante.....	350
ANEXO 9	
Caracterização da Amostra – Variáveis Funcionais do Participante.....	351
ANEXO 10	
Caracterização da Amostra – Variáveis Organizacionais.....	352
ANEXO 11	
Estatísticas descritivas das escalas da percepção quanto à possibilidade de mudar de empresa.....	353
ANEXO 12	
Soluções da AFC (“ <i>Completely Standardized Solution</i> ”) encontradas para os três modelos referentes à Percepção da Ausência de Alternativas e à Percepção de Custos Elevados.....	354
ANEXO 13	
Estatísticas descritivas das escalas do comprometimento organizacional.....	356
ANEXO 14	
Resultados de análise factorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional.....	358
ANEXO 15	
Diagrama do modelo original do Comprometimento Organizacional (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	361
ANEXO 16	
Estatísticas descritivas da escala do comprometimento com os objectivos.....	362
ANEXO 17	
Diagrama dos modelos de comprometimento com os objectivos (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	363
ANEXO 18	
Estatísticas descritivas da escala de satisfação global com o trabalho.....	365

ANEXO 19	
Solução da AFC escala de Satisfação Global com o Trabalho (“ <i>completely standardized solution</i> ”)	366
ANEXO 20	
Caracterização dos 152 participantes da amostra do pré-teste das escalas do Modelo EVLN	367
ANEXO 21	
Pré-Teste: Solução factorial para a escala da Saída	368
ANEXO 22	
Pré-Teste: Solução factorial final para a escala da Saída	370
ANEXO 23	
Pré-Teste: Solução factorial para a escala da Voz	371
ANEXO 24	
Pré-Teste: Solução da AFE para a escala bidimensional da Voz	373
ANEXO 25	
Pré-Teste: Solução da AFE final para a escala da Voz	375
ANEXO 26	
Pré-Teste: Solução da AFE para a escala inicial da Lealdade	376
ANEXO 27	
Pré-Teste: Solução da AFE para a escala bifactorial da Lealdade	378
ANEXO 28	
Pré-Teste: Solução da AFE para a escala da Negligência	380
ANEXO 29	
Pré-Teste: Solução da AFE para a escala da Negligência sem N38	382
ANEXO 30	
Pré-Teste: Solução da AFE final para a escala da Negligência	384
ANEXO 31	
Pré-Teste: Escalas de medida dos quatro constructos do modelo EVLN depois de submetida cada uma a um processo de AFE	385
ANEXO 32	
Pré-Teste: Solução da AFE das escala quatro escalas do Modelo EVLN	386
ANEXO 33	
Pré-Teste: Solução da AFE das escala finais do Modelo EVLN	388

ANEXO 34	
Estatísticas descritivas das escalas EVLN.....	390
ANEXO 35	
Solução da AFE da escala Saída.....	392
ANEXO 36	
Modelo de Saída Externa e Saída Interna (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	394
ANEXO 37	
Modelo de Saída Unidimensional (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	395
ANEXO 38	
Modelo de Saída Externa (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	396
ANEXO 39	
Solução da AFE da escala Voz.....	397
ANEXO 40	
Solução final da AFE da escala Voz.....	398
ANEXO 41	
Solução da AFC do Modelo Bidimensional de Voz (“ <i>completely standardized solution</i> ”)..	399
ANEXO 42	
Solução da AFC da escala Voz sem alterações (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	400
ANEXO 43	
Solução da AFE da escala Lealdade.....	401
ANEXO 44	
Diagrama do modelo de lealdade bidimensional (Graham e Keeley, 1992) (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	403
ANEXO 45	
Solução da AFC da escala Lealdade (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	404
ANEXO 46	
Solução da AFC da escala da Lealdade sem os itens L_2, L_3, L_5 e L_12 (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	405
ANEXO 47	
Solução da AFE da escala Negligência.....	406
ANEXO 48	
Diagrama da solução da AFC da escala original da Negligência (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	408

ANEXO 49

Escalas do modelo EVLN após a eliminação dos itens sugerida pelos resultados das AFC realizadas em cada uma das escalas originais, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....**409**

ANEXO 50

Matriz de correlações policóricas das escalas resultantes do processo de AFC dos quatro constructos latentes do Modelo EVLN.....**410**

ANEXO 51

Solução da AFE das escalas do Modelo EVLN.....**411**

ANEXO 52

Diagrama do segundo modelo EVLV que resultou das AFC realizadas a cada uma das escalas de medida (“*completely standardized solution*”).....**413**

ANEXO 53

Questionário final após o processo de validação das escalas face à amostra.....**414**

ANEXO 54

Relações do modelo proposto eliminadas por não serem estatisticamente significativas.....**416**

ANEXO 55

Medidas de ajustamento de diversos modelos propostos.....**417**

ANEXO 56

Modelo de medida (“*completely standardized solution*”) encontrada para o modelo proposto, sem as relações estatisticamente não significativas (M6).....**419**

ANEXO 57

Relações estruturais (“*completely standardized solution*”) encontradas para o Modelo Final Proposto.....**422**

Índice dos Quadros

Quadro 1-1.	Tipologia das estratégias dominantes de Recursos Humanos (baseado em Bamberger e Meshoulam, 2000: 59).....	7
Quadro 1-2.	Arquitetura de Recursos Humanos (baseado em Lepack e Snell, 1999: 37 e 2001: 520)	8
Quadro 2-1.	Modelo de quatro dimensões do comprometimento organizacional (baseado em Cohen, 2007).....	26
Quadro 2-2.	Matriz de correlações entre as componentes do comprometimento organizacional (baseado em Meyer, Stanley, Herscovich e Topolnytsky, 2002: 28).....	29
Quadro 2-3.	Correlações entre a percepção da ausência de alternativa e percepção de custos elevados com as três componentes do comprometimento organizacional.....	34
Quadro 4-1.	Tipologia dos modelos de explicação da satisfação (baseado em Lima <i>et al.</i> , 1994: 102).....	73
Quadro 5-1.	Tipologia dos comportamentos políticos nas organizações (baseada em Farrell e Petersen, 1982: 407).....	99
Quadro 6-1.	Hipóteses referentes ao impacto da percepção da ausência de alternativas sobre o comprometimento organizacional (H1a-H1c).....	129
Quadro 6-2.	Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento organizacional (H1d-H1f).....	130
Quadro 6-3.	Quadro 6-3: Hipótese adicional referente à distinção do constructo percepção de custos elevados (H1g).....	130
Quadro 6-4.	Quadro 6-4: Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional no comprometimento com os objectivos (H2a-H2b).....	131
Quadro 6-5.	Quadro 6-5: Hipótese referentes à relação entre o comprometimento com os objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo (H2d)	131
Quadro 6-6.	Quadro 6-6: Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional e do comprometimento com os objectivos na satisfação global com o trabalho (H3a-H3d).....	133
Quadro 6-7.	Hipóteses referentes às relações existentes entre as estratégias comportamentais constantes do Modelo EVLN (H4a-H4f).....	134
Quadro 6-8.	Quadro 6-8: Hipóteses referentes às relações de dependência entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H5a-H5l).....	135
Quadro 6-9.	Quadro 6-9: Hipóteses referentes às relações de dependência entre o comprometimento com os objectivos e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H6a-H6d).....	135
Quadro 6-10:	Quadro 6-10: Hipóteses referentes às relações de antecedência entre a satisfação global com o trabalho e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H7a-H7d).....	137
Quadro 7-1.	Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Mayer, e Allen, 1997: 118-119), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	145

Quadro 7-2.	Fiabilidade das escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, medida através do coeficiente Alpha de Cronbach.....	146
Quadro 7-3.	Escalas do Comprometimento com os Objectivos Individuais (baseado em Klein <i>et al.</i> , 2001: 34), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	148
Quadro 7-4.	Escalas do Comprometimento com os Objectivos de Grupo (baseado em Klein <i>et al.</i> , 2001: 34), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	148
Quadro 7-5.	Escalas da Satisfação Global com o Trabalho (baseada em Hackman e Oldham, 1980: 282-285) apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	150
Quadro 7-6.	Escalas de percepção da possibilidade de mudança profissional, apresentando-se na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	152
Quadro 7-7.	Valores de fiabilidade das escalas do Modelo EVLN	155
Quadro 7-8.	Escala da Saída do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	158
Quadro 7-9.	Escala da Voz do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	159
Quadro 7-10.	Escala da Lealdade do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	160
Quadro 7-11.	Escala da Negligência do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	161
Quadro 7-12.	Caracterização das 16 empresas intervenientes no estudo.....	163
Quadro 7-13.	Caracterização da amostra quanto ao procedimento da aplicação dos questionários e localização geográfica dos 660 participantes.....	165
Quadro 7-14.	Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações literária....	166
Quadro 7-15.	Caracterização da amostra por idade, tempo de trabalho, antiguidade na actual empresa e numero de empresas onde já trabalhos.....	167
Quadro 7-16.	Caracterização da amostra pelo posicionamento organizacional.....	168
Quadro 7-17.	Caracterização da amostra quanto à percepção dos procedimentos de gestão do desempenho.....	169
Quadro 7-18.	Quadro 7-18: Descrição dos diversos indicadores de bondade do ajustamento utilizados (Hair <i>et al.</i> 2006).....	179
Quadro 8-1.	Médias e matriz de correlações policóricas da Percepção da Ausência de Alternativas e da Percepção de Custos Elevados	188
Quadro 8-2.	Medidas de Bondade do Ajustamento dos modelos de Análise Factorial Confirmatória de avaliação da possibilidade de mudança de empresa testados.....	188

Quadro 8-3.	Médias e matriz de correlações policóricas das escalas do Comprometimento Organizacional.....	195
Quadro 8-4.	Medidas de Bondade do Ajustamento dos dois modelos em estudo referentes ao Comprometimento Organizacional.....	198
Quadro 8-5.	Medidas de Bondade do Ajustamento do segundo modelo do Comprometimento Organizacional.....	199
Quadro 8-6.	Quadro 8-6: Médias e matriz de correlações policóricas das escalas do Comprometimento com os Objectivos.....	201
Quadro 8-7.	Medidas de bondade do ajustamento dos modelos M1 e M2 do comprometimento com os objectivos.....	202
Quadro 8-8.	Medidas de bondade do ajustamento do modelo de Comprometimento com os Objectivos (Klein <i>et al.</i> , 2001)	203
Quadro 8-9.	Médias e matriz de correlações policóricas da escala de Satisfação Global com o Trabalho.....	205
Quadro 8-10.	Médias e matriz de correlações policóricas da escala de Saída.....	215
Quadro 8-11.	Medidas de bondade do ajustamento do modelo final de Saída.....	217
Quadro 8-12.	Médias e matriz de correlações policóricas da escala da Voz	219
Quadro 8-13.	Medidas de bondade do ajustamento de modelo final da Voz.....	221
Quadro 8-14.	Estatísticas descritivas e matriz de correlações policóricas da escala da Lealdade.....	223
Quadro 8-15.	Medidas de bondade do ajustamento dos três modelos da Lealdade.....	225
Quadro 8-16.	Médias e matriz de correlações policóricas da escala da Negligência.....	226
Quadro 8-17.	Medidas de bondade do ajustamento da Negligência.....	228
Quadro 8-18.	Medidas de bondade do ajustamento dos dois modelos iniciais de EVLN.....	230
Quadro 8-19.	Medidas de bondade do ajustamento do modelo final de EVLN.....	231
Quadro 8-20.	Solução da AFC (“Completely Standardized Solution”) encontrada para o modelo de medida proposto.....	233
Quadro 8-21.	Matriz de correlações policóricas entre as variáveis latentes que integram o modelo proposto.....	236
Quadro 9-1.	Medidas de bondade do ajustamento do modelo de medida global.....	239
Quadro 9-2.	Teste das hipóteses específicas H1a a H1c	240
Quadro 9-3.	Teste das hipóteses específicas H1d a H1f	241
Quadro 9-4.	Teste das hipóteses específicas da H2a a H2c	242
Quadro 9-5.	Teste das hipóteses específicas da H3a a H3d.....	242
Quadro 9-6.	Teste das hipóteses específicas da H4a a H4f	243
Quadro 9-7.	Teste das hipóteses específicas da H5a a H5l	244
Quadro 9-8.	Teste das hipóteses específicas da H6a a H6d	245

Quadro 9-9.	Teste das hipóteses específicas da H7a a H7d	246
Quadro 9-10.	Medidas de bondade do ajustamento do modelo de medida global final...247	
Quadro 9-11.	Hipóteses rejeitadas na sequência da reespecificação do modelo proposto247	
Quadro 9-12.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela Natureza da Empresa, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum	256
Quadro 9-13.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela Dimensão da Empresa, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum	258
Quadro 9-14.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelos Procedimentos Formais de Definição de Objectivos, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum.....	260
Quadro 9-15.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelos Procedimentos Formais de Avaliação de Desempenho, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum	262
Quadro 9-16.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelo Nível Hierárquico, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum.....	263
Quadro 9-17.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela Função de Chefia, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum	266
Quadro 9-18.	Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelo Nível de Habilitações Literárias, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum.....	268

Índice das Figuras

Figura 1-1.	Modelo geral proposto.....	10
Figura 2-1.	Modelo de Comprometimento Organizacional (adaptado de Mowday, Porter e Steers, 1982: 30).....	23
Figura 2-2.	Modelo multidimensional do comprometimento no local de trabalho, dos seus antecedentes e consequentes (baseado em Meyer e Allen, 1997: 106).....	25
Figura 2-3.	Modelo integrado do comprometimento e da motivação dos empregados (baseado em Meyer, Becker e Vandenberg, 2004: 22).....	31
Figura 2-3.	Práticas de Gestão de RH como antecedente do comprometimento organizacional (baseado em Meyer e Allen, 1997: 69).....	37
Figura 3-1.	Ciclo de Elevado Desempenho (adaptado de Locke e Lathan, 2002: 714).....	56
Figura 3-2.	Modelo dos antecedentes e consequentes do comprometimento com os objectivos (baseado em Hollenbeck e Klein, 1987: 215).....	61
Figura 3-3.	Modelo de Comprometimento para com os objectivos (adaptado de Locke <i>et al.</i> , 1988: 28).....	62
Figura 4-1.	Modelo das Características da Função (baseado em Hackman e Oldham 1980: 90).....	77
Figura 5-1.	Escolhas comportamentais face a uma situação de degradação da Satisfação (baseada em Kolarska e Aldrich, 1980: 43).....	95
Figura 5-2.	Escolhas comportamentais face a uma situação de degradação da satisfação (baseada em Dowding <i>et al.</i> , 2000: 474)	96
Figura 5-3.	Modelo EVLN (baseado em Rusbult <i>et al.</i> , 1988: 601)	100
Figura 5-4.	Modelo EVL de Hirschman (baseado em Leck e Saunders, 1992: 220)....	102
Figura 5-5.	Saída e voz como potenciais respostas ao declínio organizacional (baseado em Graham e Keeley, 1992: 192)	104
Figura 5-6.	Reacções dos empregados a situações problemáticas (baseado em Hagedoorn <i>et al.</i> , 1999: 317).....	105
Figura 5-7.	Motivos dos empregados como características críticas do silêncio e da voz (baseado em Dyne <i>et al.</i> , 2003: 1362).....	112
Figura 6-1.	Modelo proposto.....	128
Figura 6-2.	Modelo estrutural proposto resultante das hipóteses formuladas.....	139
Figura 7-1.	Relação de mediação (baseado em MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets, 2002: 86).....	181
Figura 8-1.	Diagrama do modelo da percepção da possibilidade de mudar de emprego (“ <i>Completely Standardized Solution</i> ”).....	190

Figura 8-2.	Diagrama do modelo da Percepção da Ausência de Alternativas (“ <i>Completely Standardized Solution</i> ”).....	191
Figura 8-3.	Diagrama do Modelo de Comprometimento Organizacional escolhido, numa solução completamente estandardizada (Nascimento <i>et al.</i> , 2008: 127).....	193
Figura 8-4.	Diagrama do segundo modelo do Comprometimento Organizacional.....	200
Figura 8-5.	Diagrama do modelo do comprometimento com os objectivos (Klein <i>et al.</i> , 2001) numa solução completamente estandardizada.....	204
Figura 8-6.	Diagrama do modelo final da Satisfação com o Trabalho numa solução completamente estandardizada.....	207
Figura 8-7.	Diagrama do modelo de Saída Externa numa solução completamente estandardizada.....	218
Figura 8-8.	Diagrama do modelo final da Voz numa solução completamente estandardizada.....	222
Figura 8-9.	Diagrama do modelo final de Lealdade numa solução completamente estandardizada.....	225
Figura 8-10.	Diagrama do modelo final de Negligência numa solução completamente estandardizada.....	229
Figura 8-11.	Diagrama do modelo final de EVLN numa solução completamente estandardizada.....	232
Figura 9-1.	Diagrama do Modelo Final Proposto (“ <i>completely standardized solution</i> ”).....	248

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do problema e sua relevância

Tem-se assistido a um crescente interesse na identificação de relações de antecedência entre modelos e práticas de gestão em geral, e particularmente na de recursos humanos, com diferentes formas de comprometimento (“*Commitment*”)¹, que ocorrem em contexto organizacional (Cascio e Aguinis, 2008; Edwards e Wright, 2001; Klein, Molloy e Cooper, 2009; Meyer, 2009; Meyer e Herscovitch, 2001; Swailes, 2000; Whitener, 2001). Meyer e Allen (1997; Meyer, 2009) consideraram mesmo as estratégias de recursos humanos como uma causa directa do comprometimento em geral e, especificamente, do organizacional (ver também Rodriguez, Franco e Santos, 2006; Kreisman, 2002; Spender, 1996; Sull, 2003; Swailes, 2000). Vários estudos foram unânimes em considerar este constructo como potenciador de diversos processos organizacionais, tornando assim “...*possível desenvolver um modelo global de comprometimento no local de trabalho*” (Meyer e Herscovitch, 2001: 323), como forma de reduzir a ambiguidade inerente aos processos organizacionais e criar um sentido de unidade, de pertença e de senso ou sentido (Weick, 1995 e 2001).

Sendo uma das principais tarefas do gestor a de dar sentido ao sistema de relações sujeito/organização (Drucker, 1954 e 1985) vai assumir uma particular importância a gestão das diversas inter-relações que o sujeito estabelece, quando inserido nos seus diversos contextos e no exercício dos seus diversos papéis (Biblim, 2002). Assim, num contexto como o actual, caracterizado por uma imprevisibilidade crescente, que terá de ser também gerida,

¹ O termo inglês “*commitment*” tem tido diversas traduções para português, sendo as mais frequentes de Empenhamento (termo proposto no GNOMO: Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004: 786; Ferreira, 2005; Rego, Cunha e Souto, 2005), Envolvimento (e.g., Botelho, 1996), Compromisso (e.g., Carochinho, 1998), Comprometimento (e.g., Rego, 2002; Rego e Souto, 2004a e 2004b). Comprometimento tem sido o vocábulo utilizado no Brasil (e.g., Bandeira, Marques e Veiga, 2000; Medeiros, 2003; Medeiros., Albuquerque, Marques e Siqueira, 2003; Medeiros e Enders, 1998; Naves e Coleta, 2003; Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira, 2001). Apesar de haver uma grande proximidade semântica entre estes vocábulos, optou-se por utilizar o de COMPROMETIMENTO pois é de todos o que melhor retrata uma acção e uma responsabilidade pessoal de querer dar algo por iniciativa própria, ao contrário de compromisso que implica uma obrigação ou de empenhamento que pressupõe uma relação transaccional de dar algo como penhor (Costa e Melo, s.d.; Houaiss, Villar e Franco, 2001; *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira*, s.d.).

quer na óptica da organização, quer sob o ponto de vista do sujeito (Kreisman, 2002; Weick e Sutcliffe, 2001), o comprometimento organizacional parece ser a variável que melhor permite a previsão de comportamentos individuais, nesses diferentes contextos de mudança organizacional (Iverson, 1996; Meyer, 2009; Meyer *et al.* 1998).

Mais do que teorias motivacionais, o comprometimento e, particularmente o organizacional, tem vindo a assumir uma importância crescente, não só sob o ponto de vista académico, mas também ao nível da prática da gestão (Cascio e Aguinis, 2008; Cohen, 2003; Meyer, Becker e van Dick, 2006) e, mais especificamente, da gestão de recursos humanos (Bilhim, 2002 e 2008; Botelho, 1996; Esteves, 2008; Ferreira, 2005; Meyer, 2009; Wright e Boswell, 2002; Wright, Dunford e Snell, 2001).

Há diversas e diferentes conceptualizações do constructo comprometimento (para uma revisão veja-se Klein *et al.*, 2009), podendo-se considerar que se consubstancia numa relação entre um sujeito e um objecto, que pode assumir diferentes naturezas e envolver diversos objectos (Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009). Assim, mais do que um comprometimento, há que equacionar um sistema de múltiplos comprometimentos no local de trabalho (Choen, 2003; Klein *et al.*, 2009) que, assumindo diferentes valências para o sujeito (Vroom, 1964), vai determinar também diferentes comportamentos por parte desse sujeito (Becker, 1960). É nesta linha que têm surgido diversos estudos que, não só têm posto em evidência este carácter de centralidade e de multiplicidade deste constructo, mas também estabelecem relações com outros modelos e variáveis, quer sejam antecedentes, correlacionadas ou consequentes (Cohen, 2003; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnysky, 2002; Rego e Souto, 2004b). Assim, o estudo do comprometimento pode clarificar todo um sistema de relações de sujeito, relações essas de diferentes naturezas, e com diferentes objectos assumindo uma crescente importância em situações de instabilidade contextual e organizacional (Klein *et al.* 2009; Kreisman, 2002; Morrow, 1983; Rego e Cunha, 2004; Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004).

Particularmente o Comprometimento Organizacional (“*Organizational Commitment*”) tem vindo a assumir uma crescente centralidade na explicação dos fenómenos relacionais entre o sujeito e a organização onde trabalha (Cascio e Aguinis, 2008; Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009) e, por isso, tem sido objecto dos mais diversos estudos. O

comprometimento organizacional tem sido cada vez mais considerado como um factor que vai influenciar o comportamento individual em contexto organizacional, especialmente na ausência, quer de factores extrínsecos de motivação, quer de atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Pfeffer, 1998; Meyer, 2009; Meyer e Herscovitch, 2001). É nesta linha, que diversos estudos sugerem que as características dos trabalhadores japoneses, de uma baixa rotatividade e de trabalho árduo, se devem ao seu elevado comprometimento com a organização onde trabalham (Cohen, 2003; Kreisman, 2002; Lincoln e Kalleberg, 1990). Note-se, no entanto, que praticando as empresas japonesas um contrato de trabalho estável e duradouro, não há contradição entre comprometimento com a organização e o comprometimento com o seu próprio projecto individual (Lincoln e Kalleberg, 1990).

Para além do comprometimento organizacional, o comprometimento com os objectivos (“*goal commitment*”) assume também uma posição de relevo na gestão das organizações. Já Drucker (1954) na sua proposta de Gestão Por Objectivos (“*Managing By Objectives*”), defende que o principal factor de sucesso é o comprometimento com os objectivos de trabalho, quer sejam individuais, quer sejam de grupo. Na realidade, este constructo corresponde a uma variável moderadora entre os objectivos e o desempenho/resultados obtidos, a satisfação pessoal com o trabalho e as recompensas esperadas com a consecução desse objectivo (Bentein, Stinglhamber e Vandenberghe, 2002; Cunha e Oliveira, 1995; Guthrie e Hollensbe, 2004; Hollenbeck e Klein, 1987; Katzenbach e Smith, 1993; Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge, 1999; Locke e Latham, 1990). Para além da relação entre o comprometimento com os objectivos e o desempenho, constata-se também que o “...*comprometimento é mais importante e relevante quando os objectivos são difíceis*” (Locke e Latham, 2002: 707), pois resultam, por um lado, da crença da pessoa de que os pode atingir – auto-eficácia – e, por outro, da importância que assumem para a pessoa, nomeadamente através das expectativas de recompensas associadas à consecução dos objectivos (Erez e Zidon, 1984; Locke e Latham, 1990 e 2002).

A satisfação com o trabalho (“*Job Satisfaction*”) é uma das variáveis mais utilizadas em estudos organizacionais, especialmente como antecedente, mas também como consequente (Brief e Weiss, 2002; Jayaratne, 1993; Spector, 1997), na medida em que “*satisfação no trabalho é simplesmente como as pessoas sentem os seus trabalhos e diferentes aspectos dos seus trabalhos*” (Spector, 1997: 2). É, por isso, uma variável de cariz atitudinal, antecedente

de uma determinada resposta comportamental a uma situação específica (Jayaratne, 1993). Assim, pode-se entender satisfação com o trabalho como a resultante de uma “...*certa combinação de todos os sentimentos de satisfação*” (Lawler III, 1983: 81), sendo por isso, uma reacção afectiva positiva ao trabalho e aos resultados que foram obtidos, reflectindo-se numa apreciação global do trabalho e dependendo dos sentimentos e emoções experimentadas pela pessoa (Brief e Weiss, 2002; Lawler, 1983; Spector, 1997). A satisfação é uma variável que se encontra relacionada directamente quer com o comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), quer com o comprometimento com os objectivos (Locke e Latham, 1990 e 2002). No entanto, os estudos não são conclusivos quanto à sua relação causal com o comprometimento organizacional (Meyer, 2009), tendo sido considerada como uma variável correlacionada (Meyer *et al.*, 2002; Riketta e van Dick, 2009).

Sendo importante equacionar os comportamentos que o sujeito assume quando está inserido num determinado contexto (Lawler III, 1983), também os vários comprometimentos sociais (“*commitment to social foci*”) de um sujeito vão determinar a emergência de comportamentos específicos (Klein *et al.*, 2009; Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004). Os mais diversos tipos de comportamentos assumidos em contexto organizacional têm sido utilizados em estudos cujo objecto central é o comprometimento, quer como variável consequente, quer enquanto inserida em outros modelos organizacionais. No entanto, a literatura tem privilegiado a análise do comportamento dos sujeitos em contexto organizacional, através do absentismo e da rotatividade (“*turnover*”), como resposta à insatisfação no trabalho/organização (Lawler III, 1995; Vroom, 1964). Por outro lado, diversos autores referem também comportamentos de demissão cognitiva (“*withdrawal cognition*”) em relação à organização (e.g, Cohen e Freund, 2005; Meyer e Herscovitch, 2001), que consistem em “...*turnover, absentismo, e outros comportamentos talvez inapropriados.*” (Farrell, 1983: 597). Refira-se também que diversos estudos têm sugerido que a satisfação/insatisfação possa estar na origem de outras respostas comportamentais (Caetano e Vala, 1994; Farrell, 1983; Lawler III, 1995; Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva, 1992). Pelo exposto, optou-se por utilizar o modelo proposto por Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982) que tipifica as estratégias comportamentais em contexto organizacional quando há uma diminuição da satisfação.

Hirschman (1970) chama a atenção para os comportamentos dos clientes quando têm um problema de satisfação com a organização ou com o produto/serviço. Há uma entropia inerente ao próprio funcionamento das instituições, traduzida por perdas de eficiência, de qualidade, de funcionalidade, muitas vezes sem causas aparentes, e que poderão originar o seu declínio (Hirschman, 1970; Meyer, 2009). Torna-se pois fundamental, tal com já em 1958 March e Simon (1958/1993) tinham salientado, ter uma particular atenção aos comportamentos pessoais durante esses períodos (Hirschman, 1970). Considerando que a diminuição dos resultados de uma organização é uma consequência directa da deterioração da qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, é importante determinar as condições em que certos comportamentos se revelam e os seus impactos na eficácia e eficiência organizacional, de forma a inverter essa deterioração. Assim, segundo Hirschman (1970), os comportamentos podem ser tipificados em saída (“Exit”), voz (“Voice”) e lealdade (“Loyalty”), sendo analisados nas mais diversas situações, desde económicas, políticas, de gestão, de insatisfação de clientes e também dos elementos/empregados das organizações. Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982) vão adaptar o modelo proposto por Hirschman (1970) às estratégias comportamentais dos actores organizacionais em relação à organização quando a satisfação diminui, propondo, no entanto, uma quarta estratégia a que chamaram de negligência (“Neglect”). Este modelo, conhecido por EVLN, tem sido utilizado para explicar e tipificar de forma integrada os comportamentos que ocorrem em contexto organizacional.

No actual contexto social, político e económico, em que se assiste a uma “*grande ruptura*” (Fukuyama, 2000) das estruturas e dos paradigmas das diversas unidades sociais, prefigurando “*novas realidades*” (Drucker, 1989), nas quais “*a organização baseada no saber exige, conseqüentemente, que cada indivíduo responsabilize-se por objectivos, contributos e também, como é evidente, pelo comportamento*” (Drucker, 1993: 110), a retenção dos elementos críticos para o negócio torna-se crucial para a sobrevivência das organizações (Pfeffer, 1998; Lepak e Snell, 1999 e 2002; Kreisman, 2002; Meyer, 2009; Meyer, Allen e Topolnytsky, 1998; Wright *et al.*, 2001). Assiste-se também a uma crescente auto-responsabilização do sujeito pela sua própria carreira, o que o leva a considerar a organização unicamente enquanto os seus objectivos estiverem a ser atingidos (Cohen, 2003; Drucker, 1999/2005; Meyer, 2009). As relações de confiança são, por isso, cada vez mais importantes para a criação de redes de parceria entre os agentes intervenientes nas diversas unidades sociais (Fukuyama, 1996), especialmente em contextos, como o português, caracterizado por

uma baixa confiança interpessoal (Lopes e Moreira, 2004) e em que esta terá de ser substituída por uma cultura de liderança (Moreira, 2007).

Este ambiente de instabilidade tem obrigado a uma alteração da gestão de recursos humanos, no sentido da gestão estratégica, da gestão dos processos de mudança e de transformação organizacional e, por fim, da gestão das contribuições individuais (Bilhim, 2002; Pfeffer, 1998; Ulrich, 1998a e 1998b). Sendo, a mudança organizacional o principal factor de sobrevivência das organizações, assiste-se à emergência do paradoxo de a “...mudança organizacional ter o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança” (Meyer, 2009: 38). Assim, levanta-se a questão de saber como conseguir dos colaboradores elevados níveis de comprometimento para com a organização quando, por um lado o comprometimento é baseado numa relação bidireccional de longo prazo e, por outro, se assiste à emergência de um paradigma em que a relação é cada vez mais de curto prazo, traduzida por uma gestão focada na eficácia imediata, obtida principalmente através redução de funções e de efectivos (Bilhim, 2002; Meyer, 2009). Considerando a existência de múltiplos comprometimentos no local de trabalho, orientados para diferentes objectos, verifica-se que a diminuição de um certo tipo de comprometimento leva ao incremento de outros. Assim, em vez de verificar-se um decréscimo da importância do comprometimento na gestão das organizações, tem-se assistido a um aumento da sua importância, através da necessidade de gerir estrategicamente uma multiplicidade de comprometimentos (Cohen, 2003 e 2007; Meyer, 2009).

É nesta linha que Bamberger e Meshoulam (2000) propõem um modelo em que as estratégias de gestão de recursos humanos são tipificadas através de duas dimensões: recursos e controlo. A dimensão recurso refere-se ao tipo de processo que a organização utiliza para adquirir e reter os recursos necessários ao desenvolvimento do seu negócio. Estes processos são considerados como internos se os recursos necessários são desenvolvidos internamente na e pela organização, em oposição aos processos externos através dos quais a organização vai identificar atrair e reter recursos externos a ela, existentes no mercado de trabalho. Quanto ao controlo organizacional este pode ser orientado para os resultados ou, em alternativa, para os processos. Assim, os autores propõem quatro estratégias dominantes de gestão estratégica de recursos humanos, conforme representado no Quadro 1-1.

Quadro 1-1: Tipologia das estratégias dominantes de Recursos Humanos (baseado em Bamberger e Meshoulam, 2000: 59)

	Recursos: Internos	Recursos: Externos
Controlo Organizacional: Resultados	1. Comprometimento	2. Profissão Liberal
Controlo Organizacional: Processos	3 Paternalista	4. Secundário

A primeira estratégia é a do comprometimento, na qual os recursos são internos e o controlo organizacional é realizado ao nível dos resultados obtidos. A segunda estratégia é a da profissão liberal (“*free agent*”) na qual a organização contratualiza com um agente externo a disponibilização dos recursos de que necessita, controlando os resultados obtidos por esse agente, correspondendo este tipo de estratégias a um *outsourcing* de processos. A terceira estratégia é do tipo paternalista, na qual a organização adquire internamente os recursos de que necessita, mas exerce um controlo, não nos resultados, mas sim nos processos internos. Por fim, numa estratégia secundária, a organização adquire externamente os seus recursos e exerce um controlo ao nível dos processos.

Numa outra abordagem, Lepack e Snell (1999 e 2001) propõem também uma arquitectura de gestão de recursos humanos que tipifica o capital humano através da dimensão competências críticas para o negócio dessa organização e a raridade dessas competências no mercado de trabalho (Quadro 1-2). Neste modelo, a gestão de recursos humanos é baseada no comprometimento quando o capital humano é crítico para o negócio da organização e, simultaneamente, raro no mercado de trabalho. Quando o capital humano deixa de ser raro no mercado de trabalho, sendo fácil a sua aquisição, a gestão de recursos humanos passa a estar orientada para a produtividade. No caso do capital humano não ser, simultaneamente crítico para o negócio da organização e raro no mercado de trabalho, o foco da gestão de recursos humanos passa a ser o cumprimento, por obrigatoriedade (“*compliance*”), do enquadramento legal. Por fim, quando o capital humano não é crítico para a organização mas, em contrapartida é raro no mercado de trabalho, a gestão de recursos humanos deve ser baseada na colaboração, em alianças e parcerias, prefigurando soluções de “*outsourcing*”.

Quadro 1-2: Arquitectura de Recursos Humanos (baseado em Lepack e Snell, 1999: 37 e 2001: 520)

	Valor do Capital Humano: Baixo	Valor do Capital Humano: Elevado
Raridade do Capital Humano: Elevada	Trabalho baseado em relações de parceria Gestão dos RH baseada na Colaboração	Trabalho baseado no conhecimento Gestão dos RH baseada no Comprometimento
Raridade do Capital Humano: Baixa	Trabalho baseado no contrato legal Gestão dos RH baseada na Obrigatoriedade	Trabalho baseado na função Gestão dos RH baseada na Produtividade

Pode, assim, afirmar-se que o comprometimento assume uma posição crucial na actual gestão de recursos humanos, pois vai permitir criar as condições para que os empregados possam “...lidar com as incertezas inerentes ao processo de transformação... [e, simultaneamente] ...desenvolver uma comunalidade de interesses...” (Bamberger e Meshoulam, 2000: 60) entre eles e os empregadores.

Perspectiva-se que as empresas de sucesso são as que conseguirem estabelecer e gerir uma “...relação simbiótica com futuros trabalhadores individualizados...” (Morello e Burton, 2006: 1) de forma a capitalizar as dinâmicas sociais entre o trabalhador e a organização. Daí que a gestão dos talentos organizacionais, internos ou externos, seja considerada como uma das mais importantes actividades da gestão de recursos humanos (Strack, Caye, Leicht, Villis, Bohm e McDonnell, 2007). Neste contexto, a gestão dos múltiplos comprometimentos e, em particular, do organizacional, tem vindo a assumir uma crescente importância (Meyer, 2009). A gestão de recursos humanos, enquanto um sistema de estratégias, procedimentos e práticas (Bamberger e Meshoulam, 2000), determina a formação de sistemas de múltiplos comprometimentos (Cohen, 2003; Ferreira, 2005; Rodriguez *et al.*, 2006; Wright *et al.*, 2001) que, por sua vez, vai determinar certos tipo de respostas comportamentais com consequências na organização, tais como absentismo, rotatividade, negligência, qualidade, desempenho (Meyer, 2009; Brandal, 1990).

Portugal não tem sido alheio a esta tendência de considerar o comprometimento como um elemento central nas organizações e na explicação dos comportamentos individuais em relação à organização em causa. Têm aparecido diversos estudos em que a variável central é o comprometimento organizacional (veja-se por exemplo, Botelho, 1996; Carochinho 1998; Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998; Esteves, 2008; Ferreira, 2005; Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006; Rego e Cunha, 2004; Rego e Souto, 2004a e 2004b; Rego *et al.*, 2004; Rodriguez *et al.*, 2006), muito na linha da necessidade de uma melhor compreensão deste constructo e das suas inter-relações com outras variáveis, quer antecedentes, quer consequentes, quer mediadoras.

Conforme já referido, um dos factores de sucesso das organizações é a relação que se estabelece entre os seus colaboradores e a própria organização, independentemente do tipo de abordagem que se tenha feito (e.g., March e Simon, 1958/1993), ou a metodologia, teoria ou metáfora que tenha sido utilizada para a descrever (Miner, 1980 e 2007; Morgan, 1996). Daí Miner (2006) ter considerado o impacto dos problemas sociais na gestão como uma das variáveis a ter em conta na gestão estratégica das organizações. Essa relação pode ser corporizada no comprometimento, enquanto processo de influência social (Kelman, 1958 e 1974). Por outro lado, há que o considerar como um sistema de múltiplos comprometimentos no local de trabalho (Cohen, 2003; Meyer, 2009), cuja resultante é um comportamento específico em relação à organização, podendo ser construtivo ou destrutivo da relação pessoa/organização. Por esta razão, a análise das relações entre os diferentes comprometimentos, bem como o comprometimento organizacional, tem vindo a assumir um papel de destaque na teoria organizacional (e.g., Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Mayer e Allen, 1997; Miner, 2007). Por outro lado, quer a “Gestão por Objectivos” de Drucker (1954), quer a “Teoria da Definição de Objectivos” de Locke e Latham (1990) são consideradas como teorias que têm tido maior aplicabilidade prática e obtido melhores resultados (Miner, 2006), salientando-se que ambas põem em destaque a importância do comprometimento com os objectivos, como um dos factores críticos de sucesso para a consecução dos objectivos definidos.

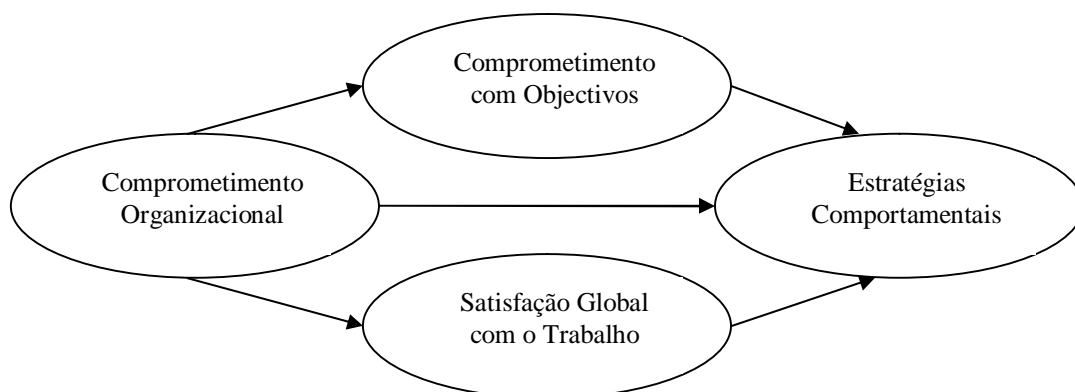
1.2. Objectivo Geral

A compreensão das estratégias comportamentais assumidas em contexto organizacional e, especialmente as suas causas, tem sido uma temática recorrente em diversos estudos (Cascio e Aguinis, 2008; Meyer, 2009; Miner, 2007; Riketta e van Dick, 2009).

Essa compreensão permite otimizar práticas da gestão, bem como as de recursos humanos, a contextos específicos e orientá-las de forma a obter respostas comportamentais eficazes a problemas organizacionais, quer internos quer externos (Bamberger e Meshoulam, 2000; Meyer, 2009; Wright *et al.*, 2001). Consequentemente, o comprometimento, numa perspectiva de multiplicidade (Cohen, 2003), tem vindo a assumir uma importância crescente, quer numa abordagem prática, quer teórica (e.g., Bamberger e Meshoulam, 2000; Cascio e Aguinis, 2008; Mayer e Allen, 1997; Meyer *et al.* 1998).

É nesta linha que o presente estudo propõe um modelo que relaciona o comprometimento organizacional com as estratégias comportamentais dos actores organizacionais, sendo essas relações potencialmente mediadas pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação com o trabalho, conforme representado na Figura 1-1.

Figura 1-1: Modelo geral proposto



Pretende-se, assim, responder à seguinte questão de partida (*research question*):

- Em que medida o comprometimento organizacional determina as estratégias comportamentais dos indivíduos em contexto organizacional, mediado pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho?

1.3. Objectivos Específicos

Com base no problema que se pretende estudar, foram definidos alguns objectivos específicos, que se passam a descrever e que orientaram todo o estudo.

Em primeiro lugar, pretende-se efectuar uma revisão de literatura sistemática dos diversos constructos presentes no modelo, nomeadamente, em termos da evolução da sua definição e das teorias e modelos que os sustentam. Por um lado, foi dada particular importância ao comprometimento organizacional, por ser o constructo central do presente estudo. Por outro lado, tendo-se verificado a ausência de uma sistematização das várias abordagens às estratégias comportamentais, foi tomada a decisão de aprofundar as diversas abordagens teóricas e empíricas ao Modelo EVLN. Na realidade esta opção é também justificada quer pelo reduzido número de estudos encontrados referentes ao Modelo EVLN, quer pelo facto de verificar-se a existência de resultados contraditórios entre esses estudos.

Outro objectivo consistiu na identificação da estrutura dimensional dos constructos presentes no estudo, de forma a confirmar o estabelecido nos quadros teóricos que os suportam e descrevem. Consiste basicamente num estudo de validação dos instrumentos e das teorias que lhe estão subjacentes, face à amostra em análise.

Um terceiro objectivo tinha a ver com o estudo da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos. É nesta linha que assume uma particular importância a meta-análise² realizada por Meyer e colaboradores (2002) sobre os

² Uma “*meta-análise refere-se à análise de análises*” (Glass, 1976: 3), distinguindo-se das análises primárias (em que os dados são analisados) e secundárias (em que os dados são reanalisados no sentido de reconfirmar as hipóteses em estudo), assume uma importância relevante pelo seu carácter integrativo de resultados e conclusões (Glass, 1976 e 2000). Assim, uma meta-análise vai permitir, através do seu carácter de síntese de resultados e de

anteriores, correlações e consequentes do comprometimento organizacional, na qual foram analisados 155 estudos independentes num total de 50146 sujeitos. Nesta meta-análise, o comprometimento com os objectivos não aparece como variável. Este facto reforça a evidência da raridade de estudos que relacionem estes dois constructos. Por outro lado, Locke e Latham (1990) na sua “Teoria de Definição de Objectivos”, deram particular importância ao papel desempenhado pelo comprometimento com os objectivos. No entanto, não desenvolveram o papel exercido pelo comprometimento organizacional no contexto da definição dos objectivos (e.g., Locke e Latham, 1990 e 2002). Refira-se ainda que, no processo motivacional proposto por Locke (1997, citado por Meyer *et al.*, 2004), o comprometimento com os objectivos é considerado como antecedente do comprometimento organizacional. No entanto, já Meyer *et al.* (2004) no “Modelo Integrado do Comprometimento dos Empregados e Motivação” propõem o comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento com os objectivos. Pretende-se, assim, no presente estudo, verificar as relações de dependência entre o comprometimento organizacional (variável independente) e o comprometimento com os objectivos (variável dependente), decidindo-se ter como base o modelo proposto por Meyer *et al.* (2004).

Conforme já referido anteriormente a satisfação tem sido uma dimensão frequentemente utilizadas em estudos de cariz organizacional (para uma revisão veja-se Spector, 1997), nomeadamente nos de comprometimento organizacional (e.g., Meyer *et al.*, 2002; Riketta e van Dick 2009) e nos de comprometimento com os objectivos (e.g., Locke e Latham, 1990 e 2002). No entanto, não é unânime o seu posicionamento como antecedente ou consequente do comprometimento organizacional, sendo por isso considerada, como uma variável correlacionada (Meyer *et al.*, 2002). No presente estudo, considerou-se a satisfação como um constructo consequente do comprometimento organizacional e do comprometimento com os objectivos.

Pretendeu-se, também, realizar uma análise das relações entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentos – Saída, Voz, Lealdade e Negligência – previstas no “Modelo EVLN” (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982)³. Esta questão permanece

estudos anteriores, a formulação de modelos, políticas e tendências gerais de um determinado, contexto ou/e constructo (Florax, Groot e Mooij, 2002).

³ Este modelo ficou conhecido por EVLN, representando cada letra uma das quatro estratégias comportamentais prevista no modelo: E de *Exit* (Saída), V de *Voice* (Voz), L de *Loyalty* (Lealdade) e N de *Neglect* (Negligência).

em aberto, pois não foram encontrados estudos em que tivesse sido abordada. Por exemplo, veja-se Meyer e Allen (1997) e Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) que, sendo trabalhos de referência no âmbito do comprometimento organizacional, não referem estas quatro estratégias.

Podendo ser uma teoria “...um conjunto sistemático de relações que permitem uma explicação consistente e compreensiva de um fenómeno.” (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2006: 710), então a sua compreensão é “...como que uma tentativa de resolver um determinado problema” (Popper, 1999: 192). Nesta óptica, os diversos objectivos descritos anteriormente são “tentativas” (Popper, 1999) de resolução de um número circunscrito dos muitos problemas que podem ser formulados no âmbito de uma hipotética “Teoria do Comprometimento Organizacional”, tal como foi sistematizada na obra de 2009 “*Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*” em que, partindo da natureza e do significado do comprometimento no trabalho, pretendeu-se “...proporcionar uma revisão actualizada e de ponta a pensar na teoria, na investigação e na metodologia de investigação no que se refere a todos os aspectos de comprometimento em contextos organizacionais” (Klein, Becker e Meyer, 2009: xv).

Nesta linha, decidiu-se utilizar como metodologia estatística os modelos de equações estruturais (“*structural equation models*”) para testar o modelo proposto neste estudo e as hipóteses que o suportam. Com base nos resultados obtidos, é apresentado um modelo final que representa as relações entre os constructos estatisticamente significativas e teoricamente fundamentadas.

1.4. Relevância e pertinência do estudo

Segundo a terminologia de Popper (1999: 85), mais do que um “*método errado de crítica*” em que se pretende validar ou justificar uma “*realidade preconcebida*”, a presente investigação pretendeu seguir um “*método correcto de crítica*”, no qual foram objectivadas as consequências dos resultados encontrados. Em função da aceitabilidade desses resultados,

pode-se estabelecer um novo “*contexto*” que contribua para uma melhor compreensão, quer teórica, quer prática, das influências da relação pessoa/organização na emergência de comportamentos. Assim, a relevância do presente estudo consistiu, no estabelecimento de um modelo explicativo das influências do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais. Os resultados obtidos poderão contribuir no sentido da otimização das relações estabelecidas entre o indivíduo e o contexto de trabalho onde está inserido, determinando diferentes tipos de comportamentos.

Em primeiro lugar, salienta-se o próprio sistema de relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as quatro estratégias comportamentais definidas através do modelo EVLN. Apesar de haver estudos que permitem a caracterização das relações entre comprometimento organizacional e comportamentos, especialmente o de saída, só foi encontrado um estudo (Meyer, Allen e Smith, 1993) que tivesse perspectivado a relação com a voz, lealdade e negligência.

Outra temática em aberto é o da direcção das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos. Seguindo o quadro teórico estabelecido por Meyer *et al.* (2004), definiu-se para o presente estudo a antecedência do comprometimento organizacional sobre o comprometimento com os objectivos. Também não está clarificada a direcção da relação entre as componentes do comprometimento organizacional com a satisfação com o trabalho. Neste caso, a existência de estudos e de resultados contraditórios tornou mais difícil a definição da direcção desta relação. Apesar de ser discutível, foi decidido considerar a satisfação global com o trabalho como uma variável consequente do comprometimento organizacional, conforme justificado anteriormente e em linha com o modelo estabelecido por Meyer *et al.* (2004). Assim, um segundo contributo do presente estudo consiste em verificar o ajustamento de um modelo em que o comprometimento organizacional vai determinar o comprometimento com os objectivos e a satisfação global com o trabalho. Pretende-se também verificar em que medida é que o comprometimento com os objectivos vai mediar a influência do comprometimento organizacional na satisfação com o trabalho.

Um terceiro contributo do estudo consiste na análise da influência de mediação que o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho possam exercer na relação

entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais. Uma melhor clarificação desta influência irá permitir uma melhor compreensão da dinâmica da relação do indivíduo com a organização onde está inserido.

A amostra em estudo inclui trabalhadores de empresas com um contrato de trabalho sem termo, sendo por isso efectivos, com mais de um ano de antiguidade na empresa onde trabalhavam. A base da amostra foram 16 empresas, de características diversificadas, que concordaram em participar no estudo. A amostra de conveniência obtida é constituída pelos trabalhadores dessas 16 empresas que responderam voluntariamente ao questionário, num total de 660 participantes.

1.5. Estrutura da Tese

Sendo o primeiro capítulo a introdução, no segundo capítulo é descrito o constructo comprometimento organizacional. Partindo-se da evolução da definição de comprometimento, efectua-se, em seguida, uma revisão dos vários modelos do comprometimento organizacional. Destes, é dada particular relevo ao “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991), bem como ao “Modelo de Motivação e Comprometimento” (Meyer *et al.*, 2004) por serem os que são utilizados na formulação do modelo em estudo e das hipóteses que o suportam.

No terceiro capítulo aborda-se o constructo comprometimento com os objectivos. Partindo-se da “Teoria da Definição de Objectivos” de Locke e Latham (1990), posiciona-se este constructo na dinâmica do processo da definição de objectivos, permitindo a sua definição, caracterização e descrição dos seus determinantes. No presente estudo é utilizada a abordagem de Hollenbeck e Klein (1987).

No quarto capítulo é descrito o constructo satisfação global com o trabalho. Tendo-se partido da definição deste constructo, são descritos alguns modelos representativos deste constructo. Foi feita a distinção entre satisfação por facetas do trabalho *versus* satisfação

global com o trabalho, tendo sido dado particular relevo à perspectiva de Hackman e Oldham (1975 e 1980). São também descritos os seus principais determinantes.

A revisão de literatura termina com o quinto capítulo, o qual aborda a problemática das estratégias comportamentais. Partindo-se da teoria de Hirschman (1970) é descrito o Modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982), bem como os determinantes de cada uma das estratégias comportamentais. Na medida em que este modelo tem sido sujeito a poucos estudos, e por não ter sido encontrada uma sistematização do quadro teórico, decidiu-se realizar uma revisão de literatura exaustiva quanto a esta temática.

Como síntese da revisão de literatura, no sexto capítulo, é descrito o modelo proposto e são formuladas as hipóteses que o sustentam.

O sétimo capítulo corresponde já ao trabalho de campo. Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada no presente estudo, em termos da construção das diversas escalas utilizadas no questionário, do processo de recolha de informação, da caracterização da amostra e das opções metodológicas de análise e modelação estatística.

O oitavo capítulo refere-se à validação das escalas face à amostra utilizada, sobretudo recorrendo à análise factorial confirmatória.

No nono capítulo, o modelo em estudo é validado e as hipóteses são testadas. O modelo final proposto apresenta um bom ajustamento e relações estatisticamente significativas entre os constructos. Este modelo serviu de base para o estudo das relações de mediação (total e/ou parcial). Foram também testadas relações de moderação exercidas por características contextuais.

No décimo capítulo, os resultados são discutidos de forma a fundamentar-se conclusões. São destacadas as implicações, quer em termos académicos, quer em termos de gestão de recursos humanos. São também referidas as limitações do presente estudo e sugeridas perspectivas para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 - O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Comprometimentos no local de trabalho

A primeira aproximação ao conceito de comprometimento deve-se a Kelman (1958). Segundo ele, um indivíduo, quando inserido em qualquer contexto, está sujeito à influência social desse contexto, que determina os seus comportamentos. Entende-se por influência social a pressão exercida no sujeito no sentido de orientar o seu comportamento em relação a entidades específicas ou objectos concretos. O comportamento do indivíduo é orientado porque há normas e regras a que tem de se submeter (“*compliance*”), ou porque o sujeito se identifica com a entidade ou objecto (“*identification*”) ou ainda, por internalizar (“*internalization*”) os valores dessa entidade (Kelman, 1958 e 1974). Já Becker (1960), através do conceito “*side bet*”, define o comprometimento como uma resultante calculativa que perspectiva uma linha coerente de comportamentos e que resulta da integração de diferentes interesses materiais existente na relação do indivíduo com a organização. Por sua vez, Grusky (1966) definiu o comprometimento como sendo a natureza da relação entre o sujeito e um sistema social considerado como um todo.

Nos primórdios do estudo do comprometimento organizacional, Etzioni (1961/1974⁴), na sua abordagem às estruturas organizacionais complexas, definiu o comprometimento organizacional ou o envolvimento (pois não distinguiu estes dois constructos), como sendo o cumprimento das directrizes organizacionais, distinguindo três diferentes envolvimento. O de maior intensidade é o envolvimento moral (“*moral involvement*”), que consiste na internalização e identificação com a organização e com a sua estrutura de autoridade. Outro, menos eficaz é o envolvimento calculativo (“*calculative involvement*”), que se traduzia pela relação custos/benefícios. O terceiro era o envolvimento por alienação (“*alienative involvement*”), caso o comportamento do indivíduo seja condicionado negativamente pela organização.

⁴ A data de publicação original deste livro foi de 1961, tendo sido utilizada uma tradução da edição de 1966.

Kanter (1968) defendeu também a existência de três tipos de comprometimentos. Um, o mais eficaz, era o comprometimento de coesão (“*cohesion commitment*”) que dependia da intensidade afectiva das relações sociais do indivíduo com os restantes elementos do seu grupo de pertença. Já o comprometimento de continuidade (“*continuance commitment*”), consistia na manutenção da situação devido aos custos associados a uma possível mudança. O terceiro era o comprometimento de controlo (“*control commitment*”), traduzido através de um controlo normativo do comportamento.

Na perspectiva de Kidron (1978), o comprometimento organizacional seria um constructo constituído por uma dimensão calculativa (“*calculative commitment*”) e outra moral (“*moral commitment*”).

Gould (1978), na linha de Etzioni (1961/1974), propôs um envolvimento calculativo (“*calculative involvement*”), outro moral (“*moral involvement*”) e um terceiro alienativo (“*alienative involvement*”), sendo este último associado a “...um controlo coercivo exercido pela organização sobre os seus membros.” (Gould, 1978: 54).

Utilizando o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)⁵, Angle e Perry (1981) identificaram uma estrutura factorial constituída por três factores, dos quais dois foram interpretados: o comprometimento com os valores (“*value commitment*”) e o de permanecer na organização (“*commitment to stay*”). Na sequência destes resultados Angle e Perry (1981) propuseram duas subescalas para medir cada um destes comprometimentos. Também Morrow (1983) perspectivou que o “*comprometimento organizacional é visto como um conceito multidimensional...*” (Morrow, 1983: 491), apesar de num estudo posterior ter obtido uma estrutura factorial unidimensional do OCQ (Morrow e McElroy, 1986).

Já O'Reilly e Chatman, (1986), na linha da abordagem de Kelman (1958), consideram que o comprometimento é a ligação psicológica que o indivíduo estabelece com uma organização, traduzida pela aceitação das suas regras e normas. Essa aceitação pode resultar da obrigatoriedade normativa (“*compliance*”) que se traduz na gestão de recompensas e castigos. Alternativamente o indivíduo aceita seguir o quadro normativo da organização por se identificar com a organização (“*identification*”). A ligação mais forte iria ocorrer quando

⁵O OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) é um instrumento de medida do comprometimento organizacional, desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979).

houvesse uma coincidência entre o quadro normativo da organização e os valores do indivíduo (“*organizational-fit*”), num processo de internalização (“*internalization*”).

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982) o grande salto qualitativo no estudo do comprometimento deve-se a Salancik (1995) e a Staw (1977). Na linha da psicologia cognitiva, para Salancik (1995) comprometimento é a ligação da pessoa aos seus actos pois “*actuar é estar comprometido consigo próprio*” (Salancik, 1995: 284), sendo, por isso perspectivado numa óptica comportamental. A intensidade do comprometimento vai depender, assim, da intensidade com que a sujeito se sente ligado às suas acções, sendo determinado por a acção ser explícita, reversível, volúvel e pública (Salancik, 1995). A característica *explicitidade* (“*explicitness*”) refere-se à acção ser inequívoca e passível de observação. Já a reversibilidade (“*revocability*” ou “*reversibility*”) consiste na capacidade de ser alterada e de mudar ao longo do tempo. A volubilidade (“*volition*”), refere-se ao livre arbítrio, isto é, à capacidade e à vontade do indivíduo em decidir sobre o curso de acção que quer tomar, dependendo de “(1) escolha; (2) a presença de exigências externas para a acção; (3) a presença de bases extrínsecas para acção; e (4) de outros contributos para a acção.” (Salancik, 1995: 285). E, por fim, publicidade (“*publicity*”) diz respeito a ser observada por grupos de indivíduos com diferente importância para o indivíduo. É nesta perspectiva comportamental que Weick (2001) considera o “...*sensemaking como comprometimento interpretado*” (Weick, 2001: 8) pelo indivíduo quando inserido num determinado contexto.

Já Staw (1977⁶, citado por Mowday *et al.*, 1982) fez a distinção entre um comprometimento comportamental e outro atitudinal. O comprometimento comportamental consistia nos processos comportamentais com os quais o sujeito se relaciona com a entidade em causa, enquanto o comprometimento atitudinal diz respeito ao conjunto de sentimentos que o sujeito tem em relação a essa entidade, devido em grande parte aos seus valores e objectivos pessoais serem congruentes com os dessa entidade.

Pode considerar-se o comprometimento como um processo de influência social, resultante de uma relação de determinada natureza e intensidade entre um sujeito e uma entidade concreta (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Mowday, Porter e Steers, 1982; Salancik,

⁶ Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Orlando, Florida, USA

1995⁷). O comprometimento é, assim, caracterizado por comportamentos explícitos, escolhidos pelo sujeito, escolha essa determinada por factores intrínsecos e extrínsecos, sendo irreversíveis e com uma exposição pública (Salancik, 1995; Weick, 2001). No entanto, há um reduzido consenso quanto ao significado do conceito de comprometimento (Klein *et al.*, 2009), existindo várias definições estabelecidas, especialmente quanto ao comprometimento organizacional (para uma revisão de algumas dessas definições ver Dunham, Grube e Castaneda, 1994; Klein *et al.*, 2009; Meyer e Allen, 1997, Meyer e Herscovitch, 2001; Mowday *et al.*, 1982).

Da revisão das diversas definições de comprometimento, verifica-se que estas têm em comum considerarem que o comprometimento em relação a um objecto “...*(a) é uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direcção ao comportamento*” (Meyer e Herscovitch, 2001, p. 301) e confere ainda sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995 e 2001). Nesta linha, o comprometimento pode, então, ser definido como um processo de influência social, que resulta de uma relação de determinada natureza (“*mindset*”) entre um sujeito e um objecto ou entidade concreta, conferindo por isso, um sentido de pertença social e/ou organizacional e de estabilidade comportamental, permitindo a redução da ambiguidade organizacional (Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Mowday *et al.* 1982; Weick, 1995 e 2001).

Pode considerar-se o comprometimento quanto à sua natureza e quanto ao objecto/entidade para o qual o está orientado (Cohen, 2000 e 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997). Quanto à natureza o comprometimento tem sido considerado como um constructo unidimensional ou, em alternativa, multidimensional. Quanto ao objecto/entidade, assiste-se à existência de diversos comprometimentos específicos que coexistem no local de trabalho, tais como ocupação, função, carreira, família, sindicato, destacando-se o comprometimento organizacional (Cohen, 2000 e 2003). É nesta linha que Hunt e Morgan (1994) compararam um modelo de múltiplos comprometimentos específicos com outro modelo em que um comprometimento organizacional global assumia um papel mediador entre comprometimentos específicos e os “*outcomes*” organizacionais. Os resultados vão na linha de um papel centralizador do comprometimento organizacional, que é

⁷ Este artigo foi publicado inicialmente em 1977 em “*New Directions in Organizational Behavior*”, editado por B. M. Staw e G. R. Salancik.

potenciado quanto maior for a relação dos compromettimentos específicos na organização. Daí que os autores (Hunt e Morgan, 1994) terem chamado a atenção para a possibilidade da existência de conflitos entre diferentes compromettimentos, o que está na linha dos estudos de Richers (1985 e 1986). No entanto, realçaram a necessidade de identificar a influência de cada um dos múltiplos compromettimentos específicos no desempenho organizacional, destacando o facto de que a “...organização beneficia que os empregados desenvolvam compromettimentos específicos e os gestores não devem rezear o desenvolvimento desses compromettimentos.” (Hunt e Morgan, 1994: 1994).

Também Meyer, Allen e Smith (1993), mantendo a natureza tridimensional do compromettimento, comparam o compromettimento organizacional com o ocupacional, tendo concluído que estas duas variáveis correspondiam a constructos diferentes e que, consideradas em conjunto, podia potenciar-se a previsibilidade de variáveis consequentes. Sendo uma linha de estudos futuros (Cohen, 2003; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.* 1993) há que ter o cuidado de se evitar uma proliferação de diferentes tipos de compromettimento, devendo haver a preocupação de se centrar em “...entidades que são teoricamente importantes para a compreensão do comportamento de interesses.” (Meyer *et al.* 1993: 550).

Posteriormente, Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) e Meyer (2009), consideraram que, num contexto de mudança acelerada, se assistia a uma multiplicidade de orientações do compromettimento no local de trabalho, referindo como mais relevantes o compromettimento para com a organização, para com subunidades da organização, para com o grupo de referência e/ou de pertença, para com novas formas organizacionais, resultantes de fusões, aquisições e cisões, para fora da organização, para com a ocupação, para com a carreira pessoal e para com o sindicato. Assim, a existência de “*diferentes combinações de múltiplos compromettimentos estão provavelmente a colocar novos desafios de gestão dentro das organizações*” (Meyer *et al.*; 1998: 89), sugerindo que os diversos compromettimentos dos indivíduos sejam cada vez mais para com pequenas unidades de referência, ao invés de serem para a organização enquanto macroestratégia colectiva.

2.2. Definição e modelos de comprometimento organizacional

Pode considerar-se o comprometimento organizacional como sendo “...a *internalização da concordância com os objectivos relacionados com as tarefas e em simultâneo com contínuos comportamentos direccionados para a consecução dos objectivos e de outros outputs positivos que beneficiam a organização*” (Swales, 2000: 207). Assim, num contexto social em que “...o local de trabalho é caracterizado por um crescente foco no curto prazo, o tempo como uma variável crítica do desempenho, incremento da interdependência entre empregados (muitas vezes manifestada em algumas forma de organização em grupos), envolvendo respostas afectivas às experiências no local de trabalho, aumento de conflitos de valores e motivos por parte dos empregados, e um claro reconhecimento da transitoriedade da natureza das carreiras” (Steers, Mowday e Shapiro, 2004: 384), a função gestão de recursos humanos tem-se vindo a transformar gradualmente numa gestão dos compromettimentos (Bamberger e Meshoulam, 2000; Ferreira, 2005; Lepak e Snell, 1999 e 2002; Sull, 2003; Swales, 2000; Ulrich, 1998; Whitener, 2001; Wright e Boswell, 2002). Assim, tem-se assistido a uma crescente importância do comprometimento em geral, e do organizacional em particular, na medida em que as organizações, enquanto unidades sociais que, tendo em vista o seu sucesso sustentados, têm a necessidade de conseguirem, através da sua gestão, um equilíbrio entre compromettimentos orientados para objectos organizacionais e compromettimentos de cariz pessoal e individual, numa dinâmica que Lopes e Barrosa (2008) chamaram de “*gestão dialógica*”.

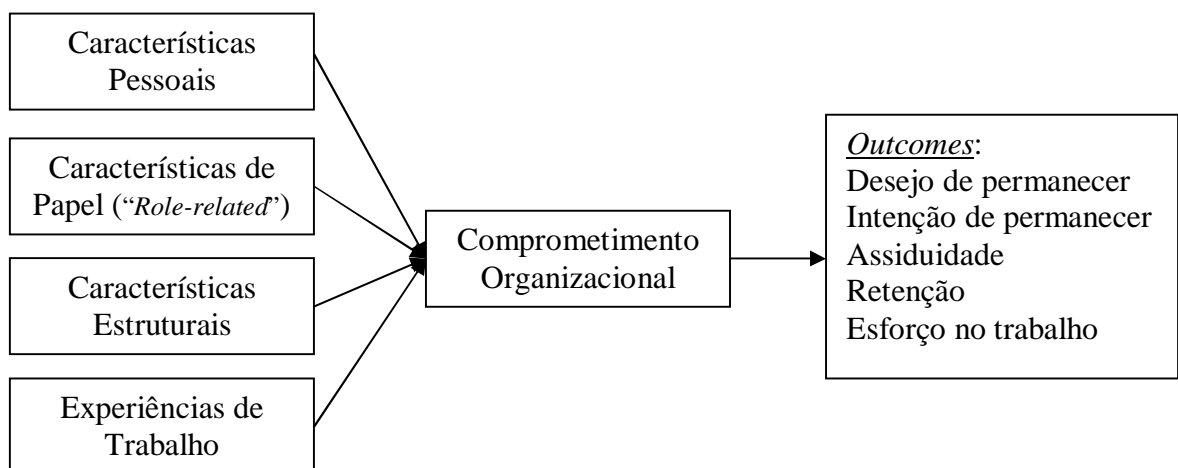
As diversas definições de comprometimento organizacional têm em comum considerarem-no como um constructo que “...(a) *caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização*” (Meyer e Allen, 1991, p. 67), traduzido pela intensidade com que o indivíduo aceita os objectivos e os valores da organização e o empenho que põe na realização das tarefas que lhe são distribuídas (Mowday *et al.* 1982; Meyer e Allen, 1991 e 1997).

Há duas perspectivas distintas de equacionar-se a natureza do comprometimento organizacional. Uma é a perspectiva unidimensional e a outra é a multidimensional. Na perspectiva unidimensional, o que está em causa é a intensidade da relação entre o indivíduo e

a organização onde está inserido, não sendo essa relação especificada por diferentes dimensões ou componentes (Cohen, 2000 e 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Mowday, Steers e Porter, 1979). Um dos primeiros modelos de comprometimento organizacional a ser proposto é o modelo unidimensional de Mowday e colaboradores (Mowday *et al.*, 1979; Mowday *et al.*, 1982), que tem sido objecto de variadíssimos estudos, nomeadamente no contexto português (e.g., Carochinho, 1998; Carochinho *et al.*, 1998).

Para Mowday e colaboradores (1982), comprometimento organizacional é a ligação do indivíduo à organização, caracterizada pela aceitação dos objectivos e valores da organização, o investir um esforço considerável em prol da organização e na vontade expressa em permanecer como seu membro. A intensidade com que um indivíduo está identificado e envolvido na organização, depende das suas características pessoais, da função que exerce, da estrutura organizacional e das suas experiências, determinando o desenvolvimento de comportamentos específicos, tais como, a intenção de permanecer na organização, a assiduidade, a retenção, e o esforço posto na realização das tarefas (Figura 2-1).

Figura 2-1: Modelo de Comprometimento Organizacional (adaptado de Mowday, Porter e Steers, 1982: 30)



Os autores desenvolveram também um questionário, constituído por 15 itens, com o objectivo de medir o comprometimento organizacional (Mowday *et al.* 1979 e 1982), a que chamaram “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ).

Para Meyer e Allen (1991), comprometimento é um estado psicológico (*mindset*) entre o indivíduo e a organização e que faz com que o indivíduo queira continuar na organização. Esse estado psicológico pode ser de ordem afectiva (continuo porque gosto) e coincidindo com a perspectiva de comprometimento organizacional de Mowday *et al.* (1982), relacionado com custos (continuo porque preciso) ou por dever moral (continuo porque é o meu dever). Estes três estados psicológicos (*mindset*) que caracterizam o comprometimento organizacional não são mutuamente exclusivos, coexistindo em simultâneo, com diferentes intensidades (Meyer, 2009, Meyer e Allen, 1997). É o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”.

Meyer e Allen (1997) consideram a existência de antecedentes distantes e próximos das diferentes formas de comprometimento, particularmente do organizacional. Propõem assim, um modelo integrado que perspectiva antecedentes distantes e próximos, processos, múltiplos comprometimentos e consequências a nível dos comportamentos do indivíduo (Figura 2-2). Como antecedentes distantes há a considerar as características organizacionais, características pessoais, experiências de socialização, práticas de gestão e condições ambientais. Estes antecedentes vão também determinar os antecedentes próximos que são as experiências de trabalho, o papel e o estatuto de trabalho e os contractos psicológicos estabelecidos. Os antecedentes vão determinar o processo de formação dos múltiplos comprometimentos, através dos afectos, das normas e dos custos para o indivíduo. Consideraram depois os comprometimentos para com múltiplos objectos e de natureza afectiva, calculativa e normativa. O sistema de múltiplos comprometimentos quer para com diferentes objectos, quer de diferentes intensidades e natureza determina consequências comportamentais (i) de retenção, tais como intenção de saída, saída e demissão cognitiva (“*withdrawal cognition*”) e (ii) de produtividade, tais como disponibilidade para o trabalho, desempenho ou comportamentos de cidadania e, por fim, (iii) o bem-estar dos empregados, nomeadamente através de saúde física e psicológica e promovendo a progressão na carreira.

A partir do modelo de Meyer e Allen (1991) foram realizados diversos estudos, quer conceptuais, quer empíricos, sendo este um dos modelos mais utilizadas no estudo do comprometimento organizacional (Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009). Dos diversos modelos existentes, refira-se a proposta de Cohen (2007) de um modelo de quatro componentes do comprometimento organizacional (Quadro 2-1).

Quadro: 2-1: Modelo de quatro dimensões do comprometimento organizacional (baseado em Cohen, 2007)

	Base do Comprometimento: Ligação Instrumental	Base do Comprometimento: Ligação Psicológica
Timing: Antes de se entrar na organização	Propensão para o comprometimento instrumental	Propensão para o comprometimento normativo
Timing: Depois de se entrar na organização	Comprometimento instrumental	Comprometimento afectivo

Essas componentes estariam estruturadas num sistema de duas dimensões, em que uma das dimensões era a base do comprometimento, podendo ser instrumental (“*instrumental attachment*”) ou psicológica (“*psychological attachment*”) e a outra o *timing* do comprometimento, que seria antes da entrada na organização ou depois de já se estar na organização. Assim, haveria uma propensão para o comprometimento instrumental (“*instrumental commitment propensity*”) e outra para o normativo (“*normative commitment propensity*”) e um comprometimento instrumental (“*instrumental commitment*”) e outro afectivo (“*affective commitment*”). Uma das grandes vantagens deste modelo é a de realçar a existência de uma continuidade do comprometimento organizacional que, tendo origem nas expectativas formadas pelo indivíduo antes da sua entrada na organização, se desenvolve com base nas experiências profissionais depois da sua entrada na organização (Cohen, 2007). Nesta linha, a socialização organizacional seria um processo de crucial importância para a formação do comprometimento organizacional (e.g., Allen e Meyer, 1990b; Ashford e Saks, 1996; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker, 2007).

Portugal não foi alheio a esta tendência tendo sido realizados diversos estudos, nomeadamente em contexto luso-brasileiro (Botelho, 1996; Carochinho *et al.*, 1998; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Oliveira, Nascimento e Lopes, 2007; Rego, 2003; Rego e Souto, 2004a e 2004b; Rego *et al.*, 2004). Destes, destaca-se o de Carochinho (1998) que, utilizando o OCQ, encontrou uma estrutura constituída por três factores dos quais o primeiro reflecte uma componente afectiva, o segundo uma componente cognitiva e a terceira uma componente comportamental que corresponde à intenção de sair da organização. Já Rego (2003), partindo da constatação da existência de um maior número de diferentes tipos de ligações psicológicas à organização, testa um modelo constituído por seis dimensões: comprometimento afectivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica. Salientando “...a necessidade de não se afastar decisivamente a hipótese hexadimensional...” (Rego, 2003: 31), os resultados obtidos sugerem como sendo o mais ajustado um modelo de quatro dimensões: afectiva, normativa, instrumental e ausência psicológica. No entanto, este mesmo autor, ao estudar a percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional, concluiu que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem “...resistindo às contingências amostrais e culturais” (Rego e Souto, 2004a, 160). Também Nascimento *et al.* (2008), num estudo de validação do modelo de Meyer e Allen (1997), obtiveram resultados que vão no sentido da tridimensionalidade do comprometimento organizacional para o contexto português. Resultado similar foi obtido para o contexto brasileiro, por Medeiro e Enders (1998).

2.3. O “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional ” de Meyer e Allen (1991)

Numa análise crítica ao modelo de O’Reilly e Chatman, (1986), realizada a partir da constatação de incoerências nos resultados obtidos em diversos estudos, nomeadamente a dificuldade em distinguir entre “identificação” e “internalização” (Caldwell *et al.*, 1990; O’Reilly, Chatman e Caldwell, 1991; Vandenberg, Self e Seo, 1984), Meyer e Allen (1991 e 1997) propõem que, mais do que formas de comprometermos, sejam consideradas como “...bases do comprometimento” (Meyer e Allen, 1997: 15).

Por outro lado, há que referir um estudo de Meyer e Allen (1984), em que pretendiam verificar a adequação das escalas de Ritzer-Trice e de Hrebiniak-Alutto, na medição do comprometimento calculativo, entendido como sendo a expressão dos “*side-bet*” (Becker, 1960) ou dos investimentos que o indivíduo fazia na organização. Um primeiro pressuposto era o de que estas escalas mediam mais o comprometimento afectivo do que o calculativo. Um segundo pressuposto era o de que, quer a idade, quer a antiguidade, não eram bons indicadores para medir o índice de investimentos acumulados. Os autores concluíram que a “...medida usada para testar a teoria dos *side-bet* do comprometimento está saturada com o comprometimento afectivo... [sugerindo] ...que os investigadores examinem esta conceptualização de comprometimento...” (Meyer e Allen, 1984: 378).

Com base nesta análise conceptual e empírica, propõem-se “...(1) *delinear a distinção entre três das mais comuns conceptualizações do ‘comprometimento atitudinal’, (2) desenvolver medidas para cada um, e (3) demonstrar que essas medidas estão diferentemente ligadas a variáveis identificadas na literatura como antecedentes do comprometimento.*” (Allen e Meyer, 1990: 2). Face a estes objectivos, os autores (Meyer e Allen, 1991) formularam o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (“*Three-Component Model of Organizational Commitment*”), que estipula que o comprometimento organizacional é constituído por três componentes, sendo uma afectiva (“*affective*”), outra normativa (“*normative*”) e outra calculativa (“*continuance*”)⁸.

A componente afectiva do comprometimento organizacional reflecte uma ligação emocional, de carácter afectivo, do indivíduo à organização. Neste caso a sua permanência na organização deve-se à sua vontade pessoal, isto é ao **querer** continuar membro dessa organização (Meyer e Allen, 1991 e 1997). A componente calculativa do comprometimento refere-se aos elementos materiais e extrínsecos, que estão presentes na relação do sujeito com a organização. É a componente que mais reflecte a teoria dos “*side-bet*” ou dos investimentos realizados pelo indivíduo (Becker, 1960). Neste caso, a permanência na organização deve-se a

⁸ Normalmente, “*continuance*” tem sido traduzido para português como instrumental. O que é inerente ao conceito de “*continuance commitment*” é o facto de o sujeito permanecer na organização devido a um cálculo entre os investimentos que fez e as recompensas que se recebeu, bem como aos custos envolvidos na saída. Assim, entendeu-se que a tradução que melhor exprime este conceito seria a de comprometimento de continuidade ou em alternativa, **comprometimento calculativo**. Optou-se por utilizar o calculativo por ser aquele que melhor exprime o carácter de cálculo deste tipo de comprometimento. Refira-se também que Rego, Souto, & Cunha, (2007, p.16) utilizam o calculativo como alternativa a instrumental (veja-se também em Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004: 167).

necessidades de ordem material. A relação com a organização é, assim, de cariz transaccional, dependendo dos investimentos que o sujeito tenha feito na organização (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Porter e Lawler, 1968; Powell e Meyer, 2004; Rusbult, 1997⁹; Rusbult e Farrell, 1983; Vroom, 1964). A componente normativa refere-se ao sentimento de responsabilidade e dever moral para com a organização. Neste caso o indivíduo permanece na organização porque tem um **dever moral** para com ela (Meyer e Allen, 1991 e 1997), correspondendo à visão normativa do comprometimento organizacional proposta por Wiener (1982). A validade de constructo é estabelecida por Allen e Meyer (1996), tendo sido destacada, não só as relações entre as três componentes, mas também as relações de cada uma das três componentes com variáveis antecedentes, correlacionadas e consequentes.

Os resultados de diversos estudos suportam uma relação directa entre a componente afectiva e a normativa, e de ambas com o comprometimento organizacional proposto por Mowday e colaboradores (Mowday *et al.*, 1982; Mowday *et al.*, 1979) e medido pelo OCQ. Por outro lado, os resultados sugerem a ausência de relação entre a componente afectiva e a calculativa. Apesar de a componente normativa apresentar uma relação com a calculativa, essa relação não se tem evidenciado como significativa. Também não se verificou uma relação entre a componente calculativa e o comprometimento organizacional medido pelo OCQ. Estas relações estão na linha dos resultados obtidos na meta-análise (Quadro 2-2) realizada por Meyer, Stanley, Herscovich e Topolnytsky (2002).

Quadro 2-2: Matriz de correlações entre as componentes do comprometimento organizacional (baseado em Meyer, Stanley, Herscovich e Topolnytsky, 2002: 28)

	ACS	CCS	NCS	OCQ
ACS	-----			
CCS	0,05	-----		
NCS	0,63	0,18	-----	
OCQ	0,88	-0.02	0,50	-----

* P<0,001; ACS = Affective Commitment Scale; CCS = Continuance Commitment Scale; NCS = Normative Commitment Scale; OCQ = Organization Commitment Questionnaire

⁹ Este artigo foi inicialmente publicado em 1980 no *Journal of Experimental Social Psychology*, 16: 172-186

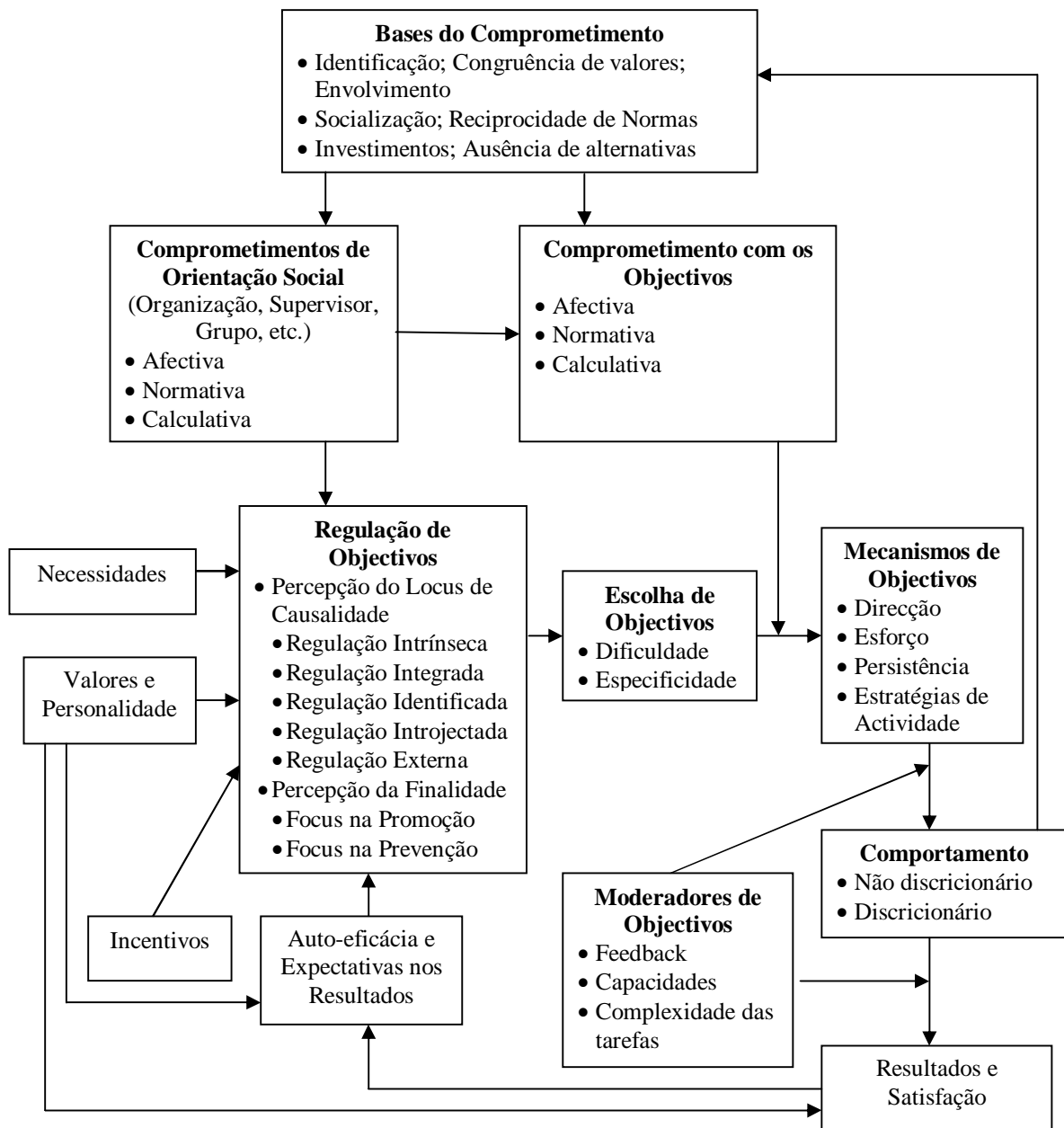
Meyer e Allen (1997) realçaram que, mais do que três diferentes tipos de comprometimento, devem considerar-se três diferentes componentes de um mesmo constructo determinando, assim, que “...as relações de um empregado com a organização devam reflectir variados graus das três” (Meyer e Allen, 1997: 13). Deste modo, poder-se-á perspectivar relações não lineares quer entre as três componentes entre si, quer com os resultados comportamentais (Luchak e Gellaty, 2007), resultantes de um dado perfil específico a um indivíduo (e.g., Meyer, 2009; Meyer e Parfyonova, 2010). Esta dinâmica das diversas naturezas do comprometimento, especialmente do organizacional, justifica as disparidades encontradas em diferentes estudos empíricos quanto à relação entre os três tipos de comprometimento (e.g., Solinger, van Olffen e Roe, 2008).

É nesta linha que Meyer e colaboradores (2006) propõem um modelo integrado do processo de identidade social e do comprometimento organizacional, em que foram estabelecidos dois tipos de comprometimento: um baseado em trocas (“*exchange-based commitment*”) que juntava o calculativo e o normativo como obrigação, e outro baseado no valor (“*value-based commitment*”), através do afectivo e do normativo enquanto imperativo moral (Anexo 1). Refira-se mesmo que a problemática dos perfis de comprometimento é uma das linhas de investigação futura proposta recentemente pelos autores (Meyer, 2009; Becker, Klein e Meyer, 2009). Na sequência desta perspectiva, Meyer e Parfyonova (2010), propõem uma reconceptualização do comprometimento organizacional normativo, o qual irá assumir a forma de um dever moral (“*moral duty*”) quando associado ao comprometimento afectivo ou a forma de um sentido de obrigação (“*sense of indebtedness*”) quando associado ao comprometimento calculativo.

Meyer *et al.* (2004) propuseram um Modelo Integrado do Comprometimento e da Motivação. Este modelo propõe integrar diversos tipos de comprometimento com a teoria da definição de objectivos (Locke e Latham, 1997)¹⁰. A representação deste modelo é apresentada na Figura 2-3.

¹⁰ O Modelo da Definição de Objectivos (Locke & Latham, 1997) será descrito em detalhe no capítulo seguinte, referente ao comprometimento com os objectivos.

Figura 2-3: Modelo integrado do comprometimento e da motivação dos empregados (baseado em Meyer, Becker e Vandenberg, 2004: 22)



O elemento central é a regulação dos objetivos. Entende-se por regulação de objetivos “um estado motivacional que reflecte as razões para, e os propósitos de, uma linha de acção seja considerada ou em progresso” (Meyer et al.. 2004: 998), dependendo das necessidades do indivíduo, dos seus valores e de traços de personalidade. É também determinada por comprometimentos de orientação social, tais como para com a organização,

para com o supervisor ou para com o grupo de pertença. Estes comprometimentos são variáveis antecedentes do comprometimento com os objectivos. Os diversos comprometimentos têm por base processos de identificação, de socialização e de investimentos realizados pelo indivíduo. A regulação dos objectivos é também determinada pelos incentivos, pela auto-eficácia e pelas expectativas de obtenção de determinados resultados.

É através da regulação dos objectivos que estes vão ser definidos, especialmente quanto à sua dificuldade e especificidade. Definidos os objectivos, e através da moderação do comprometimento com os objectivos, vão ser activados um conjunto de processos individuais visando a sua consecução, tais como a direcção, o esforço investido, a persistência e as estratégias de realização das tarefas e actividades. Estes processos vão determinar a emergência de comportamentos específicos, podendo ser, quer não-discricionários, quer discricionários. Os comportamentos vão determinar a consecução dos objectivos definidos, isto é, os resultados e a satisfação individual. Há ainda variáveis moderadoras, que consistem em características, tais como a existência e o tipo de *feedback*, as capacidades e competências do indivíduo, a complexidade das tarefas e actividades. Este modelo, ao integrar o comprometimento organizacional na teoria da definição de objectivos, torna mais compreensível a dinâmica dos “...comportamentos humanos no local de trabalho...” (Meyer *et al.*, 2004: 1004), sugerindo diversas linhas de exploração futura, quer teórica, que nas políticas e práticas da gestão.

2.4. Dimensionalidade das componentes do comprometimento organizacional

Apesar dos resultados de todos estudos sugerirem a unidimensionalidade da componente afectiva do comprometimento organizacional (e.g., Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), o mesmo não acontece com o comprometimento calculativo e com o comprometimento normativo. Em concreto, destaca-se, por um lado, a relação entre a componente afectiva e a componente normativa e, por outro, a bidimensionalidade da componente calculativa.

A relação entre a componente afectiva e a componente normativa sugere “...a possibilidade de coincidência destes dois constructos” (Meyer *et al.*, 2002: 28). Este facto tem levado a que diversos estudos não tenham considerado a componente normativa (e.g., Bergman, 2006; Neves e Caetano, 2009). No entanto, os autores continuam a defender a necessidade de as distinguir, por apresentarem diferentes relações quer com variáveis antecedentes, quer com consequentes (e.g., Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer *et al.*, 2006; Powell e Meyer, 2004). Esta posição é ainda mais reforçada quando Meyer e Parfyonova (2010) propuseram uma reconceptualização do comprometimento normativo, conforme descrito anteriormente.

Os resultados obtidos por McGee e Ford (1987) sugerem uma bidimensionalidade da componente calculativa. A análise em componentes principais da escala do comprometimento calculativo permitiu identificar três componentes, sendo interpretáveis as duas primeiras. A primeira componente, constituída por três itens, corresponderia à percepção da ausência de alternativas (*CC:LoAlt*¹¹). A segunda componente, também constituído por três itens, corresponde à percepção de custos ou sacrifícios elevados associados à mudança (*CC:HiSac*¹²). Os autores sugerem que “a segunda subescala, *CC:HiSac*, parece estar mais próxima à visão de comprometimento de side-bet, como descrito originalmente por Becker (1960).” (McGee e Ford, 1987: 640).

Tem-se verificado uma disparidade dos resultados obtidos em diversos estudos referentes às relações entre as componentes do comprometimento organizacional e a percepção da ausência de alternativas e a percepção de custos elevados com a saída (Quadro 2-3). Refira-se, em primeiro lugar, que a percepção da ausência de alternativas e a de custos elevados com a mudança se encontram relacionadas positivamente entre si e com a componente calculativa. Já a percepção da ausência de alternativas tem apresentado uma correlação negativa com o comprometimento afectivo, mas nem sempre significativa. No entanto, quanto ao comprometimento normativo há estudos em que verifica-se uma relação positiva e outros em que esta é negativa, ainda que nem sempre estas correlações sejam significativas. Por fim, a percepção de custos elevados tem apresentado uma relação positiva quer com o comprometimento afectivo, quer com o normativo. No entanto, de igual forma ao

¹¹ *CC:LoAlt: Continuance Commitment: Low Alternatives*

¹² *CC:HiSac: Continuance Commitment: High Sacrifices*

que ocorre com a percepção da ausência de alternativas, nem sempre estas correlações são significativas.

Quadro 2-3: Correlações entre a percepção da ausência de alternativa e percepção de custos elevados com as três componentes do comprometimento organizacional

	CAf	CNor	CCal	Referências
Ausência de Alternativas	-0,21	---	0,34	McGee e Ford, 1987
	-0,13	-0,08	-0,43	Allen e Meyer, 1990
	-0,24	-0,02	---	Meyer <i>et al.</i> , 2002
	-0,15	0,11	0,74	Powell e Meyer, 2004
	-0,16*	0,02*	---	Rego, 2003
	-0,24**	-0,12**	---	
	-0,02	0,14		Rego <i>et al.</i> , 2004
Custos Elevados	0,76	---	0,78	McGee e Ford, 1987
	0,06	0,16	---	Meyer <i>et al.</i> , 2002
	0,34	0,38	0,85	Powell e Meyer, 2004
	-0,04*	0,16*	---	Rego, 2003
	-0,14**	0,02	---	
	0,03	0,15		Rego <i>et al.</i> , 2004

CAf: Comprometimento Afetivo; CNor: Comprometimento Normativo; CCal: Comprometimento Calculativo. A bold apresenta-se as correlações que são estatisticamente significativas.

* 1ª Amostra; ** 2ª Amostra.

A questão da bidimensionalidade da componente calculativa tem permanecido em aberto, não havendo ainda consenso entre os teóricos. Isto deve-se ao facto de que os resultados de análises factoriais confirmatórias da escala de comprometimento calculativo não terem sido unânimes, suportando, quer a sua bidimensionalidade, quer a sua unidimensionalidade (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Assim, apesar de o modelo bidimensional do comprometimento organizacional poder apresentar um melhor ajustamento, “...esta superioridade é modesta, e os dois factores estão altamente relacionados” entre si (Allen e Meyer, 1996: 259), pelo que “...pouco pode vir a ser adquirido pelo desenvolvimento de sub-escalas” (Meyer e Allen, 1997: 122) específicas para estas duas sub-dimensões. Por outro lado, verifica-se que a fiabilidade da escala do comprometimento calculativo é a aceitável (Meyer *et al.*, 2002), não havendo a necessidade se a dividir. Por fim, uma terceira evidência vai no sentido de considerar-se estas duas componentes, e especialmente a percepção da ausência de alternativas, não como sub-

dimensões do comprometimento calculativo, mas sim como antecedentes das três componentes do comprometimento organizacional e, em particular, da calculativa (e.g., Allen e Meyer, 1990a; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

Dos diversos estudos que têm abordado da problemática da bidimensionalidade da componente calculativa, assume particular importância o estudo de Powell e Meyer (2006). Este estudo pretendia testar a conceptualização do comprometimento organizacional, que assume uma natureza calculativa, proposta pela teoria dos “*side-bets*” (Becker, 1960). Em primeiro lugar verificou-se uma coincidência conceptual entre os custos elevados com a saída e o próprio comprometimento calculativo, enquanto expressão de uma necessidade de permanecer na organização devido aos custos inerente a uma saída serem excessivamente elevados para o indivíduo. Esta coincidência conceptual é também reforçada pelo facto destas duas variáveis estarem fortemente correlacionadas (Quadro 2-3). Por outro lado, os resultados obtido através da análise factorial confirmatória sugeriram que o modelo com melhor bondade de ajustamento seria aquele em que a percepção da ausência de alternativas apresentava-se como antecedente do comprometimento calculativo mas não do comprometimento afectivo e nem do normativo.

Refira-se, por fim, que na mais recente revisão da problemática do comprometimento nas organizações (Klein, Becker e Meyer, 2009) não foi dada particular relevância a esta problemática¹³, sugerindo-se a existência de uma coincidência da percepção de custos elevados com a componente calculativa e a antecedência da percepção da ausência de alternativas unicamente com esta mesma componente do comprometimento, o que está em linha com os resultados obtidos por Powell e Meyer (2006). A reforçar esta posição teórica há resultados empíricos que sugerem, que a percepção que indivíduo tem da realidade social onde está inserido, seja um determinante do comprometimento organizacional, como é o caso da percepção do apoio organizacional (para uma revisão desta problemática veja-se Wayne, Coyle- Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau e Shore, 2009)

Apesar dos muitos estudos e dos resultados que suportam o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento”, Solinger, van Olffen e Roe (2008), numa análise

¹³ Esta problemática tem sido também abordada para outras formas de comprometimento, nomeadamente para o comprometimento ocupacional (Boal, 2003; Blau e Holladay, 2006).

conceptual, põem em causa quer a sua validade convergente, quer a sua validade discriminante, propondo mesmo “...o abandono do TCM e retomar a definição do comprometimento organizacional como uma ligação afectiva a uma organização” (Solinger *et al.*, 2008: 76) e reduzindo-o a um mero modelo preditivo do “turnover”. No entanto, diversos estudos empíricos (e.g., Bentein, Vandenberg, Vandenberghe e Stinglhamber, 2005; Luchak e Gellaty, 2007; Powell e Meyer, 2004; McGee e Ford, 1987) têm sugerido que este modelo, na sua perspectiva tridimensional, tem sido o que melhor vem “...resistindo às contingências amostrais e culturais” (Rego e Souto, 2004a: 160).

Também em Portugal o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional tem sido utilizado em diversos estudos empíricos, quer incidindo no modelo em si e na sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais e de gestão, quer nas suas relações com outros modelos e variáveis antecedentes e consequentes, tendo sido demonstrada a sua consistência empírica (Carochinho, 1998; Esteves, 2008; Ferreira, 2005; Nascimento *et al.*, 2008; Oliveira *et al.*, 2007; Rego, 2002 e 2003; Rego, Cunha e Souto, 2005; Rego e Souto, 2004a e 2004b; Rego *et al.*, 2004; Rego, Souto e Cunha, 2007).

2.5. Variáveis Antecedentes do Comprometimento Organizacional

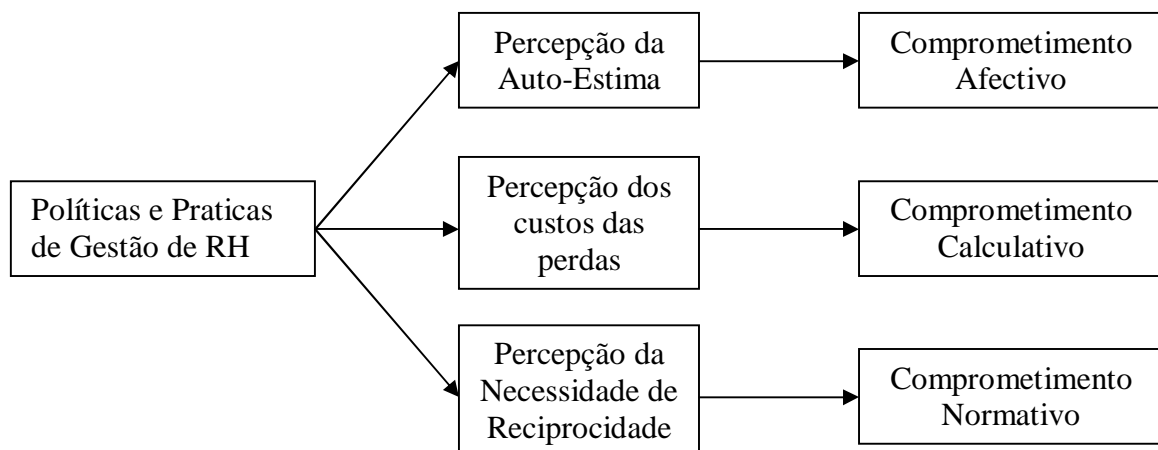
Pela tipologia de Mowday *et al.* (1982), pode considerar-se a existência de quatro grupos de variáveis antecedentes do comprometimento organizacional: características pessoais, características estruturais, características ou papéis funcionais e experiências individuais.

Já na perspectiva do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional, Meyer e Herscovitch (2001) propuseram antecedentes para cada uma das componentes do comprometimento. Assim, as determinantes da componente afectiva do comprometimento organizacional teriam a ver com o grau de identificação e de relevância que a organização tem para o indivíduo, traduzido, nomeadamente, pela partilha dos valores organizacionais, por um envolvimento activo do indivíduo nos processos e nas vivências

organizacional e, também, no apoio que o indivíduo sente que recebe da organização. Quanto à componente normativa, teria origem nas relações de reciprocidade entre os benefícios recebidos *versus* os investimentos realizados pelo indivíduo, bem como, através da internalização de normas organizacionais resultante de processos de socialização e de um contracto psicológico existente entre o indivíduo e a organização. Já a base da componente calculativa consiste nos investimentos realizados pelo indivíduo na organização e na ausência de alternativas à situação actual do indivíduo.

As práticas de gestão em geral e, em particular as de gestão de recursos humanos, são antecedentes causais distantes do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1997) consideraram que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos vão originar no indivíduo uma percepção de auto-estima, de custos e de necessidade de reciprocidade. A percepção da auto-estima iria determinar o comprometimento afectivo, a de custos o calculativo e a de reciprocidade o normativo (Figura 2-3).

Figura 2-3: Práticas de Gestão de RH como antecedente do comprometimento organizacional (baseado em Meyer e Allen, 1997: 69)



Apesar de não haver muitos estudos que relacionem as práticas de gestão de recursos humanos com o comprometimento organizacional, há resultados que indiciam uma relação positiva entre uma percepção positiva das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e

o comprometimento afectivo e normativo (Ashford e Saks, 1996; Bateman e Stressed, 1984; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Ogilvie, 1986). Esta tendência também se verificou em estudos realizados em Portugal (e.g., Botelho, 1996; Carochinho, 1998; Esteves, 2008; Ferreira, 2005).

Das diferentes práticas de gestão de recursos humanos, os processos de socialização têm sido uma das mais estudadas. Diversos estudos têm posto em destaque a influência antecipatória dos processos de socialização no desenvolvimento do comprometimento organizacional, especialmente no afectivo e normativo (Allen e Meyer, 1990b; Ashforth e Saks, 1996; Baker e Feldman, 1990; Bauer *et al.*, 2007; Jones, 1986). Esta relação antecipatória positiva tem sido mais significativa com táticas de investidura, do que com as de despojamento, na medida em que se inculca no novo colaborador um sentido de pertença e de apoio organizacional (Van Maanen e Schein, 1977). Refira-se ainda que, diversos estudos longitudinais sugerem que o comprometimento organizacional só esteja estabilizado após um período de socialização de cerca de um ano (Allen e Meyer, 1990b; Ashforth e Saks, 1996; Meyer e Allen, 1988; Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Meyer, Bobocel e Allen, 1991; Meyer, Irving e Allen, 1998). Estes resultados são consistentes com os resultados obtidos nos estudos de Van Maanen e Schein (1977) e de Jones (1986).

Os resultados da relação de antecedência das características sócio-demográficas, tais como idade, antiguidade na empresa e na função, sexo, habilitações literárias, não têm sido nem significativos, nem consistentes (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer *et al.*, 2002). Apesar de se ter verificado uma relação positiva, embora fraca, com a idade e a antiguidade (quer na organização, quer na função) com qualquer uma das três componentes do comprometimento organizacional, não só a interpretação dos resultados não tem sido conclusiva como, por outro lado, alguns estudos têm verificado que essas relações diminuem e mesmo desaparecem ao controlarem-se outras variáveis, tais como a posição hierárquica, o estatuto, a percepção de alternativas, recompensas pelo trabalho e valores de trabalho. Tem-se também verificado que outras variáveis sócio-demográficas, tais como habilitações literárias, estado civil, sexo, apresentam fracas relações com o comprometimento organizacional, podendo-se concluir que este tipo de variáveis são pouco determinantes para o comprometimento organizacional, quer seja na sua componente afectiva, normativa ou

calculativa (Allen e Meyer, 1993; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982; Nascimento *et al.*, 2008).

Estudos sugerem uma relação positiva quer entre os valores e a ética de trabalho, quer entre a necessidade de realização profissional e pessoal, com a componente afectiva e normativa (Finegan, 2000; Kidron, 1978; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 1998; Wasti, 2003). Apesar de não ter sido objecto de muitos estudos, outra variável antecedente é a socialização inicial (“*early socialization*”), apresentando também uma relação positiva com o comprometimento afectivo e normativo (Bauer *et al.*, 2007; Cohen, 2003; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982).

Apesar de também pouco estudada, os resultados de diversos estudos sugerem uma relação positiva entre a percepção de competências pessoais e a autoconfiança e o comprometimento afectivo (Johnson e Chang, 2006; Mathieu e Zajac, 1990). O mesmo ocorre com a percepção do indivíduo em relação ao apoio organizacional que recebe (Chen, Aryee e Lee, 2005; Rhoades e Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001).

As experiências de trabalho consistem num conjunto de variáveis relacionadas, não só com experiências concretas do sujeito, mas também, com as características da função e do papel desempenhado pelo sujeito no exercício das suas tarefas. Estas variáveis têm sido objecto de um maior número de estudos, sendo os seus resultados mais consistentes do que os obtidos com as características pessoais. Sugerem que as experiências de trabalho têm uma influência positiva na formação do comprometimento organizacional, especialmente na sua componente afectiva. Refira-se ainda que a componente calculativa apresenta sistematicamente relações negativas com estas variáveis e, por isso, de sentido contrário às relações verificadas com as componentes afectiva e normativa (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1988, 1991 e 1997; Meyer *et al.*, 1998; Meyer *et al.*, 2002).

A amplitude funcional (“*job scope*”) consiste num conjunto de características funcionais, sendo as mais relevantes o desafio, o nível de autonomia, a variedade de requisitos exigidos para um bom desempenho, e que podem ser analisadas individualmente ou de forma agregada (Hackman e Oldham, 1975 e 1980). Verifica-se que a amplitude funcional, agregando várias medidas e características da função/trabalho, oferece uma predição mais consistente do comprometimento organizacional, especialmente da componente afectiva, do

que essas características consideradas isoladamente (Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

Verifica-se também uma relação positiva entre a clareza com que os papéis organizacionais do sujeito estão definidos e as componentes afectiva e normativa, sendo que essa relação é negativa com a componente calculativa. Assim, quer a ambiguidade de papéis, quer o conflito entre papéis, relacionam-se negativamente com o comprometimento afectivo. Em contrapartida, o apoio e suporte recebido pela organização, bem como a forma correcta e justa com que as políticas e as decisões organizacionais são aplicadas, relacionam-se positivamente com as componentes afectivas e normativas e negativamente, mas em menor intensidade com a componente calculativa (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

Estudos têm sugerido que as relações de liderança possam determinar o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Há a evidência que uma liderança participativa e centrada nas pessoas, de cariz transformacional, se relaciona positivamente com o comprometimento afectivo (Bass e Riggio, 2006; Bycio, Hackett e Allen, 1995; DeCotiis e Summers, 1987; Meyer *et al.*, 2002).

Os resultados apontam no sentido de que a justiça interaccional, a distributiva e a processual, apresentem uma relação positiva e significativa com as componentes afectiva e normativa, sendo negativa ou nula com a calculativa (Allen e Meyer, 1993; Meyer *et al.*, 2002; Rego, 2002; Rego e Souto, 2004a; Rego *et al.*, 2004).

Verifica-se também a existência de uma relação causal positiva entre a percepção do apoio organizacional e o comprometimento afectivo e normativo, e negativa com o calculativo (e.g., Rhoades e Eisenberger, 2002; Rhoades *et al.*, 2001; Vandenberg, Bentein, Michon, Chebat, Tremblay e Fils, 2007). Estes resultados estão em linha com resultados obtidos em estudos realizados no contexto português, que sugeriram uma relação causal directa entre organizações positivas e o comprometimento afectivo e normativo (Cunha, Rego e Cunha, 2007; Rego e Souto, 2004b; Rego *et al.* 2007).

Apesar dos muitos estudos empíricos já efectuados, a identificação de constructos que determinam o comprometimento organizacional é ainda uma orientação dos autores para possíveis estudos futuros (Bcker *et al.*, 2009; Wright e Kehoe, 2009).

2.6. Variáveis Correlacionadas com o Comprometimento Organizacional

Entende-se por variáveis correlacionadas (“*correlates*”) um conjunto de respostas individuais ao meio e para as quais “...*é difícil de especificar a relação de precedência causal...*” (Mathieu e Zajac, 1990: 175) com o comprometimento organizacional. Assim, não há um “...*consenso respeitante a sua ordem causal.*” (Meyer *et al.*, 2002: 22), podendo tanto ser consideradas como antecedentes, como consequentes (Cohen, 2003; Weick, 1995 e 2001; Wright e Kehoe, 2009). Estão, neste grupo, variáveis atitudinais de cariz afectivo, tais como diferentes tipos de satisfação específica ou global (Allen e Meyer, 1996; Currivan, 1999; Jayaratne, 1993; Hackman e Oldham, 1980), outras formas de comprometimentos (Cohen, 2003; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1998; Meyer *et al.*, 2004) ou o envolvimento com o trabalho (“*Job Involvement*”) (Blau e Boal, 1987 e 1989; Edwards e Wright, 2001; Huselid e Day, 1991; Wiener e Gechman, 1977).

Algumas destas variáveis têm sido objecto privilegiado de diversos estudos, salientando-se a satisfação global com o trabalho, o envolvimento com o trabalho, o comprometimento ocupacional e o comprometimento com a carreira (Cohen, 2003; Hafer e Martin, 2006; Meyer *et al.*, 2002; O’Driscoll e Randall, 1999; Riketta e van Dick 2009). Apesar de haver alguma confusão entre estas variáveis e o comprometimento com a organização, é aceite que se está perante variáveis que “...*são distintas do comprometimento afectivo para com a organização.*” (Meyer *et al.*, 2002: 22). Todas estas variáveis apresentam uma elevada correlação positiva com o comprometimento afectivo, que é sistematicamente superior às correlações obtidas com o normativo. Por outro lado, apresentam correlações negativas e não significativas com o comprometimento calculativo.

A satisfação, nas suas diferentes formas, tem sido uma variável muito estudada no âmbito do comprometimento organizacional, salientando-se que a discussão em torno da relação causal entre estes dois constructos é ainda o tópico de debate “...*mais saliente*...” (Meyer *et al.*, 2002: 22). Apesar de a maioria dos estudos posicionarem a satisfação como uma variável antecedente, há outros que a posicionam como consequente¹⁴. Também alguns modelos motivacionais posicionam a satisfação como um antecedente do comprometimento, como é o caso do modelo dos investimentos (Bourantas e Nicandrou, 1998; Rusbult e Farrell, 1983) nos quais o comprometimento é uma função da satisfação, investimentos e alternativas.

A satisfação global com o trabalho é a que apresenta maior correlação positiva com o comprometimento afectivo e normativo. Apesar de os resultados serem inconsistentes, a satisfação com o trabalho não apresenta uma relação significativa com o comprometimento calculativo (Riketta e van Dick, 2009). Das diferentes formas de satisfação – satisfação de facetas – a que apresenta uma maior correlação com o comprometimento afectivo é a satisfação com os colegas. Verifica-se também que qualquer uma das satisfações de facetas apresenta uma correlação positiva e significativa com o comprometimento afectivo. Já o valor de esta correlação é variável em relação com o comprometimento organizacional normativo. Em relação ao comprometimento calculativo verifica-se que as correlações com as diferentes facetas da satisfação não são estatisticamente significativas (Meyer *et al.*, 2002). O envolvimento na função (“*job involvement*”) apresenta também uma correlação positiva e significativa quer com o comprometimento afectivo, quer com o normativo, apesar de ser inferior com esta componente. Em contrapartida, os resultados sugerem que o envolvimento na função não esteja correlacionado significativamente com o comprometimento organizacional calculativo (Meyer *et al.*, 2002; Riketta e van Dick, 2009).

2.7. Variáveis Consequentes do Comprometimento Organizacional

Consideram-se variáveis consequentes do comprometimento organizacional “...*intenções comportamentais e comportamentos actuais*...” (Mathieu e Zajac, 1990: 175) que

¹⁴ Para uma revisão desta problemática veja-se Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004: 170-172).

influenciam o funcionamento e os resultados da organização, quer sob o ponto de vista sócio-afectivo, quer sócio-cognitivo (Meyer e Allen, 1991, 1993 e 1997; Mowday *et al.*, 1982). Verifica-se que diversas variáveis consequentes estão frequentemente relacionadas em sentido oposto entre o comprometimento afectivo e o calculativo (Luchak e Gellaty, 2007).

O comprometimento organizacional, tanto na sua perspectiva unidimensional, como tridimensional, tem uma relação causal negativa, especialmente o comprometimento afectivo, com qualquer tipo de comportamentos de demissão (“*withdrawal behaviors*”) em relação à organização¹⁵. Entendem-se por comportamentos de demissão todos os comportamentos que tenham um impacto negativo na organização tais como, absentismo (especialmente o voluntário), intenção de sair (“*turnover intention*”) e saída (“*turnover*”) da organização, *stress*, conflito trabalho-família, queixas, sinistralidade (Meyer e Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.* 1982) “...e outros comportamentos talvez inapropriados.” (Farrell, 1983: 597).

Destes comportamentos de demissão em relação à organização, um dos que tem sido mais estudado é a intenção de sair (“*turnover intention*”) e saída (“*turnover*”) da organização, como tem sido comprovado por inúmeros estudos (e.g., Arnold e Davey, 1999; Bentein *et al.*, 2005; Bozeman e Perrewe, 2001; Cohen e Freund, 2005; Jaros, 1997; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.* 1982; Tett e Meyer, 1993; Wasti, 2003), pelo que não é de estranhar a afirmação de que o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional “...é, *de facto*, um modelo para predizer o *turnover*.” (Solinger *et al.*, 2008: 70). Os estudos apontam para que o comprometimento organizacional, especialmente o afectivo, apresente uma relação causal negativa com a saída e, especialmente, com a intenção de sair da organização¹⁶.

Outra variável comportamental considerada desviante é o absentismo, que pode assumir um carácter involuntário ou voluntário. Os resultados empíricos sugerem a não existência de relação entre o comprometimento organizacional e o absentismo involuntário, o que seria previsível por não ser determinado pela vontade/querer do indivíduo. O mesmo já não

¹⁵ Refira-se que Meyer *et al.* (2002), na sua meta-análise, obtiveram correlações significativas entre comportamentos de demissão e o comprometimento afectivo (-0,56), o normativo (-0,33) e o calculativo (-0,18).

¹⁶ Meyer *et al.* (2002) encontraram correlações negativas entre a saída o comprometimento afectivo (-0,17), normativo (-0,16) e calculativo (-0,10) e correlações negativas ainda de maior valor entre a intenção de saída e as três componentes do comprometimento organizacional (respectivamente de -0,51, -0,39 e -0,17).

acontece com o absentismo voluntário, que se encontra correlacionado negativamente com o comprometimento afectivo, não se verificando uma relação significativa com o normativo e o calculativo (Cohen, 2000; Meyer *et al.*, 2002).

Quanto ao *stress* e ao conflito trabalho-família, verifica-se que se mantém a relação negativa com o comprometimento afectivo e normativo, mas é positiva a relação com o calculativo. Na meta-análise realizada, Meyer *et al.*, (2002) encontraram correlações entre o comprometimento afectivo e o *stress* de -0,21 e de -0,20 com o conflito trabalho-família. Em contrapartida, com o comprometimento calculativo obtiveram correlações respectivamente de 0,14 e 0,24. No entanto, os autores chamaram a atenção para o facto de os estudos existentes nesta área serem ainda em número reduzido¹⁷. Este mesmo padrão verifica-se também para a negligência, na medida que esta variável consequente se encontra negativamente correlacionada com o comprometimento afectivo e normativo, mas positivamente correlacionada com o calculativo (Meyer *et al.* 1993).

Em contrapartida, o comprometimento organizacional e, particularmente o afectivo, apresenta uma relação causal positiva com os comportamentos de carácter positivo e construtivo em prol da organização, tais como, comportamentos de cidadania organizacional, esforço adicional, altruísmo, consciência/responsabilidade e desempenho/resultados (e.g., Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.* 1982). Destas variáveis, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional, têm sido objecto de diversos estudos.

Ao contrário do que parece acontece com a satisfação global com o trabalho (e.g., Spector, 1997)¹⁸, diversos estudos, reportados em meta-análises (e.g., Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002), confirmaram a observação de Mowday *et al.* (1982) de que o comprometimento organizacional tenha uma influência reduzida, especialmente o normativo e

¹⁷ Para o estudo do *stress* os autores (Meyer *et al.*, 2002) utilizaram 5 estudos para o comprometimento afectivo, 4 para o calculativo, não havendo estudos disponíveis para o normativo. Quanto ao conflito trabalho-família foram utilizados 10 estudos para o comprometimento afectivo, 5 para o normativo e 7 para o calculativo.

¹⁸ No entanto Bowling (2007) não encontrou esta relação causal positiva entre a satisfação e os resultados no trabalho. Este assunto será debatido no capítulo referente à satisfação.

o calculativo, no desempenho individual. No entanto, há evidências de uma relação causal entre o comprometimento afectivo e o desempenho¹⁹.

Dentro do quadro teórico e empírico estabelecido, existe uma relação causal positiva entre o comprometimento afectivo e o normativo e os comportamentos de cidadania organizacional, não havendo qualquer relação com o calculativo (Meyer *et al.* 2002). Considerando outros comportamentos de cariz socio-emocional positivo, verifica-se a manutenção deste mesmo padrão de relação causal, salientando-se a participação e a lealdade para com a organização (Meyer e Allen, 1996; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.* 2002).

2.8. Implicações para a presente investigação

O comprometimento em geral, e o organizacional em particular, é uma temática que tem sido recorrentemente utilizada nos mais diversos estudos (Cascio e Aguinis, 2008; Miner, 1984; Becker *et al.*, 2009). Por ser um constructo de elevada centralidade, é de grande utilidade para a compreensão de fenómenos de relacionamento laboral, nomeadamente na explicação de comportamentos do sujeito, da motivação e da eficácia organizacional (e.g., Cohen, 2000, 2003 e 2007; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004).

As suas implicações não se situam só a nível académico. Também há implicações ao nível da gestão, nomeadamente na previsão das consequências no desenvolvimento dos comprometermentos organizacionais e, destes, nos *outputs* da organização. Conforme referido anteriormente, num período social como é o actual, caracterizado por níveis elevados de instabilidade, insegurança e ambiguidade contextual e organizacional, há a necessidade de perspectivar novas formas de comprometimento, bem como diferentes orientações dos comprometermentos individuais e novas relações empregado/organização (Cohen, 2003 e 2007; Meyer, 2009; Meyer *et al.* 1998). Daí a necessidade do desenvolvimento de uma gestão dialógica dos comprometermentos (Lopes e Barrosa, 2008) que perspective a dinâmica entre os

¹⁹ Por exemplo, Meyer *et al.* (2002) encontraram correlações de +0,16 com o comprometimento afectivo, de +0,06 com o normativo e de -0,07 com o calculativo.

interesses individuais versus os interesses organizacional. Verifica-se, também, que “...a tendência para ver o comprometimento como um fenómeno mais complexo está a crescer” (Cohen, 2003: 291), originando e consubstanciando-se em diversas linhas de investigação (Becker *et al.*, 2009). É neste contexto que se situa o presente trabalho.

No presente estudo, o comprometimento organizacional foi considerado como uma força que une o indivíduo à organização, sendo essa força de natureza afectiva, normativa e calculativa. Esta conceptualização do comprometimento organizacional vai implicar que este constructo fosse um antecedente dos comportamentos tidos em contexto organizacional (Becker *et al.*, 2009; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009).

Utilizou-se, como base teórica do trabalho, o Modelo Integrado do Comprometimento e da Motivação (Meyer *et al.*, 2004). Esta decisão deveu-se a ser este o modelo que apresenta de forma estruturada e integrada a relação entre o comprometimento e a motivação, como forma de explicar os comportamentos em contexto organizacional. Esta abordagem tem uma primeira vantagem que consiste numa melhor compreensão da origem do comportamento e desempenho em contexto organizacional, não só através do processo de definição de objectivos, mas também através da influência do comprometimento nesse processo. Em segundo lugar perspectiva múltiplos comprometimentos no local de trabalho, apesar de realçar o comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos. Por fim, por permitir uma melhor compreensão dos processos de regulação dos objectivos. Mais do que contrapor teorias, modelos e diferentes abordagens ao comprometimento organizacional, é sugerida uma complementaridade e uma perspectiva integrativa, na linha de que “...as pessoas (...) têm tendência a agarrar-se a tudo o que possa constituir ou tornar-se um elemento de uniformidade nas suas vidas.” (Popper, 1963/2003: 184).

O Modelo das Três-Componentes do Comprometimento, nas suas diferentes formas e formulações permanece com duas questões em aberto. Uma é a relação existente entre a componente afectiva e a normativa, que leva a questionar a independência destes dois constructos. A outra é a bidimensionalidade da componente calculativa traduzida por uma dimensão que é a percepção da ausência de alternativas e por outra que consiste na percepção de custos elevados com a saída (e.g., Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004; Powell e

Meyer, 2004). No entanto, em recentes desenvolvimentos, esta questão não tem sido considerada como importante (Klein *et al.*, 2009).

Refira-se, em primeiro lugar, que as componentes afectiva e normativa continuarem a ser consideradas com dois constructos distintos. Por outro lado, a definição da percepção de custos elevado com a mudança tem levado a uma coincidência conceptual com o comprometimento organizacional calculativo, pois ambos os constructos implicam a relação entre investimentos efectuados pelo indivíduo e os custos que teria caso saísse da organização (e.g., Becker, 1960; Powell e Meyer, 2006). Já quanto à percepção da ausência de alternativas, os resultados têm sugerido que seja um antecedente do comprometimento calculativo, mas não dos afectivo e normativo (Powell e Meyer, 2006). A presente investigação situa-se na linha do estudo de Powell e Meyer (2006). Assim, não é considerada a percepção de custos elevados com a saída por se entender a sua sobreposição conceptual com o comprometimento organizacional calculativo. Por outro lado a percepção da ausência de alternativas é considerada unicamente como antecedente do comprometimento organizacional calculativo.

Considera-se que o comprometimento organizacional seria um antecedente do comprometimento com os objectivos. Esta decisão deve-se ao facto de os objectivos serem definidos em contexto organizacional, onde as relações entre o indivíduo e a organização já estarem estabelecidas e, por isso, o comprometimento com os objectivos vir a ser influenciado pelo comprometimento organizacional (Hollenbeck e Klein, 1987; Meyer *et al.*, 2004).

Já quanto à satisfação global com o trabalho, considera-se ser um constructo consequente quer do comprometimento organizacional, quer do comprometimento com os objectivos. Esta decisão deve-se a três ordens de razão. Em primeiro lugar, por estar em linha com o estabelecido no Modelo Integrado do Comprometimento e da Motivação (Meyer *et al.*, 2004). Por outro lado, por o comprometimento organizacional ser um constructo mais estável do que a satisfação e, conceptualmente, os constructos mais estáveis devem anteceder os mais instáveis tal como foi salientado por Popper (1963/2003 e 1999). Por fim, deve-se também ao facto de a satisfação ser uma variável motivacional resultante de um processo cognitivo que leva a um comportamento específico (Bandura, 1986 e 1999), que pode ser tipificado através das estratégias comportamentais estabelecidas pelo Modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982).

CAPÍTULO 3 - O COMPROMETIMENTO COM OS OBJECTIVOS

O comprometimento com os objectivos (*Goal Commitment*), ao contrário de outras formas de comprometimento, tem sido desenvolvido no âmbito da teoria motivacional da definição de objectivos (*Goal Setting Theory*) de Locke e Latham (1990)²⁰. Esta teoria perspectiva uma abordagem motivacional sócio-cognitiva, considerando que “*a regulação da motivação através da definição de objectivos é um fenómeno de notável robustez*” (Bandura, em Locke e Latham, 1990: xii). O comprometimento com os objectivos desempenha um papel de relevo como moderador entre objectivos e desempenho (Latham e Locke, 1978; Locke, 2002; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2005; Miner, 2005), sendo um elemento determinante desta teoria.

3.1. Contextualização da Teoria da Definição de Objectivos

A Teoria da Definição de Objectivos tem vindo a ser desenvolvida, há mais de quarenta anos, com recurso à realização de um elevado número de estudos, de carácter experimental e, posteriormente, consolidada através de estudos de campo (e.g., Locke e Latham, 1990, 2002, 2004 e 2005; Miner, 2005). Esta teoria situa-se, numa linha experimentalista, próxima à que foi desenvolvida por Kurt Lewin. É também uma teoria introspectiva, na medida que “*nenhum conceito psicológico pode ser compreendido sem o uso da introspecção, e foi claramente uma ajuda para o nosso pensamento*” (Locke e Latham, 2005: 145). Por outro lado é uma teoria indutiva, pois parte do “*...particular para o geral*” (Locke e Latham, 2005: 143), distinguindo-se claramente das abordagens “*behavioristas*” e hipotético-dedutivas.

²⁰ Veja-se, por exemplo, Meyer e Allen (1997) ou Meyer *et al.* (2002) ou Cohen (2003) ou ainda Cohen e Freund (2005) que, apesar de obras integradoras de diversos estudos e modelos de comprometimento, são omissas quanto ao comprometimento com os objectivos.

É uma teoria que está em constante construção²¹, mantendo-se permanentemente em aberto, através de um processo de recolha de dados, diferenciação de conceitos, integração de novos elementos e resultados, especialmente se forem contraditórios com o quadro teórico estabelecido, e identificação de relações causais. Este processo tem em vista a obtenção de um todo teórico coerente, em constante evolução e aperfeiçoamento (Locke e Latham, 2005).

A Teoria da Definição de Objectivos é uma teoria motivacional (Latham e Locke, 1978), sendo influenciada pelo conceito de aspiração de Kurt Lewin e, principalmente, pelo de intencionalidade comportamental de Thomas Ryan (Locke e Latham, 1990). Por outro lado, também é influenciada pela Gestão por Objectivos (Drucker, 1954), distinguindo-se desta última, por se posicionar a um nível de análise micro e pessoal, enquanto a Gestão Por Objectivos se posiciona a um nível macro e organizacional. Tem um carácter global, defendendo os autores que toda a vida pode ser perspectivada como uma sucessão de objectivos pessoais, profissionais ou não, e que estes são determinantes do bem-estar e da felicidade do indivíduo (Locke, 2002). Refira-se ainda, que tem sido considerada como sendo uma teoria de elevada validade e aplicabilidade (Miner, 1984 e 2005).

A problemática da definição de objectivos (*goal setting*), como base para a obtenção de elevados resultados e desempenho de excelência, data dos primórdios da gestão enquanto ciência. Já Taylor (1911/1967), com a Organização Científica do Trabalho, referiu como factor determinante para a produtividade industrial a existência de objectivos claros, simples e específicos, que deveriam corresponder à execução de tarefas elementares do trabalho. Também Fayol (1920/1965) alerta para a importância da existência de objectivos para um bom desempenho e funcionamento das empresas. Mas é com Drucker (1954) que a definição de objectivos é considerada como a base da gestão das organizações e das pessoas (e.g., Drucker, 1985; Greenwood, 1981; Ivancevich, 1972 e 1974).

Com a Teoria da Definição de Objectivos os autores pretendem responder à questão “*Será que os objectivos afectam a acção?... [e mais especificamente]... será que o trabalho de definição de objectivos, por si só, afecta a realização de tarefas?*” (Locke e Latham, 1990: xvi). Assim, esta teoria posiciona-se na linha da Teoria da Intencionalidade de Ryan (1979,

²¹ Veja-se a sua evolução através da seguinte sequência de artigos: Locke, 1968; Latham e Locke, 1978; Locke e Latham, 1990; Locke, 1997; Locke, 2002; Locke e Latham 2002; Locke e Latham 2004.

citado por Locke e Latham, 1990)²² e da Teoria Sócio-Cognitiva de Bandura (1986). Na sua gênese está a “...premissa de Ryan (1979) de que *objectivos conscientes afectam a acção.*” (Locke e Latham, 2002: 705). Por outro lado, estipula também que os objectivos são precursores e reguladores da acção, sendo que esta é definida como o resultado do desempenho de uma tarefa. Pressupõe, também, que as cognições do sujeito, bem como a sua auto-eficácia, são desencadeadores da acção, entendida esta como a expressão das intenções conscientes do indivíduo, que tem em vista a obtenção de um determinado resultado (Bandura, 1999 e 2001; Bandura e Locke, 2003; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2005).

Numa perspectiva mais global, a Teoria da Definição de Objectivos corrobora um conjunto de teorias de liderança que realçam a definição e o desenvolvimento de objectivos partilhados pelo grupo como uma das tarefas chave do líder e do gestor (e.g., Drucker, 1985; Likert, 1967), na medida em que “*o conceito de liderança implicaria a realização de objectivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores*” (Jesuino, 1999: 12). Há, por isso, uma estreita ligação entre a definição dos objectivos e a eficácia do líder, pois é através dos objectivos que se vai realizar a integração dos colaboradores num projecto colectivo (Drucker, 1954 e 1985; Greenwood, 1981). Por outro lado, os objectivos vão determinar o desenvolvimento de relações de solidariedade, pois “*para que cada membro da organização se sinta altamente motivado, deve saber que tanto os objectivos da organização, como a sua própria tarefa, são indispensáveis para a consecução dos objectivos da mesma*” (Likert, 1961/1971: 127).

Podem destacar-se diversos autores que equacionaram a definição de objectivos como um factor crítico de sucesso da liderança. Boyatzis (1982) verificou que a capacidade de definir e planear objectivos estava entre as características mais importantes de um líder. Bradford e Cohen (1984) recomendaram o estabelecimento de objectivos claros e desafiantes, para as diversas unidades e grupos constituintes da organização. Também Bennis e Nanus (1985) realçam a importância da definição de uma “*core vision*”, bem como a sua comunicação aos subordinados. Já Yukl (1989), após uma extensa revisão da literatura publicada sobre liderança, concluiu que a definição e clarificação de objectivos era o mais importante comportamento de liderança. Por sua vez, Kotter (1996) verificou que os gestores de sucesso são os que definem e vão gradualmente aumentando a exigência dos objectivos das

²² Ryan, T. A. (1970). *Intentional Behaviour*. New York: Ronald Press.

suas unidades. Esta necessidade de definição e comunicação de objectivos é particularmente sentida em processos de mudança organizacional, nos quais um factor crítico de sucesso é o desenvolvimento de uma visão e de uma estratégia, a sua comunicação e a criação de um sentido de urgência, que unifique e integre os esforços individuais (Kotter, 1996). Refira-se ainda que, numa perspectiva de desenvolvimento profissional, Howard e Bray (1988), após um estudo longitudinal de 20 anos, concluíram que o mais poderoso determinante da progressão profissional era a ambição individual, expressa através de objectivos profissionais e pessoais desafiantes.

Em conclusão, a Teoria de Definição de Objectivos de Locke e Latham (1990) é uma teoria motivacional, sócio-cognitiva, orientada principalmente para a acção e para a explicação dos resultados obtidos. Está em constante evolução, através da integração de novos elementos, especialmente os que são contraditórios com o quadro teórico estabelecido. Por outro lado, tem em vista uma crescente abrangência e globalidade explicativa, perspectivando-se como uma “*meta-teoria*”, que tem em vista a definição de “...*processos através dos quais podemos construir teorias mais válidas, mais completas, e mais práticas*” (Locke e Latham, 2004: 389).

3.2. Descrição da Teoria da Definição de Objectivos

Em Ciências Sociais é sempre difícil a definição de conceitos. A Teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham (1990) não é incólume a esta dificuldade. Analisando diversos termos, tais como tarefa (“*task*”), propósito (“*purpose*”), aspiração (“*aspiration*”), objectivo a prazo (“*objective*”), os autores decidiram-se pelo termo objectivo ou meta (“*goal*”), por o considerarem como o determinante imediato da realização de uma tarefa ou tarefas específicas com vista à consecução de um resultado concreto e específico. Este imediatismo é justificado pois o que está em causa é a explicação de “... *como as pessoas realizam as tarefas e por isso queremos um termo que realce o resultado final em vez do comportamento por si só*” (Locke e Latham, 1990: 8).

Os objectivos têm uma função directiva sobre a cognição e o comportamento, sendo que a sua especificidade e clareza originam melhores resultados do que a ambiguidade, a falta de clareza ou de compreensão (para uma revisão veja-se Locke e Latham, 1990 e 2002). Por outro lado, os objectivos vão também regular o dispêndio de esforço e a persistência que o indivíduo põe na sua consecução (Terborg, 1976). Assim, a teoria estabelece que objectivos difíceis vão determinar um maior esforço e uma maior persistência da acção do que objectivos fáceis e, por isso, irão originar a um maior nível de desempenho. Esta relação linear positiva entre o nível de dificuldade dos objectivos e o nível de desempenho tem sido testada e verificada em diversos estudos experimentais e de campo, sendo o ponto central da Teoria da Definição de Objectivos. No entanto, concluiu-se que “...*objectivos desafiantes geram desempenhos elevados somente se o indivíduo estiver comprometido com os objectivos*” (Locke e Latham, 1990: 257). Em oposição, os resultados de diversos estudos têm sugerido que a relação directa entre a dificuldade dos objectivos e o nível de desempenho tem tendência a diminuir com a diminuição do nível de competência e de auto-eficácia e da intensidade do comprometimento para com os objectivos. Por outro lado, a própria percepção, de que o objectivo está para além das capacidades e aptidões do indivíduo, é também um factor determinante para uma diminuição do nível de desempenho (Latham e Locke, 1978; Locke e Latham, 1990 e 2002).

Por ser uma forte reguladora do comportamento, a definição de objectivos assume uma particular importância a todos os níveis do comportamento do sujeito. A definição de objectivos tem impactos directos ao nível do sujeito enquanto membro de uma organização, influenciando a sua satisfação, motivação, participação organizacional, aceitação do feedback (Locke e Latham, 1990, 2002, 2004 e 2005). De igual forma, vai também influenciar a gestão da organização, pois determina políticas e práticas de gestão e, particularmente, de gestão de recursos humanos, tais como, a gestão de desempenho, a análise e enriquecimento de funções, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a cultura organizacional, a socialização, o sistema de recompensa e compensação (Cunha e Oliveira, 1995; Locke e Latham, 1990 e 2002; Miner, 2005; Terborg, 1976).

Quanto à sua definição, os objectivos “...*podem ser atribuídos, podem ser estabelecidos participativamente, ou pode ser o sujeito a escolher o objectivo*” (Locke e Latham, 1990: 153). A definição dos objectivos por atribuição consiste na sua imposição ao sujeito por uma

figura de autoridade. Por outro lado, os objectivos podem ser estabelecidos através de uma participação activa do sujeito. Por último, podem ser também definidos directamente pelo sujeito, sem a intervenção directa do detentor da autoridade.

Diversos estudos permitiram concluir que, mantendo constante o nível de dificuldade dos objectivos, não há diferença no desempenho entre os objectivos definidos por atribuição *versus* os definidos por participação (Latham e Locke, 1978; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2005). No entanto, outros estudos, desenvolvidos por Erez e Zidon (1984) levam à conclusão de que os objectivos definidos de forma participativa determinaram um melhor nível de desempenho. Trabalhando em conjunto (e mediados por Locke)²³, Latham e Erez concluíram que a eficácia dos objectivos definidos por atribuição dependia da compreensão que o sujeito tenha do racional e da finalidade desses objectivos e, caso os objectivos fossem atribuídos de forma autoritária e sem explicação, verificava-se a uma diminuição significativa do nível de desempenho (Latham, Erez e Locke, 1988). Na sequência destes estudos, o quadro teórico estabelece que, com subordinados novos e inexperientes, os objectivos deveriam ser definidos por atribuição. Com subordinados com uma maior experiência e competência, os objectivos deveriam ser definidos por participação. Por último, a definição dos objectivos deveria ser delegada no caso de subordinados com elevada competência, comprometimento e experiência (Latham e Locke, 1990). Refira-se que este quadro teórico está em linha com o estabelecido pelas teorias contingenciais de liderança (e.g., Bass, 1981; Jesuíno; 1999; Miner, 2005).

A auto-estima do indivíduo é uma das condições fundamentais no processo de definição de objectivos. Uma elevada auto-estima vai determinar, não só uma definição mais eficaz dos objectivos, como também a formulação de planos de acção mais adequados para a consecução desses objectivos e facilita a recolha de informações adicionais (*inputs*), incrementa o desenvolvimento de competências e a emergência de comportamentos adequados à situação em causa, facilita o processo de *feedback*, aumentando a receptividade do indivíduo e a sua proactividade (Bandura e Locke, 2003).

Há uma relação positiva entre a operacionalização dos objectivos e a satisfação (Terborg, 1976). Verifica-se que factores positivos, tais como objectivos claros, apoio da

²³ Esta é uma das situações apresentadas pelos autores da preocupação na integração e explicação de resultados contraditórios e ou paradoxais no quadro teórico estabelecido (Locke e Latham, 1990 e 2005).

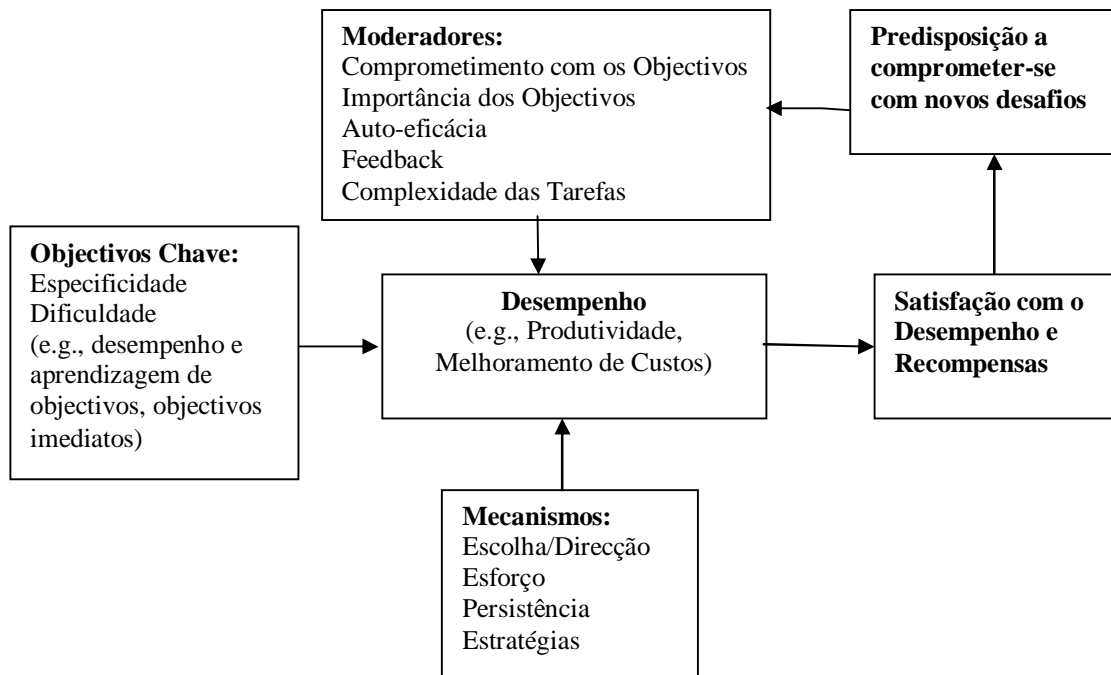
chefia, sistema de recompensas, avaliação de desempenho, orgulho pelos objectivos terem sido atingidos, racionalidade e compreensão dos objectivos, auto-eficácia, cooperação e espírito de equipa, eram antecedentes da satisfação. Em contrapartida, factores considerados como negativos, tais como, o *stress* e pressões no sentido da consecução dos objectivos, o medo de falhar, objectivos percebidos como impossíveis de serem atingidos ou disfuncionais, isto é, que impliquem uma carga de trabalho excessivamente elevada ou que são percebidos como castigo, estão relacionados com a insatisfação (Lee, Bobko, Earley e Locke, 1988; Lee, Locke e Pan, 1997; Terborg, 1976). A satisfação é, assim, a resultante de um desempenho específico e dos resultados obtidos através desse desempenho (Latham e Locke, 1978; Locke e Latham, 1990, 2002, 2004 e 2005).

Com base nos principais elementos da Teoria de Definição de Objectivos, cujos principais elementos foram descritos anteriormente, Locke e Latham (1990) propuseram um “Ciclo de Elevado Desempenho” (“*High-Performance Cycle*”) que, apesar de ter vindo a assumir diferentes formas ao longo do tempo, se tem mantido constante quanto aos seus elementos constituintes²⁴.

O Ciclo de Elevado Desempenho destaca que os objectivos críticos, através do seu nível de dificuldade e especificidade, iriam determinar desempenhos e resultados específicos. A relação existente entre objectivos e desempenho ou resultados é moderada por características individuais, tais como, o comprometimento com os objectivos, a importância dada a esses objectivos, a auto-eficácia, o processo de feedback e a complexidade das tarefas. Por outro lado, é também determinada por mecanismos individuais de escolha e direccionamento do esforço, do investimento realizado, da persistência e das estratégias de actuação. O resultado do desempenho consiste num determinado nível de satisfação obtido, quer directamente através do desempenho, quer através das recompensas que advém desse desempenho. Essa satisfação vai fazer com que o sujeito esteja mais ou menos predisposto a aceitar novos desafios reforçando, assim, as variáveis moderadoras (Figura 3-1).

²⁴ Veja-se, por exemplo, em Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004

Figura 3-1: Ciclo de Elevado Desempenho (adaptado de Locke e Lathan, 2002: 714)



O impacto de qualquer teoria pode ser medido em termos da sua validade e da sua utilidade prática. A Teoria da Definição de Objectivos é das teorias motivacionais e mesmo organizacionais, que melhor tem resistido a estudos de validação e que tem tido uma maior aplicabilidade prática (Miner, 1984 e 2005). Pinder (1984), avaliando as principais teorias motivacionais, concluiu que a Teoria da Definição de Objectivos é uma das que apresenta maior validade. Num outro estudo (Lee e Earley, 1988, citado por Locke e Latham, 1990)²⁵ foi pedido a 14 executivos de publicações científicas que ordenassem por ordem de importância 15 teorias organizacionais, sendo que a Teoria da Definição de Objectivos ficou no topo da ordenação. Está-se pois perante uma teoria de elevada fiabilidade teórica e de grande aplicabilidade em situações reais de gestão ou não, pois considera que a “*vida é um processo de acção dirigida por objectivos*” (Locke e Latham, 2005: 128).

²⁵ Lee, C., e Earley, P. C. (1988). *Comparative Peer Evaluation of Organizational Behavior Theories*. Documento de trabalho não publicado, Northeastern University.

3.3. Definição do Comprometimento com os Objectivos

O comprometimento com os objectivos é considerado, no quadro teórico estabelecido pela Teoria da Definição de Objectivos, como o moderador mais importante da relação entre o nível de dificuldade dos objectivos e os comportamentos sendo, por isso, uma condição determinante para a acção motivadora dos objectivos (Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright e DeShon, 2001; Locke e Latham, 1990 e 2002). Esta constatação é corroborada também com estudos realizados no âmbito da Gestão por Objectivos, que verificaram que o sucesso deste tipo de programas dependia directamente dos níveis de comprometimento com os objectivos²⁶. A sua importância e centralidade levam a que seja recomendado o seu uso em todos os estudos realizados no âmbito da Teoria da Definição de Objectivos (Hollenbeck e Klein, 1987; Klein *et al.*, 2001). No entanto, “...o comprometimento com o objectivo é frequentemente uma variável secundária.” (Klein *et al.*, 1999: 892).

Podem considerar-se dois tipos de estudos referentes ao comprometimento com os objectivos. Por um lado, são os estudos cuja finalidade tem sido a de estabelecer relações causais do comprometimento com os objectivos, dentro do quadro teórico da Teoria da Definição dos Objectivos (e.g., Hollenbeck e Klein, 1987; Hollenbeck, Williams e Klein, 1989; Klein e Kim, 1998; Klein e Mulvey, 1995; Klein *et al.*, 1999; Li e Butler, 2004; Locke, Latham e Erez, 1988; Sue-Chan e Ong, 2002; Tubbs, 1993). Por outro lado, existem estudos orientados para a determinação da natureza e da dimensionalidade do comprometimento com os objectivos tendo em vista a concepção e validação de instrumentos de medida deste constructo (e.g., DeShon e Landis, 1997; Hollenbeck, Klein, O’Leary e Wright, 1989; Klein *et al.*, 2001; Renn, Danehower, Swiercz, e Icenogle, 1999; Tubbs e Dahl, 1991; Wright, O’Leary-Kelly, Cortina, Klein e Hollenbeck, 1994).

Ao abordar-se a questão do comprometimento com os objectivos, é preciso distinguir entre aceitação (“*goal acceptance*”) e comprometimento propriamente dito (“*goal commitment*”). O comprometimento é muito mais vinculativo do que o simples acto de aceitação dos objectivos pois, enquanto a aceitação implica uma concordância com um

²⁶ Por exemplo, Anderson e O’Reilly (1981) e Rodgers e Hunter (1989), citados por Locke e Latham (1990).

objectivo, o comprometimento implica que o indivíduo esteja determinado em atingir os objectivos, independentemente da sua origem (e.g., Locke e Latham, 1990; Renn *et al.*, 1999; Tubbs, 1993; Tubbs e Dahl, 1991; Wright *et al.*, 1994). Há uma relação directa entre o comprometimento com os objectivos e o desempenho/resultados atingidos, sendo essa relação tão vincada que, “*somente um indivíduo que se esforça genuinamente para atingir um objectivo pode ser descrito como estando comprometido com esse objectivo*” (Locke e Latham, 1990: 124). Em oposição, considera-se a aceitação como um subtipo do comprometimento, que ocorre especialmente em situações em que os objectivos foram definidos por atribuição. Assim, pode considerar-se o comprometimento como um contínuo, de diferentes níveis de intensidade, na relação entre o indivíduo e os objectivos, sendo o mais baixo a aceitação dos objectivos e o mais elevado, o comprometimento com os objectivos.

Pode-se definir o constructo comprometimento com os objectivos como um querer atingir os objectivos definidos, investindo continua e permanentemente elevados níveis de esforço, sem desistências ou diminuição do nível de exigência do objectivo (Locke e Latham, 1990). Assim, o que vai caracterizar o comprometimento com um objectivo é o grau de entusiasmo que é posto na concretização desse objectivo. Nesta óptica, o comprometimento com os objectivos tem sido perspectivado como sendo um constructo unidimensional (Erez e Zidon, 1984; DeShon e Landis, 1997; Hollenbeck e Klein, 1987; Klein *et al.*, 1999; Klein *et al.*, 2001; Wright *et al.*, 1994).

Seguindo a tipologia de influência social de Kelman (1958 e 1974), Terborg (1978²⁷, citado por Locke e Latham, 1990), propôs uma abordagem multidimensional para o comprometimento com os objectivos, podendo ser por obrigação (“*compliance*”), por identificação (“*identification*”) e por internalização (“*internalization*”). No caso do comprometimento por obrigação, o indivíduo empenha-se para atingir os seus objectivos devido à intervenção de uma figura de autoridade, havendo uma obrigatoriedade normativa para tal. Neste caso, verifica-se mais uma adesão ao objectivo do que um comprometimento. No comprometimento por identificação o indivíduo empenha-se na consecução do objectivo por se sentir ligado, de algum modo, à figura que exerce a autoridade, bem como ao objectivo em causa. Neste caso, já se verifica, uma relação de comprometimento. Por fim, o

²⁷ Terborg, J. R. (1978). *Motivation and the goal setting process: An attempt at clarification*. Paper presented at Academy of Management Meeting.

comprometimento por internalização implica que o indivíduo assuma como seu o objectivo definido. Neste último caso, verifica-se a existência de um alinhamento pessoa-objectivo, o que implica um elevado empenho na sua consecução, passando-se do “EU” para o “NÓS” (Johnson e Chang, 2006). Realça-se que, nesta abordagem, é posta em relevo a figura da autoridade, na medida em que só com o reconhecimento da autoridade é que se pode obter elevados níveis de compromisso (Oldham, 1975) e, por outro lado, “...as pessoas escolhem preferencial e normalmente obedecer às figuras de autoridade” (Locke e Latham, 1990: 133), tal como ficou ilustrado nos estudos laboratoriais de Milgram. Apesar da consistência desta tipologia, não foram encontrados estudos que seguissem esta linha. Mais ainda, verifica-se que a perspectiva unidimensional tem vindo a assumir uma crescente relevância no quadro teórico do comprometimento com os objectivos.

O comprometimento com os objectivos pode ser medido de três formas. A primeira é através de uma medição directa, recorrendo à utilização de escalas específicas, tendo sido esta linha desenvolvida pela equipa de Hollenbeck e Klein (e.g., Hollenbeck e Klein, 1987; Klein *et al.*, 1999; Klein *et al.*, 2001). A segunda é através de medidas indirectas, obtidas pela discrepância “...entre o nível dos objectivos atribuídos e do objectivo pessoal que o sujeito diz estar a tentar atingir.” (Locke e Latham, 1990: 126). A terceira é através de inferências realizadas com base no desempenho obtido. Refira-se, no entanto, que Locke e Latham (1991) apresentam algumas reservas quanto à medição do comprometimento com os objectivos através das medidas indirectas.

Uma questão em aberto refere-se à temporalidade dos objectivos, isto é à dicotomia objectivos de curto prazo *versus* de longo prazo. A teoria da definição de objectivos está muito centrada numa perspectiva de curto prazo dos objectivos. No entanto, num contexto de crescente instabilidade, tem-se verificado um uso excessivo de objectivos de curto prazo, com efeitos nefastos, quer ao nível do indivíduo, quer ao nível da organização (e.g., Antoni, 2005; Drucker, 1989; Edwards e Wright, 2001; Ling, Simsek, Lubatkin e Veiga, 2008; Meyer, 2009)²⁸. Refira-se que Peetz, Wilson e Strahan (2009) salientaram o facto de que, quanto menor for a distância temporal entre a definição dos objectivos e a sua concretização, maior é a motivação individual, bem como a propensão para a acção, tendo em vista a concretização desses objectivos e, por consequência, o comprometimento com os objectivos. No entanto, a

²⁸ Esta temática será posteriormente desenvolvida na óptica da satisfação.

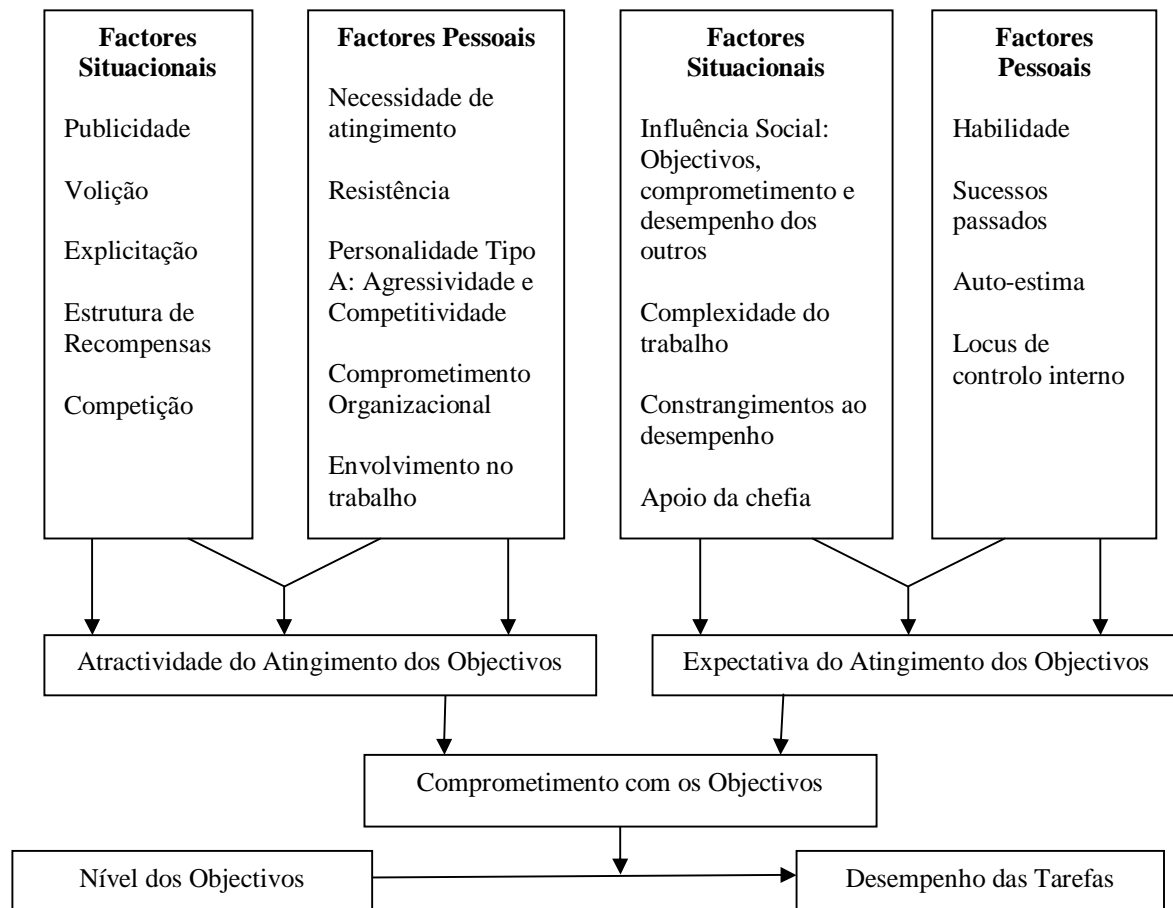
distância temporal é subjectiva, dependendo da percepção do indivíduo. Assim, “*a maleabilidade da distância subjectiva pode ser uma ferramenta poderosa para o auto-aperfeiçoamento, e desempenho de objectivos*” (Peetz *et al.*, 2009: 493), havendo a necessidade de gerir a relação entre objectivos de longo prazo (por exemplo a missão da organização) e a sua tradução em objectivos operacionais de curto prazo, a articulação descendente dos objectivos pela hierarquia e o alinhamento entre objectivos organizacionais e pessoais (e.g., Drucker, 1985; Ling *et al.*, 2008).

3.4. Determinantes do comprometimento com os objectivos

Locke *et al.* (1988) consideram determinantes do comprometimento com os objectivos aqueles factores que, de alguma forma, vão determinar a intensidade e o nível do comprometimento, e que “*...direccionam o indivíduo a acreditar que a tentativa para atingir o objectivo é importante e fazem-no sem conflito entre o objectivo em questão e outros objectivos, ou fazem-no eliminando esse conflito*” (Locke e Latham, 1990: 132-133). Assim, os determinantes podem ser considerados como variáveis antecedentes do comprometimento com os objectivos. Na origem do comprometimento com os objectivos está um processo cognitivo, que determina a emergência de uma relação entre o indivíduo e os objectivos com determinada intensidade, traduzido na determinação que é posta pelo indivíduo na consecução desses objectivos.

Hollenbeck e Klein (1987) propuseram um modelo explicativo do comprometimento com os objectivos, representado na Figura 3-2. Este modelo pretende integrar o comprometimento com os objectivos no processo de definição dos objectivos (Locke, 1968; Latham e Locke, 1978). Tem como base, por um lado, as expectativas do indivíduo, alinhando-se, assim, com a Teoria das Expectativas de Vroom (1964). Por outro lado, também vai basear-se, na formulação de comprometimento de Salancik (1995). O resultado, foi um modelo cujo objecto central era o comprometimento com os objectivos e não o processo de definição de objectivos.

Figura 3-2: Modelo dos antecedentes e consequentes do comprometimento com os objectivos (baseado em Hollenbeck e Klein, 1987: 215)

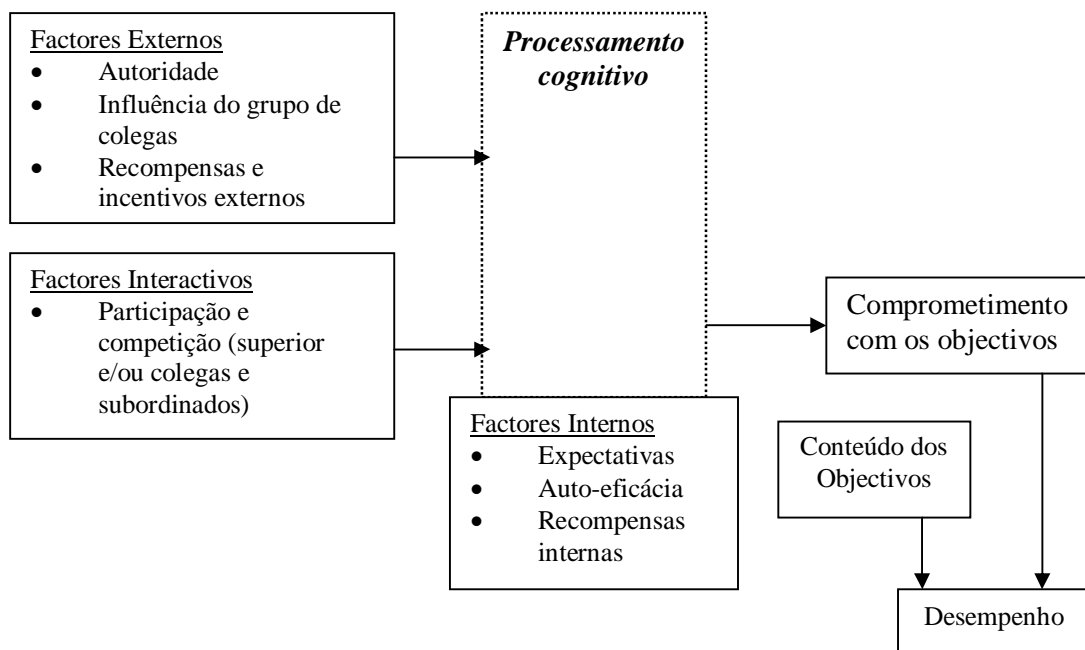


O modelo estipula que o comprometimento com os objectivos é uma variável moderadora da relação entre o nível de dificuldade dos objectivos e o desempenho do indivíduo. Por outro lado, propõe a existência de dois níveis de variáveis antecedentes. O primeiro nível é constituído pela atractividade do attingimento dos objectivos (“*attractiveness of goal attainment*”), enquanto a outra consiste na expectativa posta no attingimento do objectivo (“*expectancy of goal attainment*”). O segundo nível consiste nas variáveis que vão determinar a formação da atractividade e da expectativa. Quer a atractividade, quer a expectativa são determinadas por factores situacionais e pessoais. Os factores situacionais são contingenciais e dependem da situação em que o sujeito está inserido, enquanto os factores

personais consistem num conjunto de características inerentes ao indivíduo (Hollenbeck e Klein, 1987).

Posteriormente, Locke *et al.* (1988) propuseram um modelo (Figura 3-3) que pretendia explicar a origem do comprometimento com os objectivos.

Figura 3-3: Modelo de Comprometimento para com os objectivos (adaptado de Locke *et al.*, 1988: 28)



Este modelo, baseado na abordagem sócio-cognitiva de Bandura (1986), estabelece três grandes categorias determinantes do comprometimento com os objectivos: Factores Externos, Factores Interactivos e Factores Internos. O comprometimento com os objectivos é determinado por um processamento cognitivo (“*cognitive processing*”). Esse processamento tem por base as características e atributos específicos do indivíduo (factores internos), tais como expectativas, auto-eficácia, auto-estima e auto-reconhecimento, e vai integrar factores externos e interactivos ao indivíduo. Os factores externos são características organizacionais, tais como, a forma do exercício da autoridade, os modelos de influência relacional característicos da organização, as relações intra e inter grupais, as políticas e procedimentos,

especialmente os de recompensa e reconhecimento. Quanto à categoria dos factores interactivos é constituída por variáveis inerente aos processos de relação interpessoal entre o sujeito e os outros, nomeadamente superiores, pares e subordinados, podendo ser de carácter participativo ou competitivo. Esta categoria vai determinar, a forma de participação do indivíduo no processo de definição de objectivos. O desempenho e os resultados são determinados quer pela intensidade do comprometimento organizacional, quer pelo nível de dificuldade dos objectivos (Locke *et al.*, 1988).

A autoridade e a liderança, enquanto factores determinantes do comprometimento para com os objectivos, têm sido estudadas, especialmente, no âmbito dos objectivos definidos por atribuição (Locke e Latham, 1990 e 2002). Tal como Hollenbeck e Klein (1987) salientaram, estes constructos são factores situacionais quer da atractividade, pois é através da liderança que os objectivos são explicados e explicitados, quer da expectativa, pois é através do apoio do líder que as expectativas do indivíduo são determinadas. Verifica-se uma relação linear positiva entre reconhecimento da autoridade por parte dos indivíduos e o nível de comprometimento. O reconhecimento e a percepção da legitimação da autoridade conduzem o indivíduo a uma aceitação por submissão à autoridade dos objectivos definidos, o que já prefigura um comprometimento para com os objectivos. No entanto, para passar da simples aceitação a um estado de comprometimento é necessário que a chefia estabeleça uma relação de apoio e de suporte com os seus subordinados. Por outro lado, a compreensão desses objectivos, a sua explicação aos subordinados, o alinhamento com objectivos individuais, bem como organizacionais são também factores que vão potenciar a emergência de níveis elevados de comprometimento.

Outra dimensão importante na emergência do comprometimento com os objectivos é a confiança na autoridade. Os resultados existentes vão no sentido de estabelecer uma relação linear positiva entre a confiança na autoridade e o nível do investimento e do esforço posto pelo indivíduo na consecução dos objectivos (Hollenbeck e Klein, 1987; Likert, 1961/1971 e 1967; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2005; Locke *et al.*, 1988; Oldham 1975).

Este quadro teórico também se verifica a um nível macro-organizacional. Revendo as condições de sucesso de programas de Gestão por Objectivos, Ivancevich (1972 e 1974) sugere que o nível de comprometimento com os objectivos aumenta com um envolvimento

activo da gestão de topo, que passa nomeadamente por reuniões frequentes com os gestores envolvidos nos programas e por recompensar os bons desempenhos. Processos de comunicação baseados em *feedback* frequentes e precisos, ao invés de “...*simples anúncios...*” (Locke e Latham, 1990: 150), são também a base para o sucesso de qualquer programa de Gestão por Objectivos. Ao invés, uma excessiva pressão, nomeadamente em termos de prazos reduzidos para o atingimento dos objectivos, pode ser disfuncional, levando a uma diminuição do comprometimento com os objectivos e consequente diminuição do nível de desempenho.

Outro factor externo ao indivíduo que é determinante do comprometimento com os objectivos corresponde às influências sociais a que o indivíduo está sujeito. Estas são, nomeadamente, influências do grupo de pertença do indivíduo, traduzidas por pressões tendentes à conformidade, que podem ser positivas se ferem no sentido do reforço dos objectivos ou, no caso contrário, negativas se forem no sentido contrário ao atingimento dos objectivos. Este tipo de fenómenos de pressão social tem sido objecto de estudo desde a Teoria Científica do Trabalho, passando pelos Estudos de Hawthorne e, já na década de 60, pelos Estudos de Liderança de Michigan, conduzidos por Rensis Likert. Os resultados sugerem que, em grupos de elevada coesão, o comprometimento com os objectivos é maior, tendo este um papel uniformizador dos comportamentos e dos desempenhos individuais (Antoni, 2005; Earley e Kanfer, 1985; Hollenbeck e Klein, 1987; Locke e Latham, 1990; Klein e Mulvey, 1995). A Teoria Sócio-Cognitiva (Bandura; 1986) permite estabelecer que o nível de comprometimento seja maior se implicar, por um lado, compromissos com outras pessoas ou grupo e, por outro, a identificação com figuras tutelares ou “*role model*”. Nesta linha, pode-se estabelecer o pressuposto de que o comprometimento com os objectivos individuais poderá ser diferente do comprometimento com os objectivos de grupo. Refira-se, no entanto, que não foram encontrados estudos que permitissem sustentar este pressuposto.

Os diversos estudos, nomeadamente de ordem motivacional, sugerem também a existência de uma relação linear positiva entre o nível de expectativas, incentivos e recompensas e o nível de comprometimento com os objectivos. Não há, no entanto, um consenso quanto à influência das recompensas monetárias no comprometimento com os objectivos, pois foram encontrados resultados contraditórios entre os diversos estudos. Estudos empíricos parecem sugerir que os sistemas que privilegiam o pagamento directo do resultado obtido pelo trabalho (por exemplo comissões de vendas, prémios de produção ou

outros “prêmios à peça”) são mais eficazes na determinação do comprometimento com os objectivos e do desempenho do que sistemas baseados em prêmios atribuídos pelo atingimento dos objectivos definidos, especialmente quando os objectivos são difíceis de serem atingidos (Klein e Mulvey, 1995; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004; Locke *et al.*, 1988; Terborg, 1976).

Os determinantes interactivos estão especialmente relacionados com o nível de participação dos sujeitos na definição dos objectivos. Note-se, no entanto, que os resultados não são conclusivos. Por um lado, há estudos que sugerem que a participação não vai determinar o comprometimento com os objectivos e, por outro lado, também há estudos que sugerem uma relação linear e positiva entre o nível de participação e o comprometimento com os objectivos. Refira-se, no entanto, que os estudos têm focado mais na participação enquanto determinante da definição dos objectivos, do que como determinante do comprometimento para com os objectivos (Latham *et al.*, 1988; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004).

Dos determinantes internos realça-se a auto-eficácia. Os estudos sugerem a existência de uma relação linear positiva entre a auto-eficácia do sujeito e o comprometimento com os objectivos, o que está em linha com a Teoria Sócio-Cognitiva de Bandura (1986 e 1999). Outros dois determinantes internos são as expectativas e as recompensas internas ou intrínsecas do sujeito. Também aqui verifica-se a existência de uma relação linear positiva entre estas variáveis e o nível de comprometimento. O mesmo ocorre com a auto-estima (Bandura e Locke, 2003; Hollenbeck e Klein, 1987; Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004; Locke *et al.*, 1988).

Não foram encontrados estudos que relacionem directamente o comprometimento com os objectivos e o comprometimento organizacional, nem foram referidos estudos nesse sentido nas diversas meta-análises realizadas (e.g., Klein *et al.*, 2001; Locke e Latham, 1988, 1990 e 2002; Meyer *et al.*, 2002). Nas várias formulações do “Ciclo de Elevado Desempenho” o comprometimento com os objectivos é considerado como uma variável causal do comprometimento organizacional. No entanto, este pressuposto carece ainda de verificação empírica.

Em oposição, já Hollenbeck e Klein (1987) consideram o comprometimento organizacional, bem como o envolvimento no trabalho, variáveis antecedentes do

comprometimento com os objectivos, sendo a sua influência mediada pela atractividade. Refira-se ainda que, Meyer *et al.* (2004) consideraram, na sua proposta de Modelo Integrado do Comprometimento e Motivação dos Empregados, que o comprometimento organizacional, por ser um constructo mais geral, seja um antecedente do comprometimento com os objectivos.

3.5. Implicações para a presente investigação

As diversas linhas de investigação têm-se centrado ao nível da construção e desenvolvimento da Teoria da Definição dos Objectivos, mais do que ao nível do comprometimento com os objectivos. Como referido anteriormente, os autores têm continuamente expressado a preocupação em “*manter as Teorias Abertas-Fechadas*”²⁹ (Locke e Latham, 2005: 146), perspectivando que os resultados de diversos estudos realizados ao longo do tempo na realidade “...*não contradizem os resultados iniciais; eles acrescentam conhecimento*” (Locke e Latham, 2005: 147). Assim, os autores têm vindo a defender a formulação e o estudo de “*macroteorias*” (Locke e Latham, 2004: 392) que integrem constructos de diferentes teorias e modelos.

Apesar de o quadro teórico apontar para que o comprometimento organizacional exerça uma relação de moderação entre objectivos e resultados, há estudos que indiciam que essas relações sejam de mediação, sugerindo uma maior complexidade neste tipo de relações, especialmente se forem incluídas outras variáveis mediadoras, tais como a justiça organizacional (e.g., Li e Butler, 2004; Sue-Chan e Ong, 2002). Há também estudos que sugerem uma possível relação de antecedência entre o comprometimento com os objectivos e o comprometimento organizacional (e.g., Locke e Latham, 1990, 2002 e 2004; Miner, 2005), bem como estudos que verificaram que a direcção dessa relação seria inversa (e.g., Hollenbeck e Klein, 1987; Meyer *et al.*, 2004).

²⁹ “*Keeping Theories Open-Ended*”

Para o presente estudo foi utilizado o modelo de comprometimento com os objectivos de Hollenbeck e Klein (1987). Assim, este constructo foi perspectivado como sendo unidimensional. De igual forma, o comprometimento organizacional foi considerado como sendo um constructo determinante do comprometimento com os objectivos, sendo um dos factores pessoais que intervêm na formação da atractividade pelo atingir dos objectivos.

Perspectivaram-se também os objectivos de trabalho numa óptica individual. Como diversos autores já salientaram, há influências sociais, nomeadamente do grupo de referência do indivíduo que perspectivam um comprometimento com os objectivos de grupo (Antoni, 2005; Hollenbeck & Klein, 1987; Locke & Latham, 1988, 1990 e 2002; Klein & Mulvey, 1995). Assim, pretende-se também verificar se os participantes do presente estudo faziam uma distinção clara entre o comprometimento com objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo.

Por outro lado, o presente estudo considera que o comprometimento com os objectivos seja um constructo mediador entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais. Esta decisão deve-se ao facto de estar estabelecida a relação entre o comprometimento com os objectivos e o desempenho e resultados obtidos. Sendo o desempenho e os resultados produtos de comportamentos de trabalho – por exemplo a realização de determinadas tarefas – pode-se extrapolar que o comprometimento com os objectivos vai determinar as estratégias comportamentais, assumindo um papel mediador na relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional. Refira-se ainda que os resultados obtidos por Sue-Chan e Ong (2002) suportam esta posição conceptual, por sugerirem uma maior influência da relação de mediação do que da relação de moderação.

Na linha de diversos estudos (e.g., Hollenbeck e Klein, 1987; Latham e Locke, 1978; Locke e Latham, 1990; Sue-Chan e Ong, 2002), foi perspectivado o comprometimento com os objectivos como sendo um determinante da satisfação global com o trabalho.

O presente estudo situa-se na perspectiva preconizada por Locke e Latham (2005), na mediada em que o modelo proposto integra a perspectiva o comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) com o comprometimento com os objectivos de Hollenbeck e Klein (1987) e ainda as estratégias comportamentais representadas pelo modelo EVLN (Farrell,

1983; Rusbult *et al.*, 1982). Resulta assim da confluência de três modelos distintos sendo que, até ao momento, não foram encontrados estudos que os relacionassem.

Concluindo, o comprometimento com os objectivos, é um constructo com diversas implicações que, pela sua abrangência, pode ser perspectivado não só no âmbito da Teoria da Definição de Objectivos, mas também num quadro mais global dos processos organizacionais, nomeadamente quanto ao comprometimento organizacional, satisfação global com o trabalho e estratégias comportamentais.

CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO

Desde os Estudos de Hawthorne de Elton Mayo e da monografia de Hoppock de 1935³⁰ (citada por, de entre outros, Lawler III, 1983; Locke, 1976; Vroom, 1964) que a satisfação com o trabalho (“*job satisfaction*”) tem sido uma das variáveis dependentes mais estudadas. A partir destes dois estudos verificou-se um interesse crescente na satisfação, por terem posto em evidência a importância do factor humano na eficácia e na eficiência das organizações, contrariando os princípios estabelecidos pela Organização Científica do Trabalho (e.g., Cascio e Aguinis, 2008; Spector, 1997). Pode-se mesmo afirmar que “...a satisfação em situação de trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional” (Lima, Vala e Monteiro, 1994: 101). No entanto, a satisfação enquanto constructo específico tem sido pouco estudada, aparecendo como um constructo antecedente ou consequente de outros constructos organizacionais, especialmente associada a teorias da motivação e da liderança.

4.1. Conceito e definição de satisfação

Apesar do interesse que a satisfação no trabalho tem suscitado, não tem havido consenso quanto à sua definição, bem como quanto aos seus antecedentes e consequentes, havendo um relativo desconhecimento no que se refere a esta temática (Lawler III, 1994).

Destas divergências e disparidades de resultados, uma das mais paradigmáticas pelas suas implicações, é a relação de antecedência entre a satisfação e o desempenho ou resultados do trabalho (Lawler III, 1983; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989). Há evidência empírica, suportada por diversos estudos (bem como pelo senso comum), que permite estabelecer uma antecedência positiva entre a satisfação e o desempenho. Todavia, há outros estudos em que essa relação não é verificada. Destes, há a salientar a meta-análise de

³⁰ Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper Collins.

Bowling (2007), em que verificou-se uma redução significativa da relação entre satisfação e desempenho, quando eram controladas as variáveis traços de personalidade, especificamente os “*Big Five*”. Mais ainda, quando era controlada a auto-estima com base organizacional (“*organization-based self-esteem*”) a relação causal entre a satisfação e o desempenho tornava-se nula (Bowling, 2007). Assim, pode-se por em causa o facto de colaboradores satisfeitos com o seu trabalho terem um desempenho profissional mais elevado, o que é uma das bases principais das teorias e modelos de motivação.

O mesmo se passa com os determinantes da satisfação. Lawler III (1994) chamou a atenção para o facto de haver teorias que salientam como origem da satisfação sentimentos relacionados com a auto-percepção do que a pessoa deveria receber, enquanto outras salientam a auto-percepção do que se espera receber.

Grande parte dos estudos existentes põe em evidência sistemas de relações entre diversas variáveis mas não perspectiva nem formula um enquadramento teórico da satisfação (Lawler III, 1994). Esta diversidade teórica e empírica leva mesmo a que Locke em 1968 questione, no título de um artigo de referência, “*O que é a satisfação com o trabalho?*”³¹ e Lawler chame a atenção para o facto de que “*...teoria sem dados é fantasia; mas dados sem teoria é caos.*” (Lawler III, 1985: 79). Esta posição é mesmo reforçada pelo facto dos estudos de Locke exclusivamente sobre a satisfação (Locke, 1968 e, especialmente, 1976), não terem tido continuação na linha de investigação futura deste autor³².

Numa perspectiva de valorização das experiências afectivas, tem-se assistido a partir da década de 80 do século XX, ao aparecimento de estudos que incidem directamente na satisfação com o trabalho, visando especialmente a identificação dos seus determinantes e dos seus impactos na qualidade de vida dos indivíduos (Jayaratne, 1993; Lawler III, 1983, 1994 e 1995; Spector, 1997; Schneider, 1985). Refira-se, no entanto, que esses estudos têm tido como principal limitação uma ausência de um enquadramento teórico que dê sentido, coerência e integre os resultados obtidos.

³¹ Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336

³² Na realidade, Locke, em colaboração com Latham, vai desenvolver a Teoria da Definição de Objectivos (“*Goal Setting Theory*”) que, sendo uma teoria evolutiva, tem sido a linha de investigação destes autores ao longo dos anos (Locke e Latham, 2005).

A relação directa entre a satisfação e os comportamentos no local de trabalho, torna-a numa importante variável preditora de muitos comportamentos, tais como, absentismo, produtividade, “*turnover*” ou “intenção de *turnover*”, comportamentos de cidadania organizacional, o que realça a importância económica da satisfação em contexto organizacional e de gestão, (e.g., Jayaratne, 1993; Lawler III, 1983, 1994 e 1995; Locke, 1976; Orgon, 1995; Schneider, 1985; Spector, 1997). A satisfação continua a ser, por isso, um constructo de crucial importância para a compreensão do comportamento humano, em contexto organizacional ou não.

Para Locke “*satisfação e insatisfação são (...) reacções emocionais complexas ao trabalho*” (Locke, 1969: 314) ou “*a Satisfação com o trabalho pode ser definida (até ao presente) como o prazer ou o estado emocional positivo resultante da avaliação de um trabalho ou de experiências de trabalho*” (Locke, 1976: 1300). Já para Spector a “*Satisfação com o trabalho é simplesmente como as pessoas sentem os seus trabalhos e diferentes aspectos dos seus trabalhos*” (Spector, 1997: 2), considerando-a, até pela forma de como é medida, como uma atitude.

Na realidade, as diversas definições de satisfação com o trabalho podem ser agrupadas em duas categorias: uma que a considera como uma reacção afectiva a um conjunto de eventos e outra que a considera como uma atitude (Alcobia, 2001; Brief e Weiss, 2002; Jayaratne, 1993; Lawler III, 1983 e 1995; Lima *et al.*, 1994; Locke, 1969 e 1975; Organ, 1995; Organ e Near, 1985; Spector, 1997). No entanto, quer seja considerada como emoção, quer como atitude, a satisfação é sempre “*...um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho ou às experiências em contexto de trabalho*” (Lima *et al.*, 1994: 110). Nesta linha, a satisfação vai, por um lado, reflectir uma apreciação pessoal – emocional ou atitudinal – referente a diferentes aspectos do trabalho, que depende dos sentimentos e emoções experimentadas pela pessoa em causa em relação a esses mesmos aspectos (remuneração, benefícios, reconhecimento, liderança, etc.), bem como em relação ao trabalho enquanto constructo global. Por outro lado, a satisfação determina, em função dessa apreciação pessoal, respostas comportamentais específicas, tais como absentismo, produtividade, “*turnover*” ou “intenção de *turnover*”, comportamentos de cidadania organizacional.

A satisfação é a resultante de uma interacção entre o indivíduo e o contexto (ou contextos) onde actua ou em relação a um objecto específico (supervisor, colegas, tarefas, condições físicas, remuneração, etc.). Assim, enquanto atitude, a satisfação é determinada por três componentes: uma afectiva, outra cognitiva e uma terceira comportamental. A componente afectiva tem a ver com as emoções positivas (satisfação) ou negativas (insatisfação) que a pessoa tem em relação ao contexto ou objecto. Já a componente cognitiva está relacionada, quer com os processos organizacionais e de trabalho, quer com a capacidade que o indivíduo tem de avaliar o contexto ou o objecto. Passa também pela capacidade do indivíduo de alterar a sua percepção e avaliação, através de processos de aquisição de conhecimentos relevantes e das aprendizagens realizadas com base em experiências passadas. Por fim, a satisfação predispõe o sujeito a assumir uma linha comportamental específica em relação ao contexto ou objecto em causa. Nesta óptica a satisfação é mutável e dinâmica ao longo do tempo, dependendo das experiências tidas (Alcobia, 2001; Brief e Weiss, 2002; Jayaratne, 1993; Locke, 1969 e 1976; Lawler III, 1983, 1994 e 1995; Mowday, e Sutton, 1993; Organ e Near, 1985; Spector, 1997; Vroom, 1964).

Apesar de não haver um corpo teórico referente à satisfação, há diversas teorias motivacionais através das quais este constructo pode ser explicado, bem como a dinâmica processual que vai conduzir à satisfação.

4.2. Tipologia de modelos motivacionais explicativos da satisfação

Numa análise comparativa de diferentes modelos motivacionais quanto ao seu poder explicativo da satisfação, Lima, Vala e Monteiro (1994) propõem uma tipologia específica de algumas dessas teorias (Quadro 4-1).

Quadro 4-1: Tipologia dos modelos de explicação da satisfação (baseado em Lima *et al.*, 1994: 102)

Tipo de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos chave	Autores de Referência
Situacionais	Características da Função	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	Características do processo de tomada de decisão	Alutto e Achito, 1974 Schller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawler, 1968 Heneman e Schab, 1979
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação Social	Comparação social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento social da informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Uma primeira categoria agrupa as teorias que têm como principal factor explicativo variáveis situacionais, externas ao indivíduo. Essas variáveis podem ser características específicas da função ou características do processo de tomada de decisão ou características do reforço que o sujeito recebe em função do seu desempenho.

Um outro grupo de teorias tem a ver com características intrapessoais do sujeito. Neste caso são postas em destaque as diferenças entre os resultados obtidos pelo indivíduo e a expectativa que tinha. Assim, se essa diferença for positiva (isto é, os resultados forem superiores às expectativas do sujeito) dá origem a um estado de satisfação. No caso contrário, é determinado um estado de insatisfação.

A última categoria agrupa as teorias que têm por base as interações sociais do sujeito. Dentro desta categoria destacam-se aquelas que têm como base a comparação social e que

estipulam que a satisfação advém da diferença entre o que o indivíduo tem ou recebeu *versus* o que ele percebe que os outros, com os quais se compara, têm. Outro conceito incluído nesta categoria tem a ver com os processos de influência social, isto é, com a forma do processamento social da informação. Um último conceito desenvolvido nesta categoria tem por base os processos de construção social da realidade organizacional, destacando-se os de cultura e de clima organizacional.

Este estudo, para além de realçar a complexidade da temática da satisfação, permitiu identificar que foram os modelos de cariz intrapessoal que melhor explicavam a satisfação, especialmente o da realização de expectativas (que explica 44% da variância da satisfação). Outra variável importante na explicação da satisfação é “...o controlo percebido sobre o contexto de trabalho.” (Lima *et al.*, 1994: 120). Neste caso está-se perante a percepção do indivíduo quanto ao seu nível de participação nos processos decisórios e, por isso, o nível de controlo que exerce no exercício do seu trabalho.

Como conclusão do seu estudo os autores propuseram “...que a satisfação organizacional ganharia em termos de clareza do conceito e de riqueza teórica se fosse, complementarmente, analisada à luz das teorias estabelecidas na literatura para a abordagem das emoções ou das atitudes.” (Lima *et al.*, 1994: 120).

4.3. Determinantes da satisfação

São vários os antecedentes da satisfação com o trabalho, tais como, constrangimentos e processos organizacionais, condições físicas, psicológicas e de segurança, os papéis desempenhados, reais ou percebidos, os conflitos trabalho/família e família/trabalho, constrangimentos socioeconómicos, quer do contexto/mercado, quer da própria organização, características pessoais e traços de personalidade e todo um conjunto de variáveis directamente relacionados com o trabalho/função (e.g., Bowling, 2007; Bowling e Hammond, 2008; Bowling, Hendricks e Wagner, 2008). No entanto, uma das principais linhas de estudo tem perspectivado que a satisfação no trabalho tem origem nos resultados, extrínsecos e

intrínsecos, obtidos através da realização de uma actividade específica. Esses resultados são valorizados diferentemente de indivíduo para indivíduo, em função da satisfação de necessidades, dos valores e das expectativas de cada um (Lawler III, 1994; Locke, 1976; Organ e Near, 1985; Spector 1997; Schneider, 1985; Vroom, 1964). Nesta óptica, a satisfação seria a resultante de um processo comparativo entre “...o que a pessoa quer (...) com o que a pessoa sente que deveria receber, e (...) com o que a pessoa espera receber” (Lawler III, 1994: 87), permitindo ao indivíduo valorizar de diferentes formas, por um lado, a sua percepção das condições externas do contexto de trabalho (ou não) onde está inserido, por outro, a auto-percepção de si próprio e, por fim, a percepção que tem dos outros.

Nesta linha, Locke (1976) propôs a Teoria da Discrepância, em que a satisfação resulta da congruência entre as necessidades do sujeito e os resultados que obteve no exercício de uma determinada actividade. Esta congruência não é só determinada pelo conteúdo da necessidade e dos resultados, mas também pela intensidade do querer, consistindo, por isso numa extensão da Teoria das Expectativas de Vroom (1964).

Já Farrell e Rusbult (1981) propuseram o “Modelo dos Investimentos”, realçando a satisfação como a resultante dos investimentos realizados pelo indivíduo num determinado objecto (trabalho, tarefa, formação, organização ou relacionamentos com os outros) *versus* os resultados obtidos. Nesta perspectiva o comportamento individual seria orientado para uma minimização dos investimentos e uma maximização dos resultados. Por outro lado, os autores consideraram o comprometimento como sendo as ligações psicológicas que vão determinar uma maior ou menor probabilidade do indivíduo mudar de relação. O comprometimento envolve por isso, uma comparação entre os resultados que o indivíduo obtém com a actual relação e os resultados que o indivíduo julga que poderia obter com uma outra relação (Rusbult, 1997; Rusbult e Farrell, 1983). Assim a percepção de alternativas e a percepção dos custos com a mudança seriam antecedentes do comprometimento por determinarem o julgamento que o indivíduo faz da sua actual relação e da melhoria que poderia obter com um eventual mudança.

Para Lawler III (1994) a satisfação é a resultante da discrepância existente entre a percepção do indivíduo do que deveria ter recebido e a percepção do que recebeu na realidade. A percepção do que deveria ter recebido é determinada, (i) pela percepção dos

contributos pessoais, (ii) pela percepção dos contributos dos outros e (iii) pela percepção das características do trabalho. Já a percepção do recebido tem origem na percepção do que os outros receberam. A importância deste modelo consiste em realçar como determinantes da satisfação, não só os processos de comparação social intrapessoal (centrados no EU) e interpessoal (centrado no OUTRO), mas também a valorização dada pelo indivíduo às características do trabalho. Está assim, na continuidade do Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980). No presente estudo foi utilizado o conceito de satisfação proposto por Hackman e Oldham (1980) pelo que se decidiu explicar em detalhe o Modelo das Características da Função.

4.4. Modelo das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)

O “Modelo das Características da Função” tem origem numa resposta teórica a um problema prático, que consistia em saber como desenhar e enriquecer funções de forma eficaz num contexto organizacional de crescente complexidade (Hackman e Oldham, 1980; Oldham e Hackman, 2005). Ao abordar conceptualmente este problema os autores questionaram se “há uma crise na relação pessoa-trabalho?” (Hackman e Oldham, 1980: 5), tendo concluído não haver uma resposta linear para tal questão. No entanto, realçaram a existência de quatro factos, observados no terreno, que podem orientar uma abordagem à problematização da “crise” da relação pessoa-trabalho.

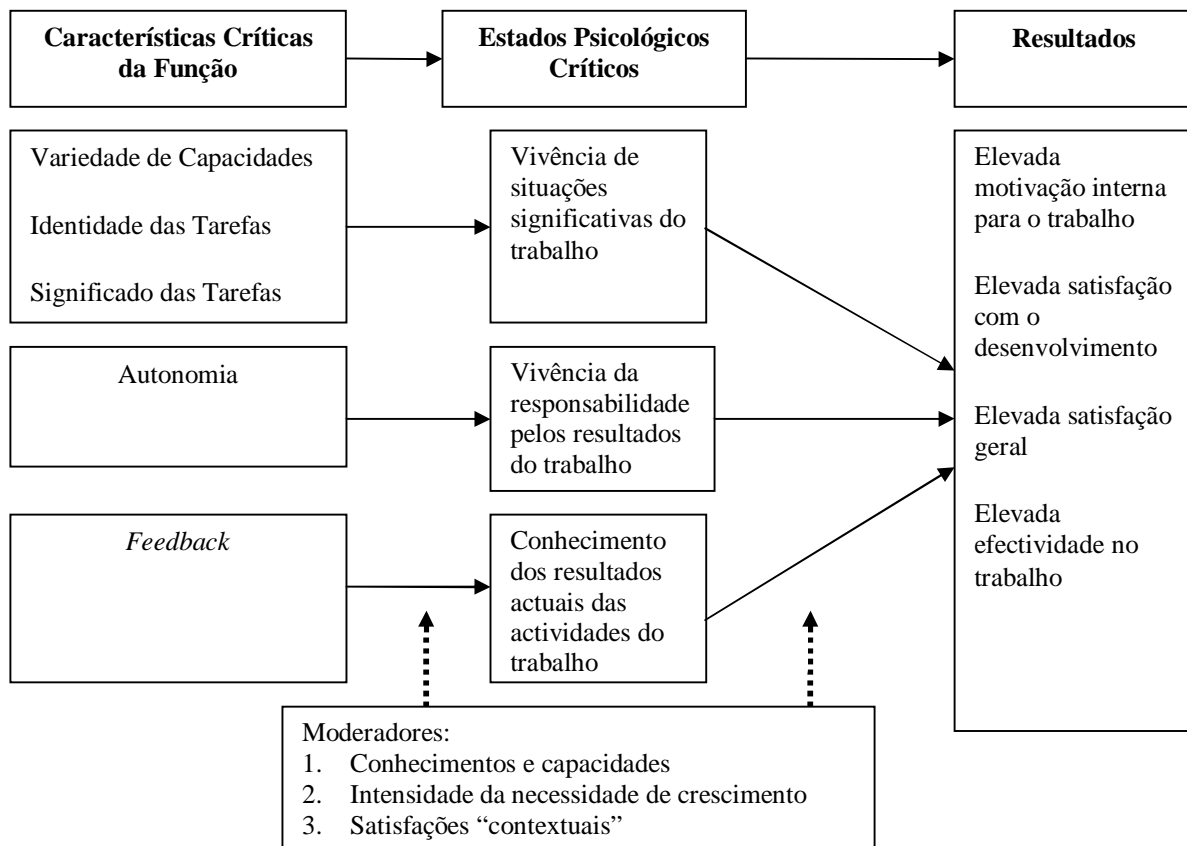
O primeiro consiste no facto de as pessoas não serem devidamente aproveitadas nem desafiadas no seu trabalho, caindo em sistemas de rotinização. Tal facto leva a que o trabalho seja pouco gratificante, pouco enriquecedor e gerador de inaptações do seu executante³³. A segunda constatação refere o facto de as pessoas serem mais adaptáveis do que geralmente se pensa que sejam. Na realidade, a experiência mostra que, quando querem, as pessoas revelam uma grande capacidade em aceitar novos desafios (pessoais e profissionais), bem como de adaptação a novos contextos e situações. Já a terceira constatação é a de que as diversas

³³ Os autores referem mesmo que esta situação de inaptação ao trabalho ocorra em “aproximadamente” 20% da população activa (Fein, citado por Hackman e Oldham, 1980: 13).

formas de medir a satisfação no trabalho, nomeadamente através da pergunta directa ao sujeito, nem sempre são fiáveis, havendo a necessidade de serem concebidos instrumentos mais precisos e fiáveis, suportados por uma concepção teórica do que é a satisfação e quais são os seus determinantes. Por fim, a quarta constatação realça a verificação que as mudanças, mesmo se forem para melhor, geram frequentemente resistências por parte dos sujeitos que são afectados por eles. Assim, os autores concluem que, mais importante do que a problematização da crise, “o que é claro é que a relação pessoa-função é a chave na compreensão simultânea da produtividade organizacional e da qualidade das experiências de trabalho dos empregados” (Hackman e Oldham, 1980: 19-20).

A partir desta reflexão inicial, Hackman e Oldham (1975 e 1980) propõem um modelo, que está representado na Figura 4-1.

Figura 4-1: Modelo das Características da Função (baseado em Hackman e Oldham 1980: 90)



O “Modelo das Características da Função” de Hackman e Oldham (1975 e 1980), tal como o nome indica, baseia-se no pressuposto de que as características da função vão que determinar estados psicológicos no indivíduo, sendo a satisfação global com o trabalho uma resultante desses estados psicológicos. É de realçar também que este modelo distingue uma satisfação global com o trabalho e satisfações contextuais, que são específicas a características ou facetas específicas do trabalho.

Um primeiro grupo de características funcionais está na origem no nível de significação e de realização da função para o seu titular. Este estado psicológico tem origem em três tipos de características específicas à função. A primeira consiste na variedade de capacidades (“*skill variety*”) requeridas para um bom desempenho da mesma. Assim, uma função que exija do seu titular um número variado e diversificado de capacidades, bem como a realização de um conjunto de tarefas e actividades diversificadas, é mais interessante e motivante do que uma que exija um número reduzido. A segunda característica refere-se à identidade das tarefas (“*task identity*”) e que tem a ver com o nível de fragmentação das actividades em elementos básicos. Assim, há uma maior motivação e satisfação se a tarefa não estiver fragmentada em tarefas elementares, havendo a possibilidade do seu titular poder ver o produto final do seu trabalho. A terceira e última característica é o significado da tarefa (“*task significance*”). Esta característica tem a ver com o nível do impacto que essa tarefa tem no trabalho e na vida de outras pessoas, quer numa perspectiva interna à organização quer externa. Assim, tarefas que implicarem um maior impacto nos outros são mais gratificantes do que aquelas que têm um impacto reduzido.

Outra característica em relação à função tem a ver com a responsabilidade sentida pelo indivíduo, pelos resultados obtidos no desempenho dessa função. Essa responsabilidade estaria associada ao nível de autonomia no exercício do seu trabalho, entendendo-se por autonomia o grau de liberdade, de independência e de arbítrio de que o indivíduo dispõe para a realização do seu trabalho. Assim, quanto maior for a autonomia do titular de uma função, maior seria a responsabilidade assumida e, conseqüentemente, melhores os resultados obtidos no exercício dessa função.

A terceira característica refere-se ao conhecimento que o indivíduo tem dos resultados obtidos no exercício do seu trabalho. Corresponde, assim, à existência de um sistema de

“...*feedback obtido directamente da função...*” (Hackman e Oldham, 1980: 80), que permita disponibilizar ao sujeito informações claras e explícitas referentes ao desempenho e resultados atingidos. Preferencialmente, o *feedback* deverá ter origem na realização das tarefas em si mesma, mais do que obtido por via de outros, sejam colegas ou supervisores. No entanto, este segundo tipo de *feedback*, a que os autores chamaram de “*feedback de agentes*” contribui também para o conhecimento dos resultados do trabalho. Outra dimensão de *feedback* externo ao trabalho refere-se à exigência do sujeito ter de lidar e relacionar-se com os outros no âmbito do desempenho das suas tarefas.

Apesar de não ser desenvolvido pelos autores, o *feedback*, enquanto característica do trabalho, chama a atenção para a importância, da existências de sistemas de avaliação de desempenho, por este ser “...*um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização*” (Fernandes e Caetano, 2002: 360) e incluir procedimentos, instrumentos e objectivos. Verifica-se também que a satisfação para com o sistema de avaliação depende do processo negocial existente entre o indivíduo e a sua chefia e da exactidão com que a avaliação é percebida pelo indivíduo (Caetano, 1996).

Com base nas características atrás descritas, os autores função propõem um “Índice do Potencial Motivador” (“*Motivating Potencial Score – MPS*”) da função. Esse índice é o resultado multiplicativo dos três estados psicológicos críticos, medidos através das características do trabalho que estão na origem de cada um deles. Vai pois, assumir a seguinte fórmula (Hackman e Oldham, 1980: 81):

$$MPS = [(Capacidades + Identidade + Significado) / 3] * Autonomia * Feedback \quad (1)$$

Quanto maior for este índice, maior é o potencial de motivação da função e, conseqüentemente, a sua possibilidade de determinar a satisfação do sujeito e desencadear outras respostas afectivas tais como motivação interna para o trabalho, aumento da satisfação e satisfação global. A motivação interna para o trabalho, que tem a ver com o grau de auto-motivação do sujeito para realizar o seu trabalho de forma eficiente e eficaz, está relacionada com elevados sentimentos positivos e, em contrapartida, reduzidos sentimentos negativos,

traduzindo-se num querer fazer mais e melhor, bem como o de ficar insatisfeito com resultados medianos (Hackman e Oldham, 1980).

A satisfação não é um constructo estático, podendo variar ao longo do tempo, como foi confirmado por vários autores (e.g., Lawler III, 1983; Locke, 1976; Mowday *et al.*, 1979; Shore e Martin, 1989; Vandenberghe e Tremblay, 2008; Vroom, 1964) Também Hackman e Oldham (1980) deram relevo a uma variação positiva da satisfação (“*growth satisfaction*”) determinada pelo aumento do potencial motivador da função, resultante do redesenho e enriquecimento da função.

Refira-se, por fim, a satisfação global com o trabalho. A satisfação é definida como um estado de alegria e felicidade que o sujeito tem em relação ao trabalho que executa, isto é, faz o trabalho porque gosta e quer fazê-lo. Há também a considerar, como um resultado pessoal, a satisfação em relação a um conjunto de facetas concretas do trabalho e da organização onde esse trabalho é realizado, nomeadamente a segurança de emprego, compensação e benefícios, relações sociais e com a chefia, bem como o crescimento e o desenvolvimento pessoal. No entanto, posteriormente, não foram considerados estes aspectos específicos da satisfação, na medida em que quando há uma melhoria funcional esta vai afectar “...*a satisfação global dos indivíduos com as suas funções, não havendo razão para esperar que deva afectar também melhorias específicas na satisfação com a segurança de emprego, remuneração, supervisão ou relações com os colegas*” (Hackman e Oldham, 1980: 89). Assim, os autores consideram estas facetas da satisfação como moderadoras, quer da relação entre as características da função e os estados psicológicos, quer entre os estados psicológicos e os resultados. Mais ainda, alguns trabalhos de campo sugerem que o redesenho de funções poderá, sob certas condições, implicar uma diminuição dessas facetas específicas da satisfação.

Foi também considerada a efectividade no trabalho, entendida como sendo os resultados inerentes ao exercício e desempenho das tarefas que constituem essa função. O modelo pressupõe que um elevado potencial motivador da função vai determinar uma elevada efectividade no trabalho. Essa efectividade no trabalho é traduzida por elevados níveis de desempenho do indivíduo e pela obtenção de resultados de maior qualidade. Também as ineficiências no trabalho e comportamentos disfuncionais, nomeadamente *turnover*,

absentismo e outras ineficiências que não são visíveis (“*hidden inefficiencies*”), têm tendência para diminuir.

Os últimos elementos do modelo a terem de ser considerados são as variáveis moderadoras. Estas têm origem nas diferenças interpessoais e vão potenciar a influência das características funcionais na formação dos estados psicológicos e, por sua vez, destes nos resultados. São as características pessoais que determinam diferentes formas de reacção de pessoa para pessoa, face a uma mesma situação e função laboral. Apesar de poder ser considerado um elevado número de características pessoais, Hackman e Oldham (1980) dão particular importância a três delas: conhecimentos e capacidades, necessidades de crescimento e o impacto das características contextuais.

Os conhecimentos e capacidades do sujeito vão potenciar a probabilidade de realização de um bom trabalho, traduzido quer pelo desempenho, quer pelos resultados obtidos. Assim, se a função tiver um potencial motivador fraco, as capacidades e conhecimentos do sujeito não são relevantes, quer na formação dos estados psicológicos, quer na obtenção dos resultados, devido ao facto de os estados motivacionais do sujeito serem reduzidos. No caso contrário, em que se verifica um elevado potencial motivador da função, gerando uma elevada motivação interna do sujeito, a existência de capacidades e conhecimentos irá determinar uma expectativa positiva de obtenção de resultados de excelência e, por isso, potenciar a formação dos estados afectivos e, a partir deste, os resultados obtidos no desempenho da função.

Os indivíduos que apresentam uma elevada necessidade de desenvolvimento e crescimento reagem mais positivamente aos desafios que são postos por funções com elevado potencial motivador e, por isso, são mais exigentes sob o ponto de vista técnico e de competências. Assim, face a essa reacção positiva aos desafios funcionais, verifica-se uma potenciação das características da função na formação dos estados psicológicos do sujeito.

Hackman e Oldham (1975 e 1980), com base no modelo acima descrito, conceberam um questionário para medir cada uma das variáveis presentes. É o “Questionário de Diagnóstico da Função” (“*Job Diagnostic Survey*” – JDS), constituído por várias secções que, segundo os autores, apresenta boas propriedades psicométricas.

Lima e colaboradores (1994) utilizaram este questionário na realidade português. Os resultados sugerem que a satisfação é “...*melhor explicada pelo potencial motivador da função*” (Lima *et al.*, 1994: 120) do que pelas características inerentes à função em causa. Os próprios autores deste modelo, baseados em diversos estudos, questionaram também a capacidade preditiva das características funcionais, concluindo mesmo “...*que as propriedades psicométricas do JDS não permitem a multiplicação das variáveis especificadas na fórmula para o resultado do MPS*” (Hackman e Oldham, 2005: 168).

Este modelo, e os questionários a ele associados, têm sido utilizados frequentemente, inclusive nos dias de hoje, em diversos estudos, mesmo depois de os autores terem seguido outras linhas de investigação, o que é revelador da sua elevada aplicabilidade, utilidade e validade (Oldham e Hackman, 2005).

4.5. Satisfação Global com o Trabalho e a sua medição

Pode equacionar-se a satisfação no trabalho através de uma perspectiva multidimensional e de outra perspectiva unidimensional (e.g., Alcobia, 2001; Bowling *et al.*, 2008; Hackman e Oldham, 1975 e 1980; Jayaratne, 1993; Lawler III, 1983, 1994 e 1995, Locke, 1969, 1976 e 1997; Locke e Latham, 2004; Spector, 1997; Vandenberghe e Tremblay, 2008; Vroom, 1964; Wanous e Lawler III, 1972). A abordagem multidimensional considera que a satisfação está orientada para objectos específicos ao sujeito, que podem ser extrínsecos (condições e características do trabalho, compensação e benefícios, supervisão; colegas, etc.), ou intrínsecos (gosto pelo trabalho, expectativas, realização, desenvolvimento, etc.). Assim, um indivíduo tem diversas satisfações e insatisfações dependendo estas das facetas/objectos que estão a ser consideradas naquele momento. A outra perspectiva é a unidimensional sendo a satisfação considerada como a resultante global “...*de um conjunto de factores associados ao trabalho*” (Alcobia, 2001: 290). Nesta linha pode-se equacionar e perspectivar uma satisfação global para com o trabalho.

No entanto, estas duas perspectivas não são mutuamente exclusivas, pois “*um trabalho não é uma entidade mas uma abstracção referente à combinação do desempenho de tarefas pelo indivíduo num determinado contexto físico e social para uma remuneração financeira (e outras)*” (Locke, 1969: 330). Na realidade, como realçou Spector (1997), podem ser ambas perspectivadas em conjunto, de forma complementar. Há, por um lado, satisfações específicas orientadas para aspectos e facetas concretas do trabalho, tais como em relação à chefia, aos colegas, à remuneração e benefícios, às políticas e procedimentos específicos da organização. Por outro lado, há também uma satisfação global com o trabalho (“*overall job satisfaction*”), isto é, um sentimento afectivo positivo e global em relação ao trabalho que é executado pelo indivíduo e à organização onde esse indivíduo está inserido e realiza esse trabalho. Esse sentimento abarca quer o trabalho, quer a organização, de forma global, não se especificando em objectos ou facetas concretas.

A problemática da operacionalização da satisfação global do trabalho é crucial, pois remete directamente para a validade de constructo (Bowling, 2007; Bowling e Hammond, 2008) e tem implicações directas na forma da sua medição. Esta definição não tem sido objecto de consenso empírico havendo diversas divergências, nomeadamente quanto ao seu conteúdo e medição. Pode-se encontrar duas abordagens distintas. Numa, a mais relevante, a satisfação global com o trabalho “*...é determinada por alguma combinação de todos os sentimentos de satisfação-específica*” (Lawler III, 1994: 99). Na outra, a satisfação global com o trabalho é por si só um constructo específico que, apesar de influenciado pelas diversas satisfações específicas, reflecte um sentimento geral e global. Nesta óptica, assume-se como um constructo resultante, e não um simples somatório, das diversas satisfações particulares com aspectos particulares e específicos – facetas – do trabalho, sendo suportada por diversos estudos empíricos, nomeadamente na verificação que “*...o modelo sumativo simples necessita ainda de ter uma maior confirmação*” (Jayaratne, 1993: 115). Assim, mantém-se em aberto a possibilidade da satisfação global ser, mais do que uma soma de facetas, um constructo integrativo de diferentes factores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo.

Uma das variáveis que tem assumido maior relevo na operacionalização da satisfação no trabalho é a importância que o indivíduo atribuiu a cada faceta do trabalho (Lawler III, 1994; Vroom, 1964; Wanous e Lawler III, 1972). Na realidade, pode considerar-se a existência de uma relação entre a importância dada a cada faceta e a satisfação global com o

trabalho. Apesar de ter um cariz pessoal, Lawler III (1994) identificou como sendo mais importantes para a satisfação, a remuneração, a promoção, a segurança, a liderança e o trabalho em si.

A faceta trabalho em si tem assumido uma particular importância, destacando-se das restantes. Esta importância do trabalho em si foi posta em destaque na meta-análise realizada Bowling e colaboradores (2008) em que foram analisadas as relações entre as disposições afectivas positivas e negativas com diversas facetas da satisfação. Os resultados sugerem que há uma relação moderada entre as disposições afectivas e as várias facetas do trabalho. No entanto, destas, é a do trabalho em si que apresentou a relação mais forte com a satisfação, levando a que fosse concluído que esta faceta ser “...*mais ampla e mais complexa do que outras facetas*” (Bowling *et al.*, 2008: 121), carecendo esta conclusão de um melhor enquadramento teórico, como foi salientado pelos autores.

Há diversos questionários, devidamente validados³⁴, que permitem a medição de diferentes facetas da satisfação no trabalho, sendo normalmente utilizadas escalas de tipo Likert³⁵. Em alguns deles, a satisfação global no trabalho é calculada, de forma ponderada, através dos resultados obtidos nas várias facetas do trabalho (Bowling e Hammond, 2008; Lawler III, 1994; Spector 1997; Wanous e Lawler III, 1972)³⁶. Outros autores utilizam um único item para medir a satisfação global no trabalho. Há ainda estudos, em que este constructo é medido através de subescalas (e.g., Bowling; 2007; Bowling e Hammond, 2008; Bowling *et al.*, 2008; Hackman e Oldham, 1975 e 1980).

A concepção da satisfação global com o trabalho, como constructo, tem sido pouco estudada, não havendo evidências empíricas da sua existência. Sob o ponto de vista teórico, pode-se justificar e fundamentar a sua existência na medida em que verificou-se a existência de relações estatisticamente significativas entre a satisfação global com o trabalho e um conjunto de variáveis antecedentes intrapessoais, destacando-se os valores, traços de personalidade e estados e condições psicológicas (e.g., Blood, 1969; Bowling e Hammond,

³⁴ Por exemplo, veja-se a meta-análise de validação das subescalas da satisfação do Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Bowling, e Hammond, 2008).

³⁵ Para uma revisão dos principais instrumentos ver por exemplo Alcobia (2001), Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981), Fields (2002) e Spector (1997).

³⁶ Veja-se o caso do Job Satisfaction Survey (Spector, 1997) que consiste num questionário com 36 itens que medem, numa escala de tipo Likert de 6 pontos, nove facetas do trabalho. Neste instrumento, o “...*resultado da satisfação total pode ser calculado combinando os totais dos itens*” (Spector, 1997: 8).

2008; Dormann e Zapf, 2001; Hackman e Oldham, 1975 e 1980). Nesta óptica, “...a satisfação no trabalho é colocada como um conceito central na psicologia do trabalho e organizacional, que medeia as relações entre as condições de trabalho por um lado e os resultados organizacionais e individuais por outro lado” (Dormann e Zapf, 2001: 483). Refira-se ainda, que há todo um conjunto de estudos em que a satisfação global com o trabalho aparece como sendo um constructo unidimensional³⁷. Por fim, verifica-se a existência de resultados que indiciam, quer uma estabilidade de constructo aceitável, tal como foi posto em evidência na meta-análise realizada por Dormann e Zapf (2001). Estes autores sugerem que as mudanças intra-organizacionais das condições de trabalho afectariam mais a satisfação do que as mudanças societais, reforçando o modelo das características de função de Hackman e Oldham (1975 e 1980).

Em alguns estudos, a medida da satisfação global com o trabalho foi feita através da utilização de um único item, apesar de este procedimento poder ser discutível³⁸, devido à possibilidade da existência de uma baixa fiabilidade da medida obtida (e.g., Nagy, 2002; Wanous e Lawler III, 1972; Wanous *et al.*, 1997). Há, no entanto, estudos que obtiveram melhores resultados na medição da satisfação global utilizando escalas de um único item, do que com escalas constituídas por vários itens (Nagy, 2002; Wanous *et al.*, 1997).

Apesar de não terem aprofundado os conceitos de satisfação com facetas do trabalho e de satisfação global com o trabalho, Hackman e Oldham (1975 e 1980) fazem uma clara distinção entre eles. Um primeiro aspecto a referir é o facto de que, no modelo das características funcionais, a satisfação global com o trabalho ser uma variável de resultado. Em contrapartida, as satisfações com facetas específicas do trabalho, foram consideradas como variáveis moderadoras, a que os autores chamam de satisfações contextuais (“*context satisfactions*”), especificando nesta categoria a remuneração, a segurança de emprego, os colegas e supervisores (Hackman e Oldham, 1980: 86). Por outro lado, o instrumento que foi proposto, o “Questionário de Diagnóstico da Função” (“*Job Diagnostic Survey*” – JDS) tem especificamente uma subescala para medir facetas da satisfação e outra para medir a

³⁷ Veja-se, por exemplo, os muitos e diversos estudos sobre o comprometimento e, especificamente, o organizacional (e.g., Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer, et al., 2002; Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979; Porter *et al.*, 1974).

³⁸ Wanous *et al.* (1997: 247) chegam mesmo a referir que “*de facto o uso de uma medida de um único item em investigação académica é frequentemente considerado um ‘erro fatal’ no processo de revisão*”.

satisfação global, podendo ser usadas separadamente, apresentando, a subescala da satisfação global no trabalho boas propriedades psicométricas (Bowling e Hammond, 2008; Cook *et al.*, 1981; Field, 2002; Hackman e Oldham, 1975 e 1980; Spector, 1997).

Em resumo, a satisfação é pois um constructo, de elevada complexidade e de crucial importância para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos, quer em contextos organizacionais, quer em outros contextos, nomeadamente os de ordem pessoal.

4.6. Implicações para a presente investigação

A tendência mais recente de desenvolvimento teórico da motivação tem sido através da utilização da teoria da aprendizagem social, de que um dos melhores exemplos é a teoria da definição de objectivos de Locke e Latham (Steers *et al.*, 2004). Por outro lado, tem-se verificado um declínio do interesse teórico quanto à temática da motivação (Steers *et al.*, 2004). Na realidade, segundo estes autores, a maior parte dos artigos publicados sobre motivação referem-se à aplicação e utilização de modelos já existentes e muito estudados e validados. Esta realidade é contraditória com as alterações drásticas do contexto sociopolítico que têm ocorrido, que tem levado a um crescente interesse e necessidade do desenvolvimento de novas perspectivas motivacionais, mais adaptadas aos dias de hoje (Steers *et al.*, 2004). Esta tendência tem tido reflexos que ao nível da gestão, quer a nível académico. Por um lado, numa óptica de gestão, assistiu-se à publicação de um número especial da *Harvard Business Review* (Janeiro de 2003), que foi dedicado exclusivamente à temática da motivação. Por outro, e já numa perspectiva de académica e de investigação num número especial da *Academy of Management Journal* (2004, Vol. 29, N°3), foram propostas seis linhas de investigação que perspectivam uma rutura com o passado e o actualmente estabelecido, abrindo o futuro a novas tendências de análise teórica (Steers *et al.*, 2004).

Segundo Steers e colaboradores (2004) a primeira destas tendências é a formulação de meta-teorias que integram as teorias e modelos existentes de forma a serem propostas novas teorias e modelos de maior complexidade. A segunda consiste, através de estudos

longitudinais, na inclusão da variável tempo em modelos motivacionais, de forma a observar e explicar variações temporais do comportamento. A terceira propõe uma abordagem psicológica e neurobiológica às componentes afectivas da motivação, tais como, expectativas, progresso e utilidade, de uma forma a explicar a variação de factores comportamentais, nomeadamente a direcção, intensidade e persistência do comportamento. A quarta tendência consiste em perspectivar a motivação através de modelos de desenvolvimento dos adultos e do tempo de vida. A quinta consiste em perspectivar a motivação através de teorias e processos de identidade social e de auto-categorização, muito na linha da teoria sócio-cognitiva de Bandura (e.g., Bandura, 1986 e 1999; Bandura e Locke, 2003). Por fim, a sexta tendência de investigação, consiste na inclusão, para a explicação da motivação, de motivos implícitos e explícitos, bem como da capacidade auto-percebida pelo indivíduo. Destas seis linhas de investigação propostas, considerou-se que o presente estudo estaria alinhado com a última tendência, considerando como motivos implícitos, por um lado, as componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional e por outro o comprometimento com os objectivos. Já a componente calculativa do comprometimento organizacional foi considerada como sendo um motivo explícito por basear-se numa relação instrumental e material com a organização.

No presente estudo, considera-se a satisfação como sendo uma reacção afectiva a estados psicológicos determinados por características organizacionais e funcionais. Situa-se, assim, na linha do Modelo das Características Funcionais de Hackman e Oldham (1980). Esta decisão deve-se a que esta teoria foi concebida no e para o contexto de trabalho. Por outro lado é uma teoria que tem sido utilizada frequentemente com resultados positivos. É nesta linha que Miner (1984 e 2005) a considera como sendo uma teoria de elevada validade científica e também de elevada aplicabilidade prática. Assim, é considerada a satisfação como sendo um dos resultados de um estado psicológico determinado pelo perfil de comprometimento organizacional do indivíduo, traduzido pela intensidade das suas ligações afectivas, normativas e calculativas à organização. Por sua vez, como visto anteriormente, o comprometimento organizacional tem origem em características contextuais que, no presente estudo, é a percepção da ausência de alternativas à actual situação. Assim, a satisfação é a resultante da interacção entre o indivíduo (participante no estudo) e o contexto organizacional onde actua.

Também o comprometimento com os objectivos é um constructo antecedente da satisfação, pois vais determinar a intensidade do esforço posto pelo indivíduo na concretização dos objectivos definidos, sendo a satisfação uma resultante do atingimento dos objectivos, conforme estabelecido pela Teoria da Definição do Objectivos (e.g., Locke e Latham, 1990; Bandura e Locke, 2003).

É também considerada a satisfação global com o trabalho como sendo um constructo unidimensional, que agrega diversas percepções, estados de espírito, características intrínsecas do indivíduo e facetas da organização e do trabalho. Nesta perspectiva, considera-se a satisfação global com o trabalho como sendo um constructo que medeia as relações entre variáveis inerentes ao indivíduo e à sua percepção do contexto onde está a interagir e variáveis comportamentais, quer funcionais quer disfuncionais, traduzidas por comportamentos específicos desse indivíduo (e.g., Bowling, 2007; Bowling e Hammond, 2008; Bowling *et al.*, 2008).

Uma das questões que permanece em aberto é a da direcção da relação entre a satisfação e o comprometimento organizacional. Está estabelecido teoricamente que estes dois constructos são distintos entre si, pois o comprometimento é uma relação mais abrangente e estável com a organização, enquanto a satisfação é uma resposta emocional e afectiva, específica ou global, a facetas particulares ou à situação geral do trabalho e da organização (Bowling e Hammond, 2008; Mowday *et al.*, 1982; Mowday *et al.*, 1979). Pelo exposto anteriormente, considera-se a satisfação global com os objectivos como sendo um constructo consequente do comprometimento, independentemente do seu *foci*, isto é, quer seja organizacional, quer seja com os objectivos.

CAPÍTULO 5 – ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS

Um dos modelos que sistematiza e tipifica as estratégias comportamentais quando a satisfação decresce é o Modelo EVLN – *Exit, Voice, Loyalty e Neglect* – (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), que teve como base a teoria de Hirschman (1970) referente ao declínio das empresas, organizações e Estados, quando se verifica um decréscimo da satisfação dos actores sociais dessas unidades. O Modelo EVLN tem sido pouco estudado, havendo resultados contraditórios, diferentes interpretações dos seus constructos e, por isso, pode-se considerar a inexistência de um quadro teórico estabelecido. Mais ainda, foi encontrado um único estudo que tivesse relacionado o comprometimento organizacional com as estratégias comportamentais previstas neste modelo (Meyer *et al.*, 1993). Por outro lado, foram encontrados unicamente dois estudos realizados em Portugal referentes especificamente ao Modelo EVLN (Caetano e Vala, 1994; Nunes *et al.*, 1992) e a sua utilização como variável de controlo numa investigação realizada no âmbito de uma tese de doutoramento, cuja temática era o assédio psicológico no local de trabalho (Boas, 2005). Também, verifica-se a ausência de artigos ou de manuais em que este modelo tivesse sido sistematizado. Por exemplo, este modelo não é abordado em qualquer um dos quatro volumes do manual de comportamento organizacional de Miner (2005, 2006a, 2006b e 2007), bem como, no contexto português, também não é referido nos manuais de Ferreira e colaboradores (2001) e de Cunha e colaboradores (2004). No entanto, é referenciado e abordado por Bilhim (2008: 338-339). Assim, foi decidido realizar uma revisão de literatura exaustiva, que abordasse os principais estudos publicados e descrevesse os resultados encontrados, muitos dos quais contraditórios.

5.1. O conceito de estratégia comportamental

A literatura referente ao comportamento organizacional tem estudado tradicionalmente, como variáveis dependentes de um decréscimo da satisfação, a saída da organização (“*turnover*”), a intenção de saída e o absentismo (Caetano e Vala, 1994). Para além destas três

variáveis, diversos autores consideram também todo um conjunto de comportamentos disfuncionais em relação à organização, a que têm chamado genericamente de comportamentos de distanciamento cognitivo (“*withdrawal cognition*”). Os diversos estudos realizados no âmbito do comprometimento organizacional têm também seguido esta linha de orientação (e.g., Allen e Meyer, 1996; Cohen e Freund, 2005; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982). Esta situação não é exclusiva ao estudo do comportamento em contexto organizacional, sendo comum a todas as ciências que perspectivam o comportamento como uma política de resposta e de causalidade a situações específicas, especialmente como reacção ao declínio de uma determinada unidade social (Farrell e Petersen, 1982).

A perspectiva de equacionar-se comportamentos que consistem unicamente em “...*turnover, absentismo, e outros comportamentos talvez inapropriados*” (Farrell, 1983: 597) é limitada e reducionista em termos da compreensão dos fenómenos sociais, políticos, económicos e organizacionais (Hirschman, 1970). Por outro lado, face à complexidade e multicausalidade dos comportamentos, há uma dificuldade em operacionalizá-los (Dowding, John, Mergoupis e Vugt, 2000; Farrell e Petersen, 1982; Nunes *et al.* 1992; Saunders, 1992; Withey e Cooper, 1992). Há, por isso, a necessidade de sistematizar os diversos tipos e formas de comportamentos, enquanto variáveis resultantes de um qualquer processo de uma unidade social, num quadro coerente.

Verifica-se também um reducionismo conceptual ao considerar-se os impactos nos e dos comportamentos, a um nível social, político e económico (Kolarska e Aldrich, 1980). Face a esta realidade, Hirschman (1970) desenvolveu uma teoria que pretende responder à questão de como reagem os indivíduos em situações de declínio social, político e económico dos estados, organizações e empresas. Esta abordagem foi posteriormente utilizada para tipificar os comportamentos dos empregados num contexto de redução da satisfação (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982).

Este modelo tem sido utilizado em estudos³⁹ que perspectivaram diferentes tipos de situações e organizações em que se estava perante um declínio da satisfação, tais como,

³⁹ Para uma revisão dos estudos mais significativos em diversas áreas – política, relações sociais, empregados, consumidores e produtores, contexto urbano – veja-se Dowding *et al.* (2000)

políticas (Kolarska e Aldrich, 1980), militares (Nunes *et al.* 1992), no sector público (Vigoda, 2000), de assédio psicológico no local de trabalho (Boas, 2005), de violação do contracto psicológico (Turnley e Feldman, 1999), em relacionamentos românticos (Rusbult *et al.*, 1982), em relacionamentos de supervisão (Saunders, Sheppard, Knight e Roth, 1992). No entanto, pode ser perspectivado também numa perspectiva mais global enquanto “...*modelo integrativo das respostas dos actores organizacionais...*” (Caetano e Vala, 1994: 123).

Desde Hirschman (1970), este modelo tem tido diversos desenvolvimentos conceptuais, fundamentados em resultados de estudos empíricos. No entanto, este desenvolvimento não tem sido sustentado, havendo ainda muitos constructos definidos de diferente forma, diferentes tipos de modelos e resultados empíricos que são contraditórios.

5.2. A abordagem inicial de Hirschman (1970)

Numa perspectiva económica, Hirschman (1970) realça a importância dos comportamentos individuais quando há problemas de degradação do estado, das organizações ou das empresas. Segundo este autor, há uma entropia inerente ao próprio funcionamento das instituições, traduzida por perdas de eficiência, de qualidade, de funcionalidade, muitas vezes sem causas aparentes. Torna-se pois fundamental, tal como March e Simon (1958/1993) e Cyert e March, (1963/1992) tinham já proposto, ter uma particular atenção aos comportamentos individuais durante esses períodos de declínio. Esta é a principal preocupação de Hirschman (1970), bem como a base da sua teoria.

Considerando que a diminuição dos resultados de uma organização é uma consequência directa da deterioração da qualidade dos seus produtos/serviços, torna-se importante determinar as condições em que certos comportamentos se revelam e os seus impactos na eficácia e eficiência organizacional. Estes comportamentos podem ser tipificados em saída (“*exit*”), voz (“*voice*”) e lealdade (“*loyalty*”). Foram analisados, e podem ser observados nas mais diversas situações, desde económicas, políticas, de gestão, de insatisfação de clientes e

também na relação entre empregados e organizações (e.g., Dowding *et al.*, 1980; Kolarska e Aldrich, 1980; Mergoupis e Vugt, 2000; Hirschman, 1970; Saunders, 1992).

Os dois elementos que o autor considera como primeiras reacções ao declínio de uma unidade social são a saída e a voz. A lealdade é um conceito que vai ser introduzido, como forma de obter “*uma compreensão mais sólida das condições que favorecem a coexistência da saída e da voz... [por reflectir] ...uma ligação especial a uma organização...*” (Hirschman, 1970: 77). É considerado por alguns autores (e.g., Dowding *et al.*, 2000; Kolarska e Aldrich, 1980) como que um artifício para explicar a relação entre a saída e a voz.

Entende-se por saída, os comportamentos nos quais “*...clientes deixam de comprar ou alguns membros deixam a organização...*” (Hirschman, 1970: 4). É, assim, uma estratégia comportamental em que o indivíduo termina a relação existente com um determinado objecto ou unidade social (Saunders, 1992). A saída consiste, por outras palavras, numa reacção do consumidor quando um produto perde qualidade, havendo no mercado produtos substitutos, com um preço semelhante e qualidade superior. Nesta linha, o autor estipula que a variável antecedente da saída, é a qualidade e não o preço em si. No entanto, a insatisfação do cliente em relação a uma empresa, produto ou serviço pode não ter origem num decréscimo da qualidade, mas sim num aumento do preço, como também foi salientado por Dowding *et al.* (2000) Kolarska e Aldrich (1980). Neste caso, a variável que mantinha-se constante seria a qualidade, variando o preço do produto, levando o cliente a optar pelo produto ou pelo serviço mais barato.

A saída, segundo Hirschman (1970), seria traduzida pela perda de clientes, sendo um sintoma de que algo não vai bem com a empresa, exigindo medidas correctivas. Desempenha, por isso, um papel potenciador do esforço competitivo de recuperação⁴⁰. No entanto, a saída como sintoma de uma disfunção organizacional, só seria eficaz quando o mercado é caracterizado por uma baixa variabilidade dos clientes, isto é, os clientes não mudam facilmente de produto ou de empresa. Nesta situação, o facto de haver perda de clientes iria determinar uma perda da quota de mercado e, conseqüentemente, desencadear uma resposta tendo em vista a correcção da situação disfuncional, através da manutenção ou do aumento da quota de mercado. No caso contrário, em que o mercado é caracterizado por uma grande

⁴⁰ Para além de Hirschman (1970), veja-se também Cyert e March (1963/1992) e March e Simon (1958/1993).

variabilidade dos clientes, isto é, os clientes mudam frequentemente de produtos, serviços e empresas, a saída como sintoma de descontentamento dos clientes poderia não ser percebida, pois a gestão percebe tal facto como algo de normal e corrente, não exigindo, por isso a implementação de medidas correctivas.

Em termos intra-organizacionais, o principal motivo para a saída de empregados da organização é a perda de uma “qualidade de vida”, expressa pela diminuição da qualidade de diversas facetas organizacionais (salário, prémios, relações chefias, colegas, etc.), que se traduz numa diminuição da satisfação global (Dowding *et al.*, 2000; Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982; Saunders, 1992; Withey e Cooper, 1992). Neste caso, a saída, traduzida por uma subida do *turnover*, só é sintomática se o mercado de trabalho for pouco flexível, não sendo caracterizado por mudanças mais ou menos frequentes dos empregados. No caso de o *turnover* ser habitualmente elevado, a saída perde a sua eficácia sintomática, não determinando respostas da gestão para corrigir a situação (Cyert e March, 1963/1992; Hirschman, 1970; March e Simon, 1958/1993).

Outra estratégia comportamental é a voz (“voice”), pela qual “*os clientes da firma ou os membros da organização expressam a sua insatisfação directamente à gestão ou a outra autoridade à qual está subordinada a gestão ou através de um protesto geral dirigido a alguém que está preocupado em escutar...*” (Hirschman, 1970: 4). Assim, na voz há a manutenção da relação entre o indivíduo e o objecto ou unidade social, apesar de haver, por parte do indivíduo, a tentativa de mudar o carácter e a natureza dessa relação através da sua participação nas decisões e na vida da organização. A voz corresponde, assim, a uma participação do indivíduo, que visa alterar a situação que causa desconforto, ocorrendo antes da saída ou da tomada da decisão de sair.

A voz implica a presença de duas condições. Uma das condições corresponde ao indivíduo acreditar, por um lado, ter a capacidade, através da sua participação, de influenciar a organização e, por outro lado, a organização ter a capacidade e o querer mudar. Assim, a voz visa contribuir para a correcção dos aspectos que estão degradados e que determinaram o declínio dessa organização, nomeadamente a qualidade de produtos e/ou de serviços. A outra condição corresponde aos custos com a saída, isto é, o balanço entre o que o indivíduo ganha se sair ou se ficar na organização. Traduz-se pelo indivíduo assumir o risco em continuar na

organização – ou continuar a consumir um determinado produto – em detrimento dos benefícios que esperaria vir a ter se mudasse de organização ou de produto (Cyert e March, 1963/1992; Hirschman, 1970; Kolarska e Aldrich, 1980; March e Simon, 1958/1993).

Há uma relação directa entre a voz e a saída, pois “*a voz é a única forma pela qual clientes ou empregados insatisfeitos podem reagir sempre que a opção de saída não é viável*” (Hirschman, 1970: 33). Há uma relação inversa entre a saída e a voz, isto é, a voz tem tendência a aumentar à medida que as oportunidades de saída diminuem. Exemplo disto são as situações de monopólio, podendo a voz, neste caso, assumir a expressão de queixas, reclamações e protestos. Nesta perspectiva, a voz poderá ter “*...um efeito mais destrutivo do que construtivo*” (Hirschman, 1970: 35), podendo a gestão reagir a essas formas de voz destrutiva através do corte da relação contratual com o indivíduo. Concluindo, a voz não é um substituto da saída, mas é um complemento, havendo que equacionar os seus efeitos conjuntos na organização⁴¹. Refira-se, no entanto, que uma das críticas feitas a este modelo consiste precisamente no facto de Hirschman (1970) equacionar, em alternativa, a saída e a voz. Perspectivando-se, a saída e a voz como elementos de um processo de decisão dicotómica, podem identificar-se outras categorias não consideradas no modelo proposto por Hirschman (Dowding *et al.*, 2000; Kolarska e Aldrich, 1980).

Estas árvores de decisão vão pôr em destaque a não-saída e a não-voz. Especialmente a não-voz vai-se assumir uma nova categoria comportamental que é o silêncio (Bruch, 1975⁴², citado por Kolarska e Aldrich, 1980). Entende-se por silêncio a ausência de participação e a resignação à situação, sendo em função da percepção que o indivíduo tem da situação. Pode referir-se, em primeiro lugar, a percepção do indivíduo de que não tem capacidade para alterar essa situação ou não tem poder para intervir (por exemplo, em situações de lideranças autoritárias ou em regimes ditatoriais). Depois, há que considerar a percepção de investimentos elevados realizados pelo indivíduo na organização e a ausência de alternativas (por exemplo em situações do monopólio). Por fim, uma terceira razão para que o indivíduo decida assumir uma estratégia comportamental de silêncio, consiste nas consequências que

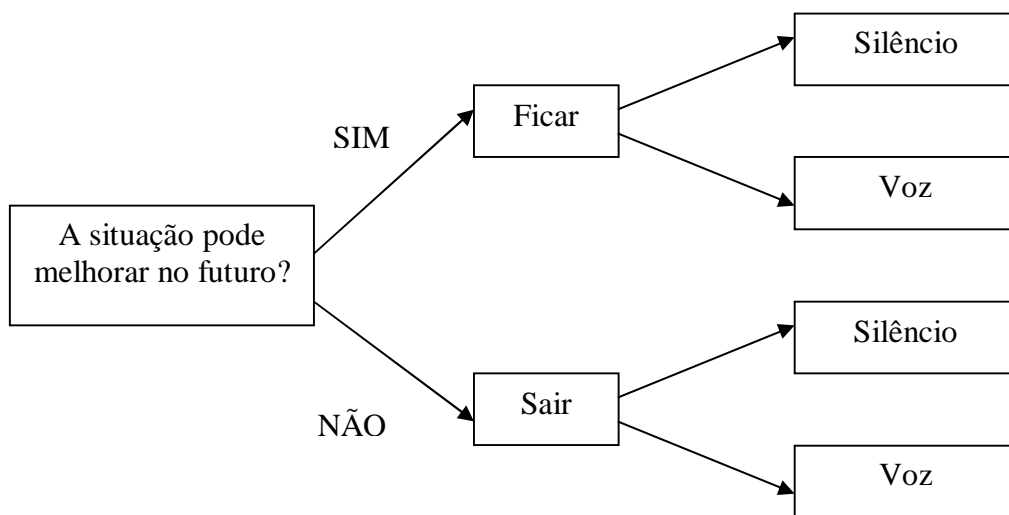
⁴¹ Este raciocínio está também em linha com o estabelecido por Cyert e March (1963/1992) e March e Simon (1958/1993).

⁴² Birch, A. H. (1975). Economic models in political science: The case of exit, voice, and loyalty. *British Journal of Political Science*, 5, 65-82

poderiam advir se assumisse uma posição de voz, serem gravosas para ele (Kolarska e Aldrich, 1980).

Kolarska e Aldrich (1980), tal como Hirschman (1970), partem do pressuposto de que o início do processo de tomada de decisão é o indivíduo acreditar ou não que a situação que levou a uma deterioração da satisfação poder ser melhorada (Figura 5-1).

Figura 5-1: Escolhas comportamentais face a uma situação de degradação da satisfação (baseada em Kolarska e Aldrich, 1980: 43)

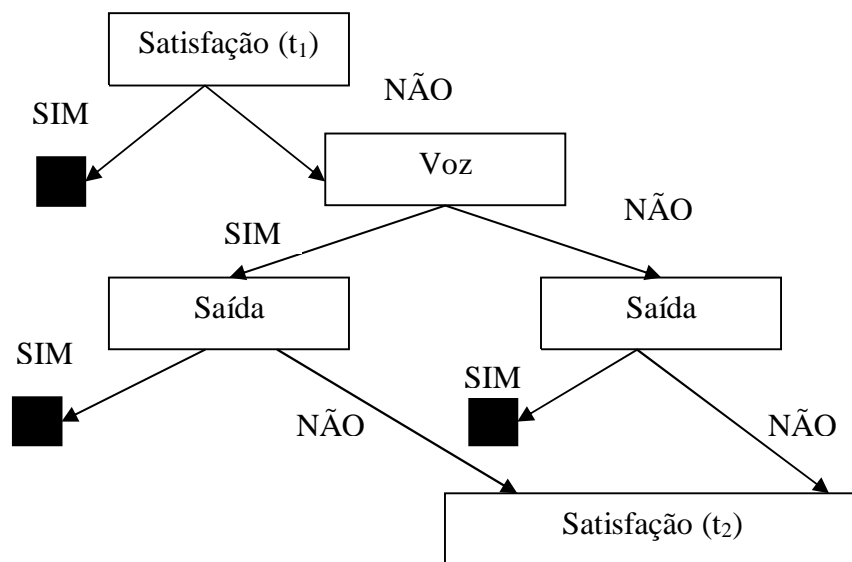


A categoria que o indivíduo perspectiva em primeiro lugar é a saída, tendo a alternativa de ficar (não-saída) ou, de sair. Caso o indivíduo considere que a situação pode melhorar, então opta por ficar na organização. Caso contrário, o indivíduo opta por sair da organização. Em seguida, a voz é perspectivada em termos de silêncio e voz quer o indivíduo opte por sair, quer por ficar. Assim, pode-se estabelecer um diagrama de tomada de decisão, que permite equacionar quatro categorias possíveis. A primeira categoria consiste em ficar na organização em silêncio, prefigurando uma situação de acomodação ou de lealdade. A segunda consiste em ficar mas ter uma voz activa, no sentido de mudar a situação. A terceira consiste em sair e manter em silêncio as razões que levaram o indivíduo a sair. A quarta categoria consiste em sair mas, de forma activa, utilizar a voz para explicitar publicamente as razões que o levaram

a tomar essa decisão. Esta última categoria poderá ser muito destrutiva, pois pode criar, ou contribuir, para um movimento social contra a organização.

Já segundo Dowding *et al.* (2000), a decisão da escolha entre a voz e a saída, depende da satisfação, distinguindo-se de Hirschman (1970) por colocarem na árvore de decisão, em primeiro lugar, a voz e não a saída (Figura 5-2).

Figura 5-2: Escolhas comportamentais face a uma situação de degradação da satisfação (baseada em Dowding *et al.*, 2000: 474)



Tendo como ponto de partida a satisfação num determinado momento, a primeira questão que se coloca ao indivíduo é se está ou não satisfeito. Se está satisfeito o processo termina, não havendo lugar a uma escolha entre a voz e a saída. Se não está satisfeito, então o indivíduo tem de decidir se vai exercer a voz – participação – ou não. Quer decida ou não exercer a voz, no segundo nível de decisão, é posta a questão da saída. Em ambos os casos, quer exerça a voz, quer não exerça a voz, se a decisão é de sair, então o processo termina, pois também termina a relação do indivíduo com a organização em causa. Em alternativa, se a decisão é de não sair, há então que tornar a perspectivar o nível de satisfação para um período seguinte, reiniciando-se o processo (Dowding *et al.*, 2000).

A lealdade (“*loyalty*”) reflecte uma “...*relação especial...*” (Hirschman, 1970: 77) entre um indivíduo e a organização ou produto, caracterizada pelo facto de esse indivíduo acreditar que a organização merece o seu esforço e dedicação. Essa relação assume particular importância se o indivíduo considerar que a organização está a mudar no sentido errado. É pois uma relação de “crença” baseada no NOSSO em vez do MEU. Devido a esta relação de “crença” na organização, a “*lealdade é um conceito chave na batalha entre a saída e a voz...*” (Hirschman, 1970: 82). Por outras palavras, a lealdade é uma variável moderadora da relação entre a saída e a voz (Dowding *et al.*, 2000; Kolarska e Aldrich, 1980; Saunders, 1992). Em função do nível de lealdade à organização (ou ao produto) o indivíduo pode ser levado a participar de forma activa e determinada, ao invés de sair da organização, ou mudar de produto. Neste caso, a situação de saída pode ser perspectivada como um comportamento de deslealdade para com a organização e, como tal, reprovável quer pelo indivíduo, quer pelos outros, gerando situações de dissonância cognitiva e acções tendentes à redução desse dissonância, tal como foi estabelecido por Festinger (1957/1975).

Há que fazer uma distinção entre a lealdade para com um produto ou “*brand loyalty*” e para com um grupo ou “*group loyalty*” (Dowding *et al.*, 2000). Hirschman (1970) foca-se unicamente na lealdade para com um produto, sendo esta perspectivada de forma instrumental como uma resistência psicológica a uma mudança de produto, independentemente das condições inerentes a esse produto⁴³. Já a lealdade ao grupo consiste numa “...*identificação ao grupo em si*” (Dowding *et al.*, 2000: 477) sendo, por isso, um constructo mais estável e afectivo. Há, assim, uma relação directa da lealdade, especialmente a de grupo, ao comprometimento organizacional (Meyer *et al.* 1993), especialmente quando se considera o EU como o comprometimento organizacional calculativo e o NÓS o comprometimento organizacional afectivo (Johnson e Chang, 2006).

Apesar de não desenvolver o conceito, o autor refere também o boicote (“*boycott*”) como sendo “...*um outro fenómeno no limite entre a voz e a saída, assim como a ameaça da saída*” (Hirschman, 1970: 86). O boicote é uma forma de saída, apesar de não se efectivar a mudança para outra organização ou produto. O indivíduo, de forma intencional, vai actuar no sentido de reduzir a eficácia das acções empreendidas pela organização, com elevados custos

⁴³ Dowding *et al.* (2000) dão como um exemplo paradigmático da lealdade ao produto, a escolha do automóvel numa situação de troca, em que o indivíduo não muda de marca, independentemente do seu nível de satisfação.

para ambas as partes. Apesar de este conceito não ter sido desenvolvido por Hirschman (1970), já indicia a existência de um quarto elemento, proposto e desenvolvido posteriormente por Rusbult e Farrell (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), a que chamaram de negligência (“*neglect*”).

Apesar do modelo de Hirschman (1970) ter sido utilizado nas mais diversas situações e contextos, são as organizacionais e de trabalho “*talvez o contexto onde o modelo de Saída-Voz-Lealdade tem sido mais investigado...*” (Saunders, 1992: 188).

5.3. Modelos de Estratégias Comportamentais

É com Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982) que o modelo de Hirschman (1970) é adaptado à organização e a contextos de trabalho quando se verifica uma deterioração da satisfação dos empregados. Para além de serem mantidas as três estratégias comportamentais estabelecidas por Hirschman (1970) – saída, voz e lealdade – os autores (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) vão também incluir uma quarta estratégia comportamental a que chamaram de negligência (“*Neglect*”). A negligência consiste em comportamentos (ou ausência de comportamentos) ambíguos e descuidados que vão, de uma forma passiva, potenciar a “*atrofia*” da relação. Há claras semelhanças entre a negligência e o que Hirschman (1970: 86) chamou de boicote, nomeadamente quanto ao carácter destrutivo da relação. É o Modelo EVLN (“*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*”), que pretende descrever as estratégias comportamentais em contextos organizacionais em situações de decréscimo da satisfação. Já antes de terem formulado a Teoria EVLN, os autores revelaram a sua preocupação na compreensão e sistematização dos comportamentos individuais, quer através da Teoria dos Investimentos (Rusbult, 1997⁴⁴; Rusbult e Farrell, 1983), quer através da sistematização dos comportamentos políticos em contexto organizacional (Farrell e Petersen, 1982).

⁴⁴ Conforme já referido anteriormente, este artigo foi publicado originalmente em 1980 no *Journal of Experimental Social Psychology*, 16: 172-186.

Pode-se definir comportamentos políticos como sendo “...*estruturas informais e relacionadas com a promoção própria e do grupo de interesses em vez de fazer parte das regras formais regulamentadas pela organização normas e objectivos*” (Farrell e Petersen, 1982: 404). Assim, podem ser considerados como comportamentos políticos, todos os comportamentos espontâneos, não sistematizados, informais, que não estão rotinizados nem regulados formalmente e que consistem num exercício do poder. Nesta perspectiva, o comportamento político nas organizações pode ser considerado como uma forma de voz, tal como foi definido por Hirschman (1970).

Farrell e Petersen (1982) propõem uma tipologia de comportamentos políticos formulada através de três dimensões (Quadro 5-1).

Quadro 5-1: Tipologia dos comportamentos políticos nas organizações (baseada em Farrell e Petersen, 1982: 407)

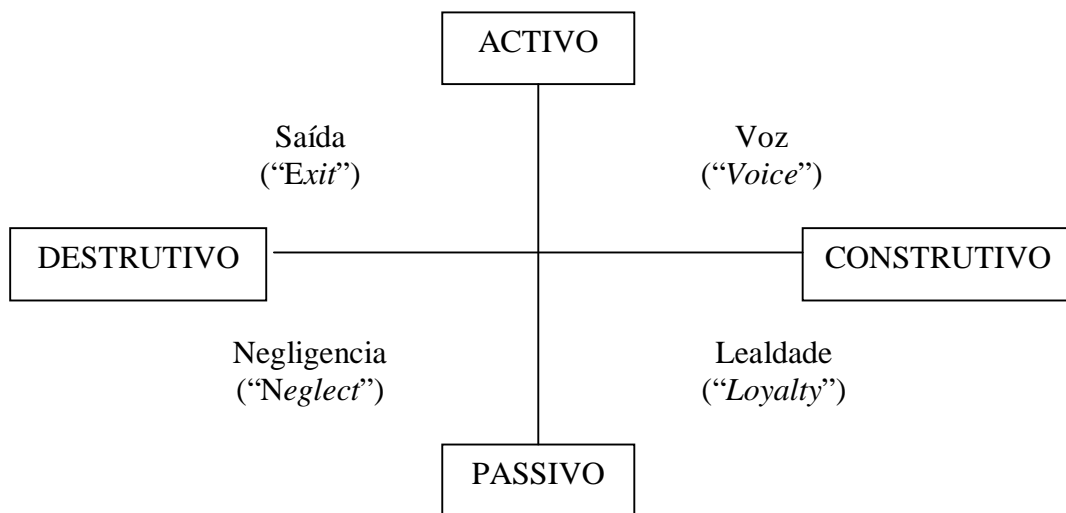
Legítimo			Ilegítimo		
	Vertical	Lateral		Vertical	Lateral
Interno	I Voz directa Queixas ao supervisor <i>Bypassing</i> à cadeia de comando Obstruções	II Formação de coligações Troca de favores Represálias	Interno	V Sabotagem Protestos simbólicos Motins Tumultos	VII Ameaças
Externo	III Enquadramento legal	IV Falar com contrapartidas com alguém de outras organizações Actividade profissional externa à organização	Externo	VI Denúncias	VIII Duplicidade organizacional Deserção

A primeira dimensão refere-se à legitimidade do comportamento, podendo este ser legítimo ou ilegítimo. Um comportamento é legítimo caso esteja em linha com o quadro normativo estabelecido para e por essa organização. Caso contrário o comportamento é ilegítimo. Outra dimensão refere-se à proveniência dos recursos utilizados pelo indivíduo no seu comportamento político. Esses recursos podem ser externos (por exemplo, as leis, informações, órgão de comunicação social) ou internos à organização (por exemplo, troca de

favores, acordos tácitos ou não, represálias). A terceira dimensão refere-se à orientação do comportamento político, que poderá ser vertical, se estiver orientado para a estrutura hierárquica da organização ou, em contrapartida, horizontal, se tiver como alvo os pares do indivíduo. Através do cruzamento destas três dimensões podem tipificar-se oito categorias de comportamentos políticos, através dos quais foram classificados “...aquelas formas de comportamento político que têm recebido acadêmica e jornalisticamente atenção” (Farrell e Petersen, 1982: 407).

Coexistindo nas organizações uma realidade racional e outra política, que vai gerar contradições organizacionais, o modelo proposto de tipificação dos comportamentos políticos permite uma compreensão e sistematização mais racional da realidade organizacional, nomeadamente, por diminuir as contradições existentes (Farrell e Petersen, 1982). Este modelo já destaca a importância do modelo EVL para a compreensão dos comportamentos em contexto organizacional, conduzindo à emergência do Modelo EVLN (Figura 5-3).

Figura 5-3: Modelo EVLN (baseado em Rusbult *et al.*, 1988: 601)



Farrell (1983), após confirmação empírica, propôs que as quatro estratégias comportamentais constantes no modelo EVLN fossem tipificadas através de duas dimensões, tendo sido caracterizadas por Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous III (1988).

Uma das dimensões tem a ver com a “...*intenção de manter e/ou reavivar a relação*” (Rusbult *et al.* 1982:1231), podendo ser construtiva, se otimizar a relação e ultrapassar as dificuldades, ou destrutiva, se minimizar e potenciar a degradação da relação. Assim, a dimensão construtividade-destrutividade é definida “...*em termos do impacto na relação empregado-organização...*” (Rusbult *et al.*, 1988: 602). A outra dimensão consiste na actividade-passividade e tem a ver com “...*o impacto do comportamento no problema em causa e pode não ser necessariamente descritivo do comportamento em si*” (Rusbult *et al.* 1982:1231). Assim, destaca-se o facto de que “*esta tipologia recupera, pois, em certa medida, as questões do turnover e de absentismo, que ficam, em parte, submetidas nas categorias de saída e negligência, respectivamente*” (Caetano e Vala, 1994: 124).

A saída é um comportamento que consiste em “...*deixar a organização através da desistência, transferência, procura de um trabalho diferente, ou pensar em desistir*” (Rusbult *et al.*, 1988: 601). É por isso um comportamento destrutivo, pois põe em causa a relação entre o indivíduo e a organização e é activo pois visa a eliminação da fonte de insatisfação (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.* 1982; Withey e Cooper, 1989). Na realidade, a saída, tal como foi definida pelos autores, prefigura mais a intenção de saída, do que a saída propriamente dita⁴⁵.

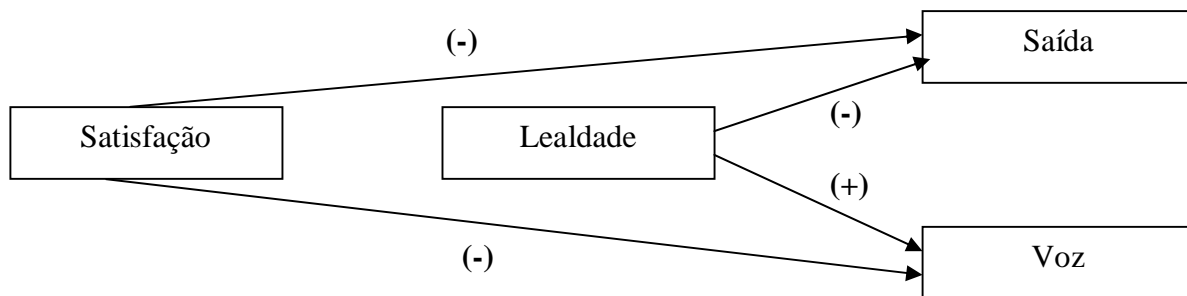
A voz visa também a eliminação da insatisfação, mas actuando activamente junto da hierarquia ou dos pares, através da apresentação de sugestões, discussão do problema, análise das alternativas, demonstrando um querer manter a relação e mesmo torná-la mais positiva. É, por isso, constituída por comportamentos construtivos e activos. Neste sentido, certos tipos de voz, caracterizados pelo seu carácter negativo e destrutivo, tais como reivindicações, queixas, *bypassing* hierárquico, ameaças ou represálias, não são consideradas nesta categoria (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982; Withey e Cooper, 1989).

Já a lealdade é um conjunto de comportamentos que revelam optimismo no futuro e um acreditar que os problemas virão a ser resolvidos a seu tempo pela organização. É, por isso, demonstrativa de que o indivíduo acredita na organização e promove, quando necessário, a sua defesa, quer interna, quer externa. É, assim, uma categoria construtiva, pois mantém a

⁴⁵ Note-se, por exemplo, que Vigoda (2000) identifica de entre outras variáveis consequentes do trabalho (“*work outcomes*”) a variável intenção de sair (“*intensions of leaving*”), que é identificada como sendo a saída (“*exit*”) no modelo EVLN e o “*turnover*”, fazendo a distinção entre elas.

relação existente do indivíduo com a organização e passiva, pois não actua no sentido de resolver ou minimizar a fonte de descontentamento (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982; Withey e Cooper, 1989). A lealdade envolve um pensamento calculativo, baseado na expectativa de obtenção de algo, podendo “...constituir um curso de acção independente entre a saída e a voz ou talvez seja uma forma transitória de cedência a outros comportamentos enquanto a situação continua” (Farrell, 1983: 598). Assim, segundo Leck e Saunders (1992), a lealdade seria uma ligação de carácter afectivo à organização que iria determinar, caso fosse elevada a voz ou, em alternativa, a saída, caso fosse fraca (Figura 5-4).

Figura 5-4: Modelo EVL de Hirschman (baseado em Leck e Saunders, 1992: 220)



Por fim, a negligência consiste num desinteresse em relação ao trabalho e à organização, traduzido, por exemplo, pela ausência de empenho e de esforço no trabalho e na consecução dos objectivos, em absentismo e atrasos elevados, no aumento da taxa de erros, no decréscimo dos resultados, na utilização abusiva dos recursos da empresa (especialmente do tempo) em proveito próprio. É, como tal, uma estratégia comportamental destrutiva da relação, pois não está orientada para a resolução das disfuncionalidades causadoras da insatisfação e passiva pois há uma intervenção do indivíduo (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982; Withey e Cooper, 1989).

Estudos empíricos realçam a semelhança conceptual entre saída e negligência (ambos constructos destrutivos), verificando-se uma correlação positiva entre estas duas dimensões (Hagedoorn, Yperen, Vliert e Buunk, 1999; Leck e Saunders, 1992; Naus, van Iterson e Roe, 2007; Rusbult *et al.*, 1988; Turnley e Feldman, 1999). Já quanta à relação entre a saída e a voz os resultados não são consistentes. Na realidade há estudos em que estas duas variáveis se

encontram correlacionadas negativamente (e.g., Hagedoorn *et al.*, 1999⁴⁶; Naus *et al.*, 2007), enquanto outros estudos encontraram uma correlação positiva (e.g., Rusbult *et al.*, 1988; Turnley e Feldman, 1999). Já na relação entre saída e lealdade foram obtidas correlações negativas (Leck e Saunders, 1992; Naus *et al.*, 2007; Rusbult *et al.*, 1988; Turnley e Feldman, 1999). Refira-se ainda, a existência de um estudo em que a relação saída/lealdade não foi considerada estatisticamente significativa (Hagedoorn *et al.*, 1999).

Os resultados são divergentes quanto à relação entre voz e lealdade, verificando-se estudos em que essa relação é positiva (Leck e Saunders, 1992; Naus *et al.*, 2007), um outro em que essa relação é negativa (Turnley e Feldman, 1999) e, ainda, estudos em que essa relação não é significativa (Rusbult *et al.*, 1988; Hagedoorn *et al.*, 1999). Já quanto à relação entre voz e negligência, a maioria dos estudos verificaram que essa relação era negativa (Hagedoorn *et al.*, 1999; Leck e Saunders, 1992; Naus *et al.*, 2007), havendo um em que foi positiva (Turnley e Feldman, 1999), e outro em que a correlação encontrada não era estatisticamente significativa (Rusbult *et al.*, 1988).

Entre lealdade e negligência a maioria dos resultados empíricos sugerem uma relação negativa (Naus *et al.*, 2007; Rusbult *et al.*, 1988; Turnley e Feldman, 1999), havendo, no entanto, um em que a relação é positiva (Hagedoorn *et al.*, 1999), e outro estudo em que a relação não é estatisticamente significativa (Leck e Saunders, 1992).

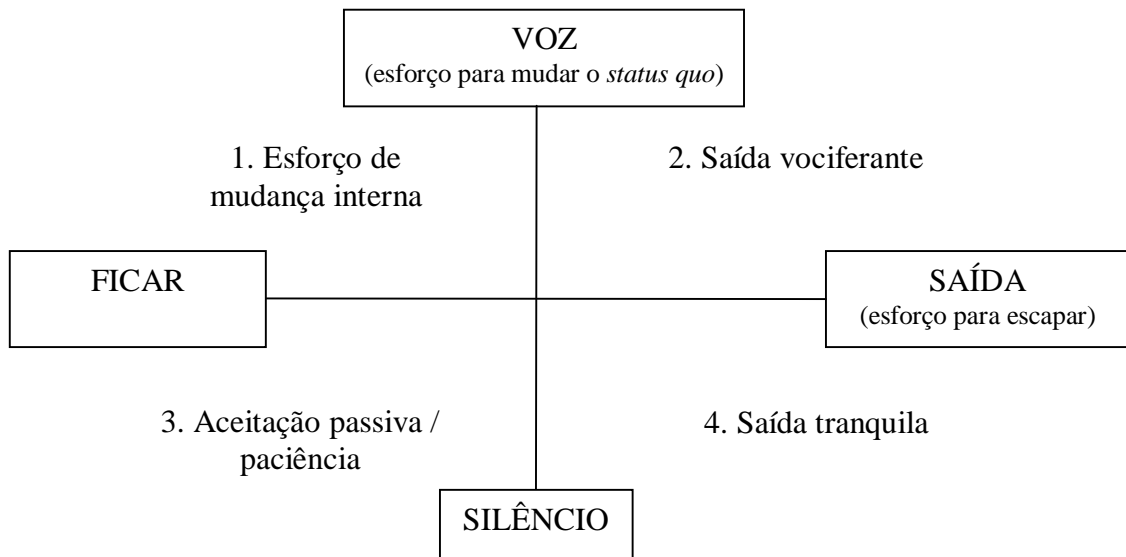
Concluindo, apesar da maioria das relações entre as quatro categorias estabelecidas no modelo EVLN serem influenciadas pela dimensão comportamentos destrutivos/construtivos, há também relações que são mais determinadas pela dimensão activo/passivo.

Withey e Cooper (1989) sugeriram a possibilidade da existência de três diferentes tipos de relação entre a negligência e a saída. Uma consiste em a negligência e a saída serem fases sequenciais de um mesmo processo de afastamento do indivíduo em relação à organização. Outra consiste em a negligência ser uma estratégia substituta da saída, ocorrendo quando o indivíduo está impossibilitado de mudar de organização. Por fim, a negligência pode ocorrer nos indivíduos que já estão a preparar activamente a sua saída da organização.

⁴⁶ Note-se que estes autores encontraram no mesmo estudo (Hagedoorn, Yperen, Vliert e Buunk, 1999) uma correlação positiva entre a saída e a voz agressiva, o que reforça a influência da dimensão destrutiva/construtiva.

Graham e Keeley (1992) propõem um modelo constituído por duas dimensões, consistindo uma na voz, a que se opõe o silêncio, e a outra, a saída, a que se opõe o estar (“*stay*”), conforme representado na Figura 5-5. Os autores propõem, assim dois tipos de saída. Uma, a saída tranquila (“*quiet exit*”), em que o indivíduo tem comportamentos de silêncio (não-voz contra a organização) e outra, a saída vociferante (“*vociferous exit*”), na qual o indivíduo tem comportamentos de voz contra a organização, apesar de sair. Também há duas formas de ficar (“*stay*”) na organização. Uma consiste na voz activa e construtiva, que corresponde ao conceito de voz definido originalmente (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1982), e que consiste num esforço interno para mudar a organização (“*internal change effort*”), enquanto a outra voz corresponde a comportamentos de conformismo e de aceitação da situação existente, prefigurando um comportamento de silêncio (“*passive acceptance endurance*”) (Graham e Keeley, 1992).

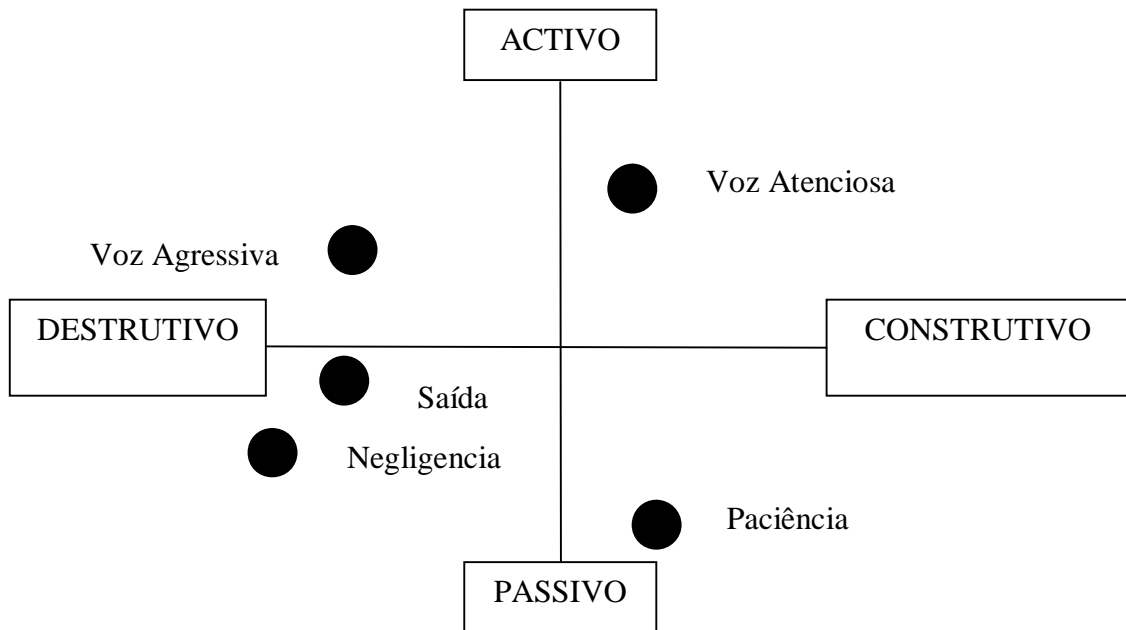
Figura 5-5: Saída e voz como potenciais respostas ao declínio organizacional (baseado em Graham e Keeley, 1992: 192)



Outro desenvolvimento do modelo EVLN deve-se a Hagedoorn *et al.* (1999), que utilizaram uma análise factorial de segunda ordem forçada a dois factores, um dos quais

correspondia à dimensão destrutiva/construtiva e o outro à passiva/activa, para formularem um novo modelo representado na Figura 5-6.

Figura 5-6: Reacções dos empregados a situações problemáticas (baseado em Hagedoorn *et al.*, 1999: 317)



Os autores (Hagedoorn *et al.*, 1999) propõem dois tipos de voz. Uma é a voz agressiva (“*aggressive voice*”), caracterizada por comportamentos participativos e destrutivos. A outra é a voz atenciosa (“*considerate voice*”) caracterizada pelo seu carácter activo e construtivo. Por outro lado, na linha do proposto por Leck e Saunders (1992), reforçaram o carácter comportamental e passivo da lealdade, chamando-a de paciência (“*patience*”), sendo caracterizada por comportamentos construtivos e passivos. São também consideradas as categorias saída e negligência. Os resultados obtidos apresentaram diferenças em relação ao modelo de Farrell (1983) obtido através de uma análise MDS, destacando-se a saída e a voz agressiva serem menos activas do que o esperado, a negligência ser menos passiva e a paciência/lealdade ser menos construtiva⁴⁷.

⁴⁷ Refira-se, a título de curiosidade, que este modelo foi validado para a Suécia por Liljegren, Nordlund e Ekberg (2008) que obtiveram resultados diferentes dos que foram obtidos por Hagedoorn *et al.*, (1999).

Naus *et al.* (2007) chamaram a atenção para a existência de mais uma estratégia comportamental não prevista pelo Modelo EVLN. É o cinismo organizacional (“*organizational cynicism*”). Esta nova categoria tem vindo a assumir uma crescente importância no contexto das relações laborais devido à alteração das condições presentes nessas relações. Numa perspectiva clássica as relações laborais baseavam-se numa relação em que o empregado “...oferecia lealdade, confiança, e comprometimento em troca de segurança no trabalho, formação, promoção, e apoio de seu empregador” (Naus *et al.*, 2007: 684). No entanto, hoje em dia espera-se do empregado flexibilidade para aceitar mais e diferentes responsabilidades e tarefas, trabalhar mais e melhor, e ser mais tolerante a uma mudança constante, ambígua e que põe em causa a sua estabilidade e segurança. É neste contexto, em que é percebida uma falta de integridade por parte da organização, que vão emergir comportamentos de cinismo organizacional. Devido a práticas organizacionais, percebidas pelo empregado como sendo não éticas, injustas e pouco integras, o empregado passa a expressar e a ter comportamentos negativos de desprezo e de em relação à organização. O cinismo, enquanto estratégia comportamental, assemelha-se à negligência (os autores encontraram uma correlação entre estas duas variáveis de 0,48) devido ao seu conteúdo destrutivo, mas distingue-se desta, por ser uma estratégia comportamental activa.

O modelo EVLN não está ainda estabilizado. Há todo um conjunto de estratégias comportamentais de reacção à insatisfação (por exemplo a sabotagem, o cinismo ou a voz agressiva) que o modelo não leva em linha de conta. Por outro lado, os resultados empíricos existentes levam a questionar a lealdade, quer quanto à sua natureza⁴⁸, quer quanto à fiabilidade da sua medição, consistindo, por isso, numa importante linha de investigação futura, levando mesmo a que a revista *Employee Responsibilities and Rights Journal*, tenha dedicado um número a esta problemática (1992, Vol. 5, Nº 3). Também os resultados empíricos sugerem uma falta de clareza conceptual da voz. Refira-se, por exemplo, que no estudo de Withey e Cooper (1989) os resultados obtidos para a estratégia comportamental voz foram os mais fracos, podendo tal ser devido ao facto de que “...a voz é uma categoria complexa que deverá ter vários sub-componentes” (Withey e Cooper, 1989: 534). Por outro lado, poderá ter contribuído também para estes resultados, o facto de a escala de medida apresentar uma baixa fiabilidade (Alpha de Cronbach de 0,41).

⁴⁸ Por exemplo, no estudo de Farrell (1993: 605) a lealdade aparece no quadrante passivo/destrutivo em vez do previsível passivo/construtivo.

Apesar destas e de outras limitações, o Modelo EVLN é uma boa base de partida para a análise dos comportamentos de demissão (“*withdrawal behavior*”) em relação à organização, independentemente de haver ou não uma deterioração da satisfação (Caetano e Vala, 1994).

5.4. Determinantes do Modelo EVLN

Para além de a satisfação ser um importante determinante para qualquer uma das quatro estratégias comportamentais estabelecidas no modelo EVLN, há outras variáveis que permitem estabelecer um sistema de relações. Das quatro estratégias estabelecidas, a saída, devido à sua semelhança com a rotatividade (“*turnover*”), é a que tem sido mais estudada. No entanto, há estudos que perspectivam diversos determinantes referentes às outras três estratégias comportamentais.

5.4.1. Saída (“*Exit*”)

A problemática da saída das organizações, bem como da intenção de saída, tem tido um grande interesse, quer a nível académico, quer a nível da gestão⁴⁹, tendo sido objecto de vários estudos, muitos dos quais meta-análises (e.g., Cotton e Tuttle, 1986; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia e Griffeth, 1992). Em todos os estudos, há uma distinção clara entre o constructo “saída” e o constructo “intenção de saída”. Apesar de se ter verificado empiricamente uma forte relação positiva entre estes dois constructos, os autores são unânimes em considerá-los como sendo distintos um do outro (Arnold e Davey, 1999; Bentein *et al.*, 2005; Griffeth *et al.*, 2000). No entanto, no Modelo EVLN a saída é considerada como a intenção ou seja, o acto de estar activamente à procura de uma alternativa

⁴⁹ Veja-se, por exemplo o estudo de Nunes *et al.* (1992) que, para além de um interesse académico, tinha também um objectivo de gestão, que consistia na identificação dos factores motivacionais, dos cadetes da Escola Naval, para a carreira militar.

externa à organização, configurando, assim, “...uma propensão para sair (intenção de turnover)...” (Naus *et al.*, 2007: 688).

Numa perspectiva organizacional, podem considerar-se dois tipos de saída. Uma é a saída externa, que consiste numa mudança de organização (Caetano e Vala, 1994), sendo que este constructo. A outra é a existência de uma saída interna, traduzida numa mudança de função (departamento, grupo, direcção, etc.) do indivíduo, mas continuando a permanecer na organização. A saída interna pode ser concretizada, em termos de gestão, através da prática de rotação de funções (“*job rotation*”). No entanto o modelo EVLN contempla unicamente a saída como sendo uma intenção clara de mudança de organização. Refira-se que no modelo proposto foi é considerada a saída externa.

Uma variável antecedente da saída, e que diversos estudos têm destacado, é a satisfação com o trabalho e com a organização. Verifica-se a existência de uma acedência negativa entre a satisfação e a saída. Assim, quanto maior for o nível de satisfação do indivíduo com o seu trabalho e com a organização menor é a probabilidade de perspectivar uma potencial saída da organização. Os resultados também sugerem que a satisfação global com o trabalho é um melhor preditor da saída do que a satisfação com diversas facetas de trabalho (e.g., Arnold e Davey, 1999; Davis-Blake, Broschak e George, 2003; Griffeth *et al.*, 2000; Tett e Meyer, 1993; Withey e Cooper, 1992).

Na linha da satisfação, a violação do contracto psicológico apresenta uma relação positiva com a saída. No entanto, o constructo justificação para a violação do contracto psicológico apresenta uma relação negativa, acontecendo o mesmo com a justiça procedimental (Turnley e Feldman, 1999).

Outro conjunto de constructos antecedentes que se tem destacado face aos resultados empíricos obtidos está relacionado com o exercício da função em si. Nesta categoria são consideradas, especialmente, a realização profissional, a existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional na situação actual, boas relações pessoais com a chefia (mais do que com os colegas), a consecução de expectativas pessoais e a existência de uma boa avaliação de desempenho no período anterior, bem como o desempenho e os resultados de trabalho obtidos pelo indivíduo. Neste caso, também se verifica uma relação de antecedência negativa entre estas variáveis e a saída. Já as competências cognitivas do

indivíduo parecem não determinar a saída da organização (Arnold e Davey, 1999; Cotton e Tuttle, 1986; Davis-Blake *et al.*, 2003; Griffeth *et al.*, 2000; Withey e Cooper, 1992).

A questão da remuneração não é consensual. Na realidade, há estudos que apresentam uma relação de antecedência negativa entre a remuneração e a saída (e.g., Cotton e Tuttle, 1986; Hagedoorn *et al.*, 1999; Leck e Saunders, 1992), havendo outros que não verificam essa mesma relação (e.g., Arnold e Davey, 1999; Davis-Blake *et al.*, 2003). Na sua meta-análise, Griffeth *et al.* (2000) também não verificam a significância estatística da relação entre a remuneração e a saída. No entanto, a percepção de que as políticas e procedimentos remunerativos são justos, já é um constructo que apresenta uma relação negativa com a saída. Daí que Griffeth *et al.* (2000) aconselhem a que a percepção da justiça seja controlada quando se relaciona a remuneração com a saída.

De uma forma geral, as características demográficas não parecem ser antecedentes da saída. A exceção ocorre com a idade, a antiguidade na organização e o número de filhos, que apresentam uma relação negativa com a saída. Estes resultados sugerem que estas características indicam uma relação positiva com a necessidade de segurança e de estabilidade do indivíduo. Assim, sendo a saída percebida como um risco, vai determinar a relação negativa com a saída, por activar a necessidades de segurança do indivíduo. Por outro lado, a antiguidade poderá ser também associada, quer ao nível de investimento realizado pelo indivíduo na organização, quer aos custos associados a uma eventual mudança de organização. Os resultados não são conclusivos, havendo que controlar estas variáveis demográficas através de outras variáveis, que vão assumir um papel de mediação da relação de antecedência (Davis-Blake *et al.*, 2003; Griffeth *et al.*, 2000).

A satisfação com a chefia apresenta uma relação negativa de antecedência com a saída (Davis-Blake *et al.*, 2003; Hagedoorn *et al.*, 1999). No entanto, foi identificado um estudo em que esta relação não é estatisticamente significativa (Leck e Saunders, 1992). Já a satisfação com os colegas não parece ter uma relação significativa com a saída (Davis-Blake *et al.*, 2003; Leck e Saunders, 1992), apesar de haver um estudo em que essa relação é negativa (Hagedoorn *et al.*, 1999). Refira-se ainda a relação positiva existente entre os conflitos e a saída, sendo essa relação negativa com a assertividade (Naus *et al.*, 2007).

Os vários resultados empíricos têm sugerido que o comprometimento organizacional é uma boa variável preditora da saída. Na perspectiva unidimensional, o comprometimento organizacional apresenta uma relação negativa de antecedência com a saída (e.g., Mowday *et al.* 1982; Nunes *et al.* 1992; Vigoda, 2000; Withey e Cooper, 1992). Considerando as componentes do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1991), estas apresentam também uma relação causal negativa com a saída, sendo a mais forte a componente afectiva, seguindo-se a normativa e, por último a calculativa (Allen e Meyer, 1996; Bentein *et al.*, 2005; Jaros, 1997; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Também a variável custos elevados com a saída apresenta uma relação negativa de antecedência com a saída, enquanto a ausência de alternativas não apresenta uma relação significativa.

Refira-se ainda que Caetano e Vala (1994) verificaram como determinante da saída a qualidade das alternativas à actual situação (também verificado por Nunes *et al.* 1992) e, numa relação negativa, o nível de satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos.

Quer devido à clareza da sua definição, quer devido ao elevado número de estudos a que foi sujeita, a saída é a estratégia comportamental em que se tem verificado maior consistência na identificação das suas variáveis determinantes (Withey e Cooper, 1989).

5.4.2. Voz (“Voice”)

A voz é uma estratégia comportamental activa e construtiva, caracterizada por os indivíduos “...*activa e construtivamente tentam melhorar as condições através da discussão dos problemas com o supervisor ou colegas, tomar acções para resolver problemas, sugerindo soluções, procurando ajuda de organismos exteriores como sindicatos, ou denunciando*” (Rusbult *et al.*, 1988: 601). Enquanto a saída implica o *terminus* da relação com a organização, a voz pressupõe a manutenção dessa relação através de acções que visam melhorar e otimizar a relação do indivíduo com a organização, bem como, a resolução de problemas existentes (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982; Withey e Cooper, 1992). Assim, mais do que um protesto, a voz é a capacidade e o quer

do indivíduo em participar na resolução dos problemas que lhe são postos no contexto organizacional.

Ao contrário da saída, e apesar de bem definido conceptualmente por Hirschman (1970), o constructo voz ainda não está operacionalizado de forma clara, havendo a possibilidade de assumir diferentes aspectos, dimensões e conteúdos não previstos por Hirschman, especialmente quando é equacionada em contexto da relação empregado/organização (Dowding *et al.*, 2000; Dyne, Ang e Botero, 2003; Naus *et al.*, 2007; Withey e Cooper, 1989).

Withey e Cooper (1989) verificaram que a voz foi, das quatro estratégias comportamentais previstas no Modelo EVLN, a que apresentou resultados menos consistentes. Também Nunes e colaboradores (1992), num estudo realizado com cadetes da Escola Naval, verificaram que os resultados da análise factorial permitiam identificar um factor em que saturavam, não só os itens da voz activa, mas também itens correspondentes à actividade individual. Os autores optaram, por isso, por chamar a este factor de actividade (Nunes *et al.*, 1992: 143).

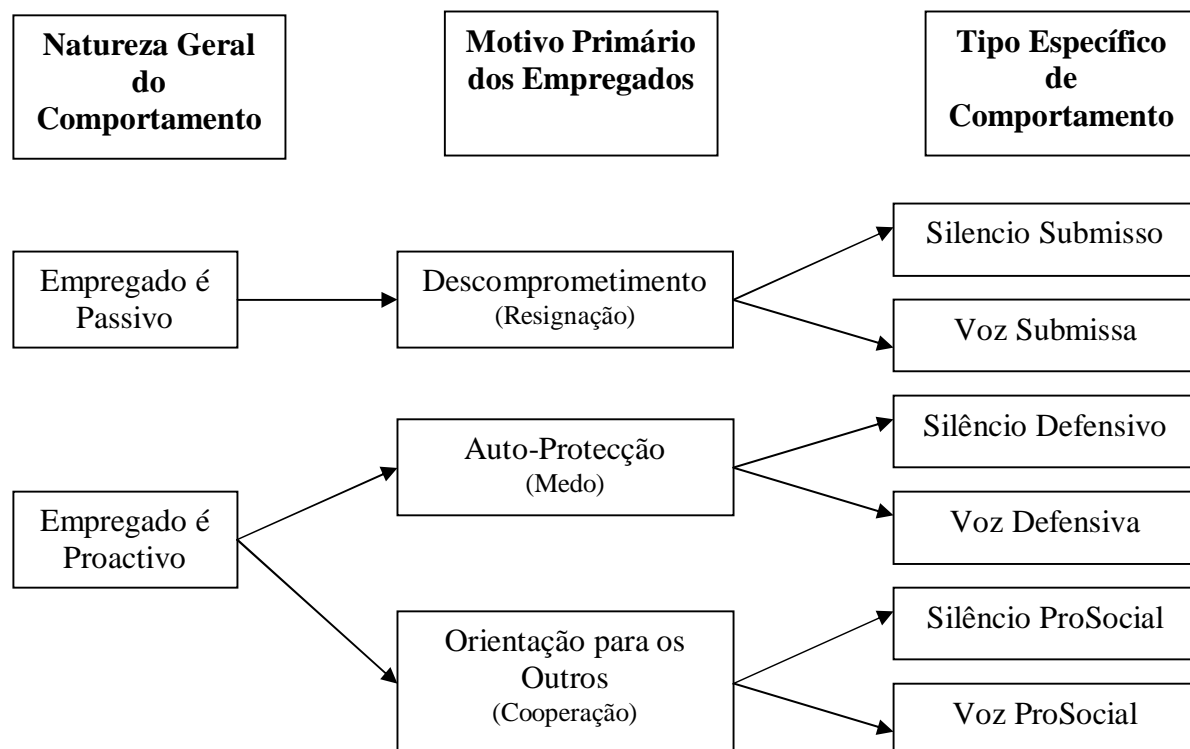
Numa primeira abordagem, pode considerar-se a existência de dois tipos de voz. Por um lado, a voz vertical é dirigida directamente para a estrutura hierárquica da empresa. Por outro lado, a voz horizontal é dirigida para os colegas do indivíduo em causa (Dowding *et al.*, 2000). Segundo Hirschman (1970), só a voz vertical envolve um custo para a organização por exigir uma resposta institucional. No entanto, perante uma gestão mais autoritária e repressiva (quer política, por exemplo um regime ditatorial, quer organizacional), a voz horizontal pode levar a acções colectivas (mais ou menos concertadas) de resistência à situação existente. Daí que, “*podemos ver que os custos relativos, e os benefícios relativos, da saída e da voz irão variar grandemente em função dos contextos*” (Dowding *et al.*, 2000: 472) em que se está a analisar a dinâmica da voz.

Pode também distinguir-se entre a voz individual (“*individual voice*”) e a voz colectiva (“*collective voice*”). A voz individual consiste numa participação de carácter individual na organização, enquanto na voz colectiva essa participação já é assumida por um grupo e não pelo indivíduo (Dowding *et al.*, 2000).

Para além da voz, há também que equacionar o silêncio como um comportamento passivo de não-voz. Sendo a voz uma participação intencional, activa e construtiva nos processos organizacionais, o silêncio é uma “...*retracção intencional de ideias, informações e opiniões relacionadas com o trabalho*” (Dyne *et al.*, 2003: 1363). No entanto, os autores chamam a atenção para o facto de haver poucos estudos referentes ao silêncio e propõem, uma tipologia que diferencia diferentes tipos de voz e de silêncio, em função dos motivos dos indivíduos.

Ignorando a saída, a lealdade e a negligência como estratégias comportamentais, Dyne *et al.* (2003), perspectivaram a natureza do comportamento do indivíduo, em termos de natureza passiva ou proactiva da voz (Figura 5-7).

Figura 5-7: Motivos dos empregados como características críticas do silêncio e da voz (baseado em Dyne *et al.*, 2003: 1362)



Entende-se como natureza passiva do empregado a tendência de acomodação às situações, face ao decréscimo da satisfação ou aos factores de insatisfação, enquanto a

natureza proactiva corresponde a uma tendência para fazer face à situação de desconforto, tendo em vista a sua alteração. A natureza geral do comportamento vai determinar a emergência de motivos primários (“*primary motive*”) dos empregados. Assim, um empregado de natureza passiva tem tendência a assumir motivos de baixo empenhamento (“*disengaged*”) ou de resignação (“*resignation*”) em relação à organização que, por sua vez, vai determinar a emergência de comportamentos de tipo submisso (“*acquiescent*”), quer numa situação de voz quer de silêncio. Já uma natureza proactiva vai originar dois tipos diferentes de motivos. Um é o de auto-protecção (“*self-protective*”), que visa a redução ou a minimização do medo, através de comportamentos de tipo defensivo (“*defensive*”), quer de silêncio, quer de voz. O outro motivo é a orientação para os outros (“*other-oriented*”) e está relacionado com a cooperação, traduzindo-se por comportamentos de tipo prosocial (“*prosocial*”), quer para a voz, quer para o silêncio. Assim, podem definir-se seis diferentes tipos de comportamentos.

Sendo um constructo activo e construtivo, os seus antecedentes são constructos com uma forte componente afectiva percebida positivamente (Farrell, 1983; Hirschman; 1970; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.*, 1982; Withey e Cooper, 1989). No entanto, para além de este pressuposto nem sempre se verificar, havendo resultados contraditórios, há que referir que foram encontrados poucos estudos empíricos referentes aos determinantes da voz.

Quanto à satisfação global com o trabalho o quadro teórico sugere uma relação causal positiva com a voz (Hirschman, 1970). No entanto, nem todos os resultados empíricos estão na linha desta proposição. Na realidade, há estudos em que esta relação não é significativa (e.g., Rusbult *et al.*, 1988; Saunders *et al.*, 1992), enquanto em outros estudos essa relação é positiva e significativa (e.g., Farrell e Rusbult, 1992; Hagedoorn *et al.*, 1999; Leck e Saunders, 1992; Rusbult *et al.* 1982; Withey e Cooper, 1989). Refira-se que Caetano e Vala (1994) não encontraram uma relação de antecedência entre a satisfação geral e a voz, apesar de terem encontrado uma relação positiva de antecedência com a satisfação com as características do trabalho. Por outro lado, Zhou e George (2001) ao estudarem a criatividade como resposta à insatisfação, verificaram que tal ocorre quando estão presentes condições que levam à expressão da voz, identificando como variáveis mediadoras o comprometimento calculativo, o apoio dos colegas, e o suporte da organização.

Ainda nesta linha de resultados, verificou-se a existência de uma relação positiva de antecedência entre a percepção de violação do contracto psicológico e a voz que, apesar de significativa, não é muito forte (Turnley e Feldman, 1999). Este resultado sugere a possibilidade de resultado ter origem no facto de a voz (bem como a negligência) ser uma estratégia que implica maiores riscos para o indivíduo, especialmente no contexto de uma situação de violação do contrato psicológico. Neste estudo, verificou-se também que as variáveis justificação para a violação do contrato psicológico e justiça procedimental apresentavam uma relação negativa de antecedência com a voz.

A mesma realidade ocorre com o nível do investimento realizado pelo indivíduo, havendo estudos em que a relação de antecedência desta variável com a voz não é significativa (Rusbult *et al.*, 1988; Withey e Cooper, 1989), enquanto outros já estabelecem uma relação positiva de antecedência (Rusbult *et al.* 1982). Quanto à percepção de alternativas em relação à situação actual, bem como à qualidade dessas alternativas, os resultados sugerem a inexistência de relações de antecedência com a voz (Rusbult *et al.* 1982; Withey e Cooper, 1989). No entanto, em oposição, no estudo realizado por Rusbult *et al.* (1988), verificou-se a existência de uma relação positiva de antecedência entre a qualidade das alternativas e a voz, diferindo estes resultados quer no nível de significância, quer no sentido da relação com os estudos de Rusbult e colaboradores (1982) e Withey e Cooper (1989). Os autores concluíram que a existência de alternativas poderá incentivar o indivíduo a ter mais comportamentos de voz. Já em linha com o quadro teórico estabelecido, a percepção de custos associados ao exercício da voz apresenta uma relação negativa de antecedência com a voz (Withey e Cooper, 1989).

No caso português, os resultados vão no sentido de uma relação de antecedência significativa entre a qualidade das alternativas e a voz, diferindo, no entanto, o sentido dessa relação. Assim, enquanto Caetano e Vala (1994) a relação é positiva (0,38), já em Nunes *et al.* (1992) o sentido dessa relação já é negativo (-0,306).

Têm-se verificado relações positivas de antecedência entre a liderança e a voz. Esta relação é particularmente significativa no caso de o líder exercer um papel de gestão da voz dos seus liderados (Saunders *et al.*, 1992). Também uma boa relação líder-liderado (“*leader-member exchange*”) é um bom preditor da voz (Burriss, Detert e Chiaburu, 2008). Ainda

relacionado com a liderança, verifica-se que a responsividade (“*responsiveness*”) e a proximidade (“*approachability*”) do líder em relação aos seus liderados são variáveis que permitem uma boa previsão da voz (Saunders *et al.*, 1992). Resultados sugerem também a existência de uma relação positiva de antecedência entre a autonomia e a assertividade do indivíduo e a voz (Naus *et al.*, 2007). Em contrapartida, não foi identificado como estatisticamente significativa a relação de antecedência entre a satisfação com os colegas e a saída (Hagedoorn *et al.*, 1999; Leck e Saunders, 1992).

Foram encontrados poucos estudos que relacionassem quer o comprometimento organizacional, quer as suas três componentes, com a voz. O comprometimento organizacional apresenta uma relação positiva de antecedência com a voz (Saunders *et al.*, 1992; Withey e Cooper, 1989). Quanto às suas componentes os resultados empíricos já não são lineares. Assim, a componente afectiva e normativa, como seria de esperar, apresentam uma relação positiva de antecedência com a voz (Meyer *et al.* 1993). No entanto, já Burriss *et al.* (2008) não verificaram esta relação no caso da componente afectiva, chegando mesmo a salientar que “...*parece não haver nenhuma garantia de que eles [empregados com elevado comprometimento afectivo] vão falar rotineiramente para iniciarem melhorias*” (Burriss *et al.*, 2008: 920). Apesar de a relação de antecedência entre a componente calculativa e a voz ser negativa, os resultados existentes não são estatisticamente significativos (-0,06), indiciando uma ausência de relação entre estes dois constructos (Meyer *et al.*, 1993). Já Zhou e George (2001) salientaram que o comprometimento calculativo é um elemento de retenção dos empregados e que poderá mesmo contribuir para a uma estratégia comportamental de voz, apesar de, poder também contribuir para comportamentos passivos.

Quanto aos estudos realizados em contexto português, verificou-se que a voz era determinada negativamente quer por variáveis internas ao indivíduo, a saber, o locus interno e pelos motivos de sucesso, quer por variáveis contextuais, especificamente a liderança, a qualidade das alternativas e a identificação com a instituição (Nunes *et al.* 1992). Verificou-se também que as características do trabalho era uma variável antecedente positiva da voz (Caetano e Vala, 1994).

Concluindo, a voz é, um constructo cujo conteúdo não está ainda definido, podendo assumir diferentes formas em contexto organizacional. Verifica-se também que os seus

antecedentes também não estão claramente definidos, havendo poucos estudos teóricos e empíricos envolvendo este constructo.

5.4.3. Lealdade (“*Loyalty*”)

A abordagem feita por Hirschman (1970) ao constructo lealdade tem sido criticada, nomeadamente, por sugerir que “...*torna claramente a saída menos provável, mas questiona se dá mais oportunidade à voz*” (Dowding *et al.*, 2000: 476). Por outro lado, é dos quatro constructos o que está menos conceptualizado e operacionalizado. Neste sentido, Minton (1992), na análise que realizou à natureza (ou diferentes naturezas) da lealdade, realçou o facto da necessidade de uma melhor compreensão deste constructo, assente, por um lado, numa crescente estruturação e ampliação do seu “...*mapa conceptual*...” (Minton, 1992: 280) e, por outro, na operacionalização de características específicas que ponha em destaque “...*diferentes necessidades, interesse, e custos e benefícios da lealdade como expressão da condição humana*” (Minton, 1992: 280).

A lealdade pode assumir diferentes formas, correspondendo a constructos diferentes. No modelo proposto por Graham e Keeley (1992), os autores identificaram dois tipos de lealdade: a passiva e a reformista. A lealdade passiva (“*passive loyalty*”) corresponde a comportamentos construtivos e passivos estando, assim, muito na linha do conceito original de lealdade (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.* 1982), e de paciência (Hagedoorn *et al.*, 1999). A lealdade passiva é caracterizada por comportamentos de obediência e de aceitação, no continuar a acreditar na organização e na sua capacidade da corrigir o que está mal e numa liderança centralizada. A lealdade reformista (“*reformist loyalty*”) é caracterizada por comportamentos activos e construtivos, traduzidos na participação activa no sentido de mudar a organização e no acreditar que há a necessidade de uma intervenção no sentido de mudar o *satus quo* estabelecido. Conceptualmente, a lealdade reformista tem grandes semelhanças ao conteúdo da voz (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.* 1982) e, mais especificamente da voz prosocial (Dyne *et al.*, 2003).

Este modelo é também suportado por Withy e Cooper (1992), pois é proposta uma lealdade passiva e outra activa, sendo esta última muito próxima da reformista e, conseqüentemente da voz prosocial. Também Leck e Saunders (1992) realçam o carácter comportamental e de passividade da lealdade preferindo, no entanto, por chamá-la de paciência (“*patience*”), o que é retomado por Hagedoorn *et al.* (1999).

Outra questão relacionada com a lealdade refere-se à determinação se este constructo é uma atitude ou um comportamento (Leck e Saunders, 1992). A lealdade enquanto atitude tem sido comparada ao comprometimento organizacional afectivo. No entanto, no seu estudo factorial, Withy e Cooper (1989) verificaram a independência e especificidade da lealdade em relação ao comprometimento organizacional. Também Cannings (1992) separa a lealdade do comprometimento organizacional, considerando-os como diferentes constructos. Outra questão relevante quanto à lealdade, tal como foi posta em destaque por Minton, (1992), é a determinação do objecto em relação ao qual o indivíduo é leal. Assim, tem-se assistido ao aparecimento de alguns estudos empíricos referentes à lealdade a outras entidades que não a organização, tais como à gestão (Cannings, 1992), à chefia (Chen, Tsui e Jarh, 2002) ou ao grupo de referência (Van Vugt e Hart, 2004).

Só foi encontrado um estudo que utilizou o custo como uma variável antecedente da lealdade. Os autores (Withy e Cooper, 1989) verificaram a existência de uma relação de antecedência positiva entre, quer os custos com a saída, quer os custos com a voz, e a lealdade, indo no sentido do quadro teórico estabelecido (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1982). Já quanto à variável dimensão dos investimentos pessoais, verifica-se um maior consenso entre os resultados, indo no sentido da existência de uma relação positiva com a lealdade. No entanto, Withy e Cooper (1992) encontraram uma relação negativa com a lealdade activa. Quanto à relação entre a qualidade das alternativas disponíveis e a lealdade os resultados não são consensuais. Na realidade, num dos estudos iniciais, que serviram de base à formulação do modelo EVLN, Rusbult *et al.* (1982) identificaram como um antecedente negativo da lealdade a qualidade das alternativas disponíveis. Por outro lado, Rusbult *et al.* (1988) verificaram uma mudança no sentido desta relação, sugerindo um antecedência positiva. Há também estudos que não confirmaram a significância estatística desta relação (Farrell e Rusbult, 1992; Turnley e Feldman, 1999; Withy e Cooper; 1989 e 1992). Também Caetano e Vala (1994) não verificaram esta relação como sendo significativa.

A satisfação com o trabalho é outra variável para a qual se verificam resultados de diferentes sentidos. Assim, por um lado, há estudos que sugerem a existência de uma relação de antecedência positiva entre a satisfação e a lealdade (Davis-Blake *et al.*, 2003; Hagedoorn *et al.*, 1999; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.* 1982), o que vai no sentido do quadro teórico. Por outro lado, há também estudos cujos resultados vão no sentido de sugerir uma relação negativa entre a satisfação e a lealdade (Withey e Cooper, 1989 e 1992)⁵⁰. Finalmente, refira-se também que há estudos que não verificaram uma significância estatística entre a satisfação e a lealdade (Farrell e Rusbult, 1992; Leck e Saunders, 1992).

Existe uma forte relação de antecedência negativa entre a violação do contracto psicológico e a lealdade. Esta relação mantém-se quando é equacionada como variável a justificação para essa violação, bem como com a justiça organizacional procedimental (Turnley e Feldman, 1999).

A função em si e, mais concretamente a autonomia do indivíduo no exercício da sua função, é uma variável antecedente positiva da lealdade (Davis-Blake *et al.*, 2003; Naus *et al.*, 2007). Verifica-se também a existência de uma relação de antecedência positiva entre as competências específicas do indivíduo e a lealdade (Withey e Cooper, 1992)⁵¹.

Em alguns estudos a relação entre a satisfação com a remuneração e a lealdade não é significativa (Hagedoorn *et al.*, 1999; Davis-Blake *et al.*, 2003). No entanto foi identificado um estudo (Leck e Saunders, 1992) em que foi encontrada uma relação de antecedência negativa, o que sai fora do quadro teórico estabelecido.

Também não há uma concordância no estabelecimento de uma relação de antecedência entre a satisfação com a chefia e a lealdade. Por um lado, no estudo de Leck e Saunders (1992) foi encontrada uma relação de sentido negativo, apesar de não ser estatisticamente significativa, entre a satisfação com a chefia e a lealdade. Por outro lado, foram também identificados estudos que vão no sentido de uma relação positiva entre estas duas variáveis (Davis-Blake *et al.*, 2003; Hagedoorn *et al.*, 1999). Já quanto à satisfação com as relações com os colegas verificou-se que esta variável tinha uma relação de antecedência positiva com

⁵⁰ Note-se que, Withey e Cooper (1992) verificaram que a relação de antecedência negativa era com a lealdade passiva, sendo positiva com a activa.

⁵¹ No entanto, Withey e Cooper (1992) já encontraram uma relação negativa com a lealdade activa.

a lealdade (Davis-Blake *et al.*, 2003; Hagedoorn *et al.*, 1999), o que se encontra em linha com o quadro teórico estabelecido, nomeadamente com o da teoria dos grupos⁵². No entanto, Leck e Saunders (1992) não verificaram estatisticamente essa mesma relação. Por outro lado, verificou-se que a existência de conflitos e, especialmente, o papel por ele desempenhado na organização (Naus *et al.*, 2007) apresentava uma relação de antecedente negativo com a lealdade.

Em relação ao comprometimento organizacional, enquanto antecedente da lealdade, os resultados também não são concordantes. Ao contrário do estabelecido no quadro teórico, que sugere uma relação de antecedência positiva entre o comprometimento organizacional e a lealdade (e.g., Leck e Saunders, 1992), os resultados empíricos encontrados não vão nesse sentido. Na realidade, Withey e Cooper (1989 e 1992⁵³) verificaram a existência de uma relação negativa entre estas duas variáveis. No entanto, também Withey e Cooper (1989), com uma segunda amostra constituída por contabilistas, não confirmaram este resultado, não sendo significativa o valor encontrado. As componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional, apresentam uma relação de antecedência positiva com a lealdade. No entanto, tal não foi verificado para a componente calculativa, não se tendo encontrado uma relação estatisticamente significativa (Meyer *et al.*, 1993).

Para o contexto português, refira-se que Nunes *et al.* (1992) identificaram como determinantes negativos da lealdade, comportamentos de feedback e como determinantes positivos, motivo de sucesso e o comprometimento organizacional. Como factores contextuais a socialização serial foi identificada como uma variável determinante positiva. Já Caetano e Vala (1994) identificaram como antecedentes positivos da lealdade a satisfação com as características do trabalho e a satisfação com a gestão de recursos humanos.

De uma forma geral, está estabelecido pelo quadro teórico que as variáveis emocionalmente positivas se relacionam positivamente com a lealdade, enquanto para as variáveis emocionalmente negativas esta uma relação é negativa. No entanto, os resultados empíricos não vão neste sentido e são contraditórios em diversas variáveis determinantes da

⁵² Veja-se, por exemplo, fenómenos de grupo tais como o da pressão ao conformismo ou o pensamento grupal (“*group thinking*”).

⁵³ Nesse estudo (Withey e Cooper, 1992) a relação negativa é com a lealdade passiva, verificando-se uma relação positiva com a lealdade activa.

satisfação. Esta situação realça a importância da indefinição do conteúdo conceptual da lealdade, nomeadamente quanto à sua dimensão passividade/actividade. Por outro lado, verifica-se também a existência de instrumentos cuja fiabilidade é inferior ao estabelecido pelo critério de Nunnally (1978), que poderão ter afectado os resultados obtidos, conforme foi destacado por Leck e Saunders (1992: 221) para o estudo de Withey e Cooper (1989).

5.4.4. Negligência (“*Neglect*”)

A negligência (“*neglect*”) é a única categoria do modelo EVLN que não foi desenvolvida por Hirschman, consistindo em comportamentos demissionários e de afastamento perante o trabalho, traduzidos muitas vezes por silêncio e ausência de acção, absentismo, desinteresse, aumento dos erros e diminuição da qualidade (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982; Rusbult *et al.*, 1988). É assim uma categoria destrutiva, pois deteriora a relação entre o empregado e a organização, e passiva na medida em que vai inibir a acção do sujeito. Não foram encontrados estudos referentes especificamente a esta estratégia comportamental, aparecendo referenciada sempre que o objecto de estudo é o modelo EVLN. A negligência é pois um constructo que tem sido pouco teorizado e conceptualizado.

Em relação à satisfação com o trabalho, diversos estudos verificaram que este constructo apresentava uma relação negativa de antecedência com a negligência (Farrell e Rusbult, 1992). Em oposição à satisfação, verificou-se que os custos do exercício da voz é uma variável causal positiva com a negligência enquanto é negativa em relação à expectativa de haver melhorias na organização (Withey e Cooper, 1989).

Quanto à relação de antecedência entre a qualidade das alternativas à situação actual do indivíduo e a negligência, os resultados não são consistentes. Por um lado, Withey e Cooper (1989) encontraram uma relação causal positiva entre estas duas variáveis. No entanto, apesar de em cinco estudos esta relação não ser significativa, o efeito global conjunto destes cinco estudos já prefigurava uma relação causal negativa entre estas duas variáveis (Farrell e Rusbult, 1992). Também Caetano e Vala (1994) não encontraram uma relação significativa.

Por outro lado, verificou-se a existência de uma relação negativa com a dimensão dos investimentos realizados pelo indivíduo (Farrell e Rusbult, 1992; Rusbult *et al.*, 1988; Rusbult *et al.* 1982; Withey e Cooper, 1989).

Verificou-se a existência de uma relação positiva de antecedência entre a violação do contrato psicológico e a negligência (Turnley e Feldman, 1999). Já a variável justificação para a violação do contrato psicológico não apresenta uma relação causal estatisticamente significativa, enquanto a justiça organizacional procedimental apresenta uma relação negativa (Turnley e Feldman, 1999). O conflito e o papel por ele desempenhado na organização é uma determinante positiva da negligência (Naus *et al.*, 2007).

Os resultados empíricos existentes vão no sentido de a autonomia do indivíduo no âmbito da sua actuação em contexto organizacional ser uma determinante negativa da negligência (Naus *et al.*, 2007), tendo-se verificado a existência de uma relação causal positiva entre as competências transferíveis do indivíduo e a negligência (Withey e Cooper, 1989). Os resultados empíricos vão também no sentido de não suportar uma relação causal entre a satisfação com a remuneração e a negligência (Hagedoorn *et al.*, 1999; Leck e Saunders, 1992).

Alguns estudos empíricos sugerem a existência de uma relação negativa entre a satisfação com a chefia e a negligência no trabalho (Hagedoorn *et al.*, 1999), mantendo-se também a mesma relação quando a variável preditora é a satisfação com os colegas (Hagedoorn *et al.*, 1999). No entanto, Leck e Saunders (1992) não verificaram a significância estatística destas duas relações.

Quanto ao comprometimento organizacional, verifica-se a existência de resultados díspares. Há resultados empíricos que sugerem a ausência de uma relação de antecedência, estatisticamente significativa, do comprometimento organizacional, na sua perspectiva unidimensional, e a negligência (Leck e Saunders, 1992; Vigoda, 2000). No entanto, Withey e Cooper (1989) encontraram uma relação causal negativa entre o comprometimento organizacional e a negligência. Meyer *et al.* (1993) verificaram que a componente afectiva e normativa do comprometimento organizacional apresentava uma relação causal negativa com a negligência, enquanto a calculativa apresentava uma relação causal positiva.

Para o contexto português, foram identificados como determinantes negativos as variáveis comportamentos de feedback e auto-eficácia, socialização colectiva, liderança e a percepção do trabalho⁵⁴ e como determinante positivo o *stress* relacional (Nunes *et al.* 1992). Já Caetano e Vala (1994) identificaram como determinantes negativos da negligência a satisfação geral e a eficácia da voz, e como positivos a eficácia da negligência e a saída interna.

Sendo a categoria comportamental para a qual foi encontrado um menor número de estudos, a negligência é, no entanto, aquela em que os resultados dos diversos estudos são mais coincidentes entre si e mais alinhados com o quadro teórico estabelecido.

5.5. Implicações para a presente investigação

Apesar do modelo EVLN permitir tipificar de forma coerente as quatro estratégias comportamentais consideradas como mais importantes, os resultados têm sido decepcionantes, os pressupostos e as hipóteses formuladas pelo quadro teórico nem sempre têm sido confirmadas. Por um lado, os resultados de diversos estudos, têm revelado inconsistências e incoerências entre eles, sugerindo a possibilidade de se estar perante uma realidade de maior complexidade, do que é retractada pelo modelo EVLN (e.g., Dowding *et al.*, 2000; Caetano e Vala, 1994; Nunes *et al.*, 1982; Saunders, 1992). Por outro lado, tem-se assistido ao aparecimento de diversos modelos que contemplam outras estratégias comportamentais, bem como relações causais entre elas.

À semelhança de outros estudos, nomeadamente de alguns realizados no contexto português (e.g., Boas, 2005; Caetano e Vala, 1994; Nunes *et al.*, 1992), foi decidido utilizar o Modelo EVLN, tendo sido utilizadas as definições propostas pelos autores (Hirschman, 1970; Farrell, 1982; Rusbult *et al.*, 1982). Esta decisão deve-se a este modelo ser ainda o mais estudado e aquele que, sob o ponto de vista conceptual é mais consistente. Por outro lado é o

⁵⁴ No caso deste estudo (Nunes *et al.*, 1992) esta variável tinha a ver com a percepção das aulas, generalizando esta variável para a situação de trabalho.

modelo que opõe estratégias comportamentais de carácter destrutivo (saída e negligência) a estratégias comportamentais construtivas (lealdade e voz), permitindo afirmar que existe uma relação causal positiva entre o comprometimento organizacional afectivo e normativo com as estratégias construtivas e negativa com as estratégias destrutivas, na linha do proposto por Meyer e Allen (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002).

Nesta linha, considera-se a saída como sendo a intenção de mudar de organização e, por isso, uma estratégia comportamental destrutiva e activa, tal como foi definida pelos autores (Hirschman, 1970; Farrell, 1982; Rusbult *et al.*, 1982). Quanto à voz decide-se utilizar o conceito de voz prosocial, tal como foi, proposta por Dyne *et al.* (2003), por ser aquela que melhor representava o seu carácter construtivo e activo. Já a lealdade é considerada, na linha do estabelecido pelos autores, como sendo uma estratégia comportamental de cariz construtivo e passivo, aproximando-se da formulação da paciência (Leck e Saunders, 1992) ou da lealdade passiva (Withey e Cooper, 1992). Por fim a negligência é considerada como uma estratégia comportamental destrutiva e passiva, como tem sido perspectivada quer pelos autores do modelo, quer nos estudos subsequentes à formulação do modelo EVLN.

Também na linha dos estudos realizados considera-se que o comprometimento organizacional, o comprometimento com os objectivos e a satisfação global com o trabalho são constructos que influenciavam as estratégias comportamentais.

CAPÍTULO 6 – MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES EM ESTUDO

6.1. Enquadramento geral do modelo proposto

Segundo Locke e Latham (2004), uma das tendências de investigação que se verifica no domínio do comportamento organizacional em geral e na teoria da motivação em particular, consiste em relacionar diferentes modelos e teorias de forma a estabelecer relações causais entre constructos, bem como relações de mediação e de moderação, tendo em vista uma melhor explicação da realidade que se pretende estudar.

Apesar do constructo comprometimento organizacional, e mais especificamente o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), ter sido uma temática de grande interesse e sujeita a inúmeros estudos empíricos quer ao nível da gestão, quer ao nível do comportamento organizacional (e.g., Klein *et al.*, 2009), há todo um conjunto de relações com outros constructos para as quais não foram encontrados estudos, sendo a literatura omissa a esse respeito. Por outro lado, a existência de um contexto de trabalho cada vez mais inseguro pode levar a questionar a pertinência do comprometimento organizacional e, particularmente, da sua componente afectiva (Meyer, 2009; Meyer, Allen, e Topolnysky, 1998). No entanto, verifica-se que em situações de mudança, a eficácia da implementação passa pela existência de elevados níveis de comprometimento e, também, quando o comprometimento para com a organização diminui há a tendência do nível de comprometer-se para outros objectos (carreira, ocupação, família, sindicato, chefia, etc.) aumentarem (McAulay, Zeitz e Blau, 2006; Meyer, 2009). Há que perspectivar no local de trabalho não um comprometimento, mas sim múltiplos comprometimentos que interagem entre si, levando Meyer a ter sugerido como uma das tendências futuras de investigação, o estudo das relações entre diferentes comprometimentos, pois *“o que não sabemos suficientemente é como estes comprometimentos se relacionam uns com os outros e interagem para influenciar o comportamento”* (2009: 57). É nesta linha que se situa a presente investigação.

Opta-se por considerar o comprometimento “*como uma força interna (referência) que liga um indivíduo a um objectivo (social ou não social) e/ou a um linha de acção com relevância para esse objectivo*” (Meyer, 2009: 40). Há assim, que equacionar a natureza dessa relação e, por outro lado, o objecto (“*foci*”) para o qual essa relação está orientada. No presente estudo, são considerados dois objectos: a organização e os objectivos. Quanto à natureza do comprometimento organizacional é considerada uma natureza (componente) afectiva, outra normativa e uma terceira calculativa, perspectivando-se, assim, o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997). Na linha do estudo de Powell e Meyer (2004) a percepção da ausência de alternativas é considerada como uma variável causal do comprometimento organizacional.

Já para o comprometimento com os objectivos é considerada que essa relação seria unidimensional, traduzida pela intensidade que o indivíduo coloca na consecução dos seus objectivos perspectivando-se, assim, a Teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham (1990) e o Modelo do Comprometimento com os Objectivos de Hollenbeck e Klein (1987).

Outro constructo que é incluído no presente estudo é a satisfação global com o trabalho. Entende-se que a satisfação global com o trabalho é um estado afectivo positivo (Locke, 1976) que resulta da avaliação que um indivíduo faz da sua situação no trabalho (Brief e Weiss, 2002), perspectivando-se como um constructo unidimensional, na linha da Teoria do Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980).

O último conjunto de variáveis que é considerado refere-se às estratégias comportamentais, tendo sido utilizado o Modelo EVLN de Rusbult e Farrell (Farrell, 1982; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982) que as tipifica em saída, voz, lealdade e negligência.

Em síntese, o presente estudo tem como finalidade analisar o sistema de relações existente entre as três componentes do comprometimento organizacional, estabelecidas no âmbito do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991 e 1997), e as estratégias comportamentais estabelecidas no modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982). Na realidade, apesar de estar estabelecida a relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos, classificados através de várias tipologias, que os indivíduos têm em contexto organizacional, não foram encontrados estudos que tivessem relacionado o comprometimento organizacional e as estratégias

comportamentais em contexto organizacional. Mais ainda, na obra “*Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*” (Klein *et al.* 2009) que pretende transmitir o estado da arte dos estudos do comprometimento nas organizações, o modelo EVLN não é referido.

É considerada como antecedente das três componentes do comprometimento organizacional a percepção da ausência de alternativas à actual situação. Apesar de no quadro teórico considerado (Powell e Meyer, 2004) este constructo aparecer unicamente como um antecedente da componente calculativa, pretende-se também determinar a significância da relação de influência sobre as componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional são significativas.

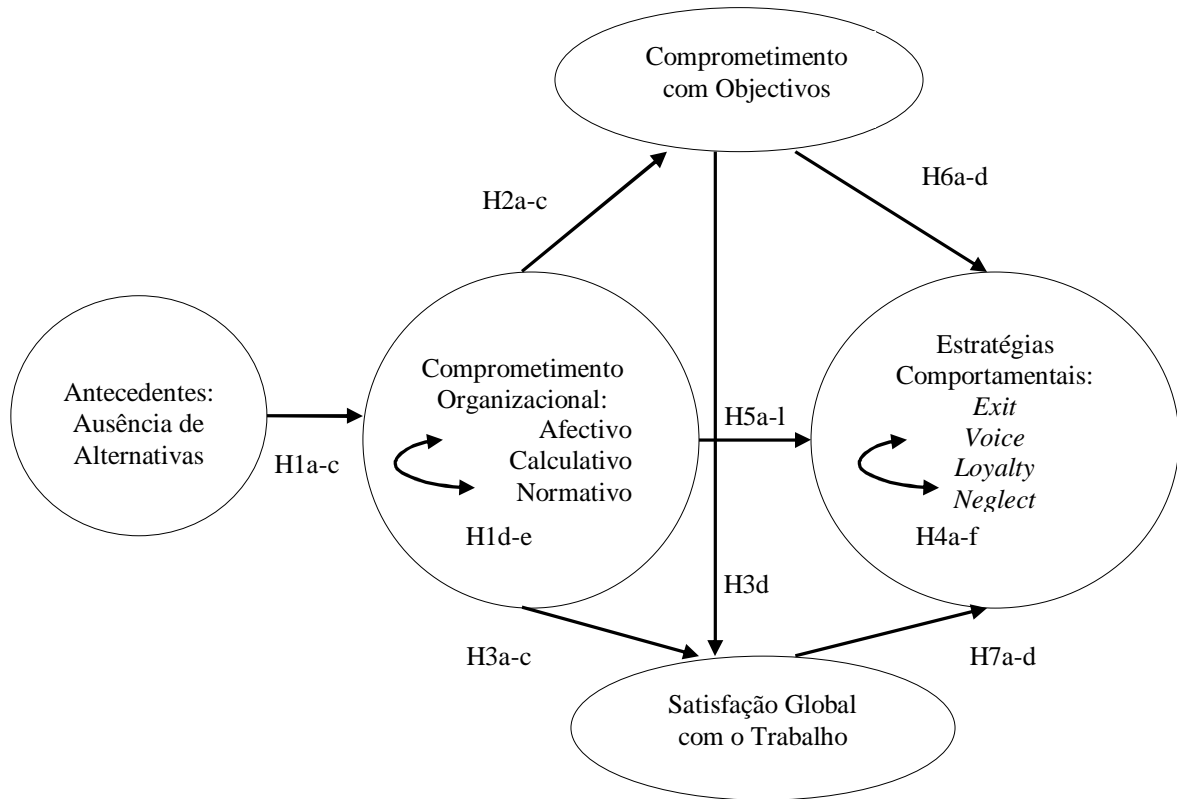
Está estabelecida a relação entre comprometimento organizacional e comportamentos, verificando-se também que esta relação poderá ser mediada por outros tipos de comprometimento. No entanto, não está ainda estabelecida se essa mediação é realizada por compromettimentos orientados para objectos mais gerais ou por compromettimentos orientados para objectos mais específicos (Meyer, 2009). No presente estudo, considera-se como mediador o comprometimento menos global, isto é, o comprometimento com os objectivos, devido ao facto de os constructos mais gerais e globais serem determinantes dos constructos mais específicos e concretos (e.g., Bentein *et al.*, 2002; Hunt e Morgan, 1994).

De igual modo, não é consensual a direcção da relação entre o comprometimento e a satisfação global com o trabalho. No presente estudo considera-se que a satisfação seria um constructo consequente dos compromettimentos por ser mais transitória e apresentar uma maior variabilidade do que o comprometimento (Shore e Martin, 1989). Assim, a satisfação global com o trabalho é considerada como uma variável mediadora entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos e os comportamentos.

Nesta perspectiva é proposto o modelo estrutural (Figura 6-1), com o intuito de responder às seguintes questões de partida:

Em que medida é que as três componentes do comprometimento organizacional vão determinar as quatro estratégias comportamentais? E, em que medida é que essa influência é mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação com o trabalho?

Figura 6-1: Modelo proposto



No final do estudo, pretende-se propor um modelo que ponha em evidência as relações de dependência significativas entre os constructos utilizados, face à amostra recolhida, e que esteja sustentado sob o ponto de vista teórico.

6.2. Formulação de hipóteses específicas

Quanto à questão da bidimensionalidade da componente calculativa do comprometimento organizacional são seguidos os resultados obtidos no estudo de Powell e Meyer (2004). Assim, a percepção de custos elevados com a saída da organização é considerada como sendo “...a sub-escala que mais claramente reflecte o comprometimento

side-bet de Becker (1969)...” (Powell e Meyer, 2004: 171) correspondendo, por isso ser, ao comprometimento calculativo e, como tal, decide-se não a incluir no presente estudo.

Já a percepção da ausência de alternativas tem sido considerada como sendo uma variável que influencia o comprometimento organizacional, especialmente a componente calculativa, como se verificou no estudo de Powell e Meyer (2004). No entanto há estudos (veja-se por exemplo as meta-análises realizadas, destacando-se as de Allen e Meyer, 1996, Meyer e Allen, 1997 e Meyer *et al.*, 2002) que evidenciaram também um impacto negativo quer na componente afectiva, quer na componente normativa do comprometimento organizacional. Assim, decide-se considerar a percepção da ausência de alternativas também como uma variável que influencia o comprometimento organizacional afectivo e normativo, no sentido de confirmar os resultados obtidos por Powell e Meyer (2004). Assim é estabelecido um primeiro conjunto de hipóteses (H1), especificadas no Quadro 6-1.

Quadro 6-1: Hipóteses referentes ao impacto da percepção da ausência de alternativas sobre o comprometimento organizacional (H1a-H1c)

H1a: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto negativo sobre o Comprometimento Afectivo
H1b: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto positivo sobre o Comprometimento Calculativo
H1c: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto negativa sobre o Comprometimento Normativo

Ainda dentro deste primeiro conjunto de hipótese específicas, foram consideradas as relações entre as três componetes do comprometimento corganizacional (Quadro 6-2), conforme o estabelecido pelo quadro teórico (e.g, Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer *et al.*, 2002; Rego, 2003 e 2004).

Quadro 6-2: Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento organizacional (H1d-H1f)

H1d: O Comprometimento Afectivo e Normativo estão relacionados positivamente

H1e: O Comprometimento Afectivo e Calculativo não estão relacionados

H1f: O Comprometimento Normativo e Calculativo não estão relacionados

Apesar de o constructo percepção de custos elevados com a saída não ter sido incluído no modelo proposto, por ter sido considerado como correspondendo ao comprometimento organizacional calculativo, na linha da teoria dos “*side-bets*” de Becker (1960) e comprovado por Powell e Meyer (2004), decide-se verificar a sua distinção, estabelecendo-se a seguinte hipótese adicional (Quadro 6-3)

Quadro 6-3: Hipótese adicional referente à distinção do constructo percepção de custos elevados (H1g)

H1g: Percepção de custos elevados está relacionada positivamente com a percepção da ausência de alternativas

Outro constructo pouco estudado em termos do papel que desempenha em modelos relacionais de comprometimento no local de trabalho é o comprometimento com os objectivos⁵⁵. O comprometimento com os objectivos tem sido perspectivado como sendo uma variável moderadora, no âmbito da “Teoria da Definição de Objectivos” (Locke e Latham, 1990). O modelo dos antecedentes e consequentes do comprometimento com os objectivos de Hollenbeck e Klein (1987) considera o comprometimento organizacional como um determinante positivo do comprometimento com os objectivos. De igual forma, no modelo integrado de comprometimento e motivação de Meyer *et al.* (2004) o comprometimento organizacional é também considerado um determinante positivo do comprometimento com os

⁵⁵ Por exemplo, este constructo não é abordado na meta-análise realizada por Cohen (2003) referente a múltiplos comprometimentos. Também não é referida nas meta-análises referentes ao comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Já na obra de 2009 “*Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*” em que Klein, Becker e Meyer foram os editores o comprometimento com os objectivos aparece integrado no capítulo dedicado aos antecedentes de cariz social (Wayne *et al.*, 2009).

objectivos. Assim, estabelece-se um segundo conjunto de hipóteses (H2) que suporta a existência de uma relação de antecedência positiva entre as três componentes do comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos, sendo desagregada nas seguintes hipóteses específicas (Quadro 6-4).

Quadro 6-4: Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional no comprometimento com os objectivos (H2a-H2b)

H2a: O Comprometimento Afectivo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos
H2b: O Comprometimento Calculativo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos
H2c: O Comprometimento Normativo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos

No modelo proposto foi considerado o comprometimento com os objectivos individuais. Há, no entanto estudos (e.g., Antoni, 2005; Hollenbeck & Klein, 1987; Locke & Latham, 1990; Klein & Mulvey, 1995) que têm posto em destaque o comprometimento com os objectivos do grupo de pertença do indivíduo. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese adicional (Quadro 6-5).

Quadro 6-5: Hipótese referentes à relação entre o comprometimento com os objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo (H2d)

H2d: O comprometimento com os objectivos de individuais é distinto com o comprometimento com os objectivos de grupo

A direcção da relação entre comprometimento e a satisfação global com o trabalho, não está estabelecida teoricamente, nem é consensual entre os diversos autores, levando a que Meyer e Allen considerem a satisfação como uma variável correlacionada (e.g., Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Há, no entanto, um conjunto de

estudos que suportam uma relação de antecedência da satisfação com o trabalho sobre o comprometimento organizacional.

Refira-se, em primeiro lugar, “...*que a satisfação com o trabalho é uma atitude mais transitória e alterável do que o comprometimento organizacional*” (Shore e Martin, 1989: 633). Assim, a satisfação posiciona-se como uma variável consequente e não causal, na mediada em que as “...*as variáveis mais estáveis servem de antecedente às variáveis em estudo*” (van den Berg e Feij, 2003: 328). Mais ainda, Shore e Martin (1989) obtiveram resultados que sugerem uma maior influência do comprometimento organizacional na satisfação global com o trabalho do que o inverso.

Esta relação de antecedência entre o comprometimento e a satisfação global com o trabalho foi também suportada por diversos estudos longitudinais. Por exemplo, Farkas e Tetricks (1989), partindo dos resultados obtidos por Williams e Hazer (1986), concluíram que a “...*relação entre satisfação e comprometimento possa ser cíclica ou mesmo recíproca*” (Farkas e Tetrick, 1989: 866). Num outro estudo longitudinal, que tinha como objectivo examinar a evolução da relação causal entre a satisfação (*SF*) e o comprometimento (*CO*) durante um período temporal de 5 meses, foram obtidos resultados que “...*suportam a ideia de que o CO é uma antecedente causal da SF*” (Vandenberg e Lance, 1992: 164), confirmando os resultados já obtidos, nomeadamente, por Bateman e Stresser (1984), Curry, Wakefield, Price e Mueller (1986), Farkas e Tetrick (1989) e Dossett e Suszko (1990).

Refira-se ainda que na meta-análise realizada por Tett e Meyer (1993) a satisfação foi a variável que obteve melhores resultados na predição da intenção de saída, o que levou os autores a questionar um possível efeito mediador da satisfação na relação entre o comprometimento e a saída.

Já Carson, Carson, Roe, Birkenmeier e Phillips (1999), concluíram que o efeito combinado do comprometimento organizacional e do comprometimento com a carreira potenciava a satisfação com o trabalho, sugerindo, por isso, a satisfação como uma variável consequente do comprometimento.

De igual modo, e seguindo o quadro teórico estabelecido pela Teoria da Definição de Objectivos, pode também considerar-se a existência de uma relação de antecedência positiva

entre o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho (e.g., Bandura, 1999; Bandura e Locke, 2003; Locke e Latham, 1990, 2002, 2004 e 2005; Miner, 2005). No entanto, refira-se que não foram encontrados estudos que tivessem relacionado o comprometimento com os objectivo como determinante da satisfação com o trabalho.

A perspectiva de que a satisfação global com o trabalho seja um constructo integrador e consequente das diversas facetas do trabalho valorizadas pelo indivíduo, em que se incluem, os diversos comprometimentos (e.g., Cohen, 2003; Meyer, 2009), é apoiada quer pela teoria dos investimentos (Rusbult, 1997; Rusbult e Farrell, 1993), quer pela teoria das expectativas (Lawler III, 1994; Locke, 1976; Vroom, 1964), quer pelo modelo do comprometimento com os objectivos (Hollenbeck e Klein, 1987). Pode, assim, estabelecer-se um terceiro conjunto de hipóteses (H3), que postulam que os comprometimentos são antecedentes da satisfação global com o trabalho, desagregando-se nas hipóteses específicas constantes do Quadro 6-6.

Quadro 6-6: Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional e do comprometimento com os objectivos na satisfação global com o trabalho (H3a-H3d)

H3a: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Satisfação
H3b: O Comprometimento Calculativo não está relacionado com a Satisfação
H3c: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Satisfação
H3d: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Satisfação

Como variáveis consequentes do modelo proposto, foram consideradas as quatro estratégias comportamentais estabelecidas no Modelo EVLN. Com a excepção da saída, os restantes constructos carecem ainda de uma definição mais rigorosa e precisa, pois podem assumir outras formas e conteúdos, conforme foi descrito e analisado na revisão de literatura⁵⁶. Apesar destas limitações, o modelo EVLN é um instrumento de grande utilidade para a sistematização das diversas estratégias comportamentais assumidas em contexto organizacional, quer numa situação de decréscimo da satisfação, quer numa perspectiva mais

⁵⁶ Veja-se o Capítulo 5: Estratégias Comportamentais

global de integração dos comportamentos dos colaboradores da organização (e.g., Caetano e Vala, 1994; Nunes *et al.*, 1992).

Conforme descrito anteriormente as quatro estratégias comportamentais posicionam-se num sistema definido por duas dimensões, uma referente à natureza de cada uma delas (construtiva *versus* destrutiva), sendo a outra dimensão referente à sua intensidade (activa *versus* passiva) (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988). Os resultados existentes, apesar de não serem conclusivos, sugerem que a dimensão referente à natureza das estratégias comportamentais (construtiva *versus* destrutiva) é mais determinante num sistema de relações, do que a dimensão referente à intensidade comportamental (activo *versus* passivo). Assim, estabelece-se um quarto conjunto de hipóteses (H4) que postulam uma relação positiva entre os constructos com a mesma natureza conceptual (destrutiva ou construtiva) e negativa entre os constructos cuja natureza conceptual é oposta (destrutiva *versus* construtiva), conforme referenciadas no Quadro 6-7.

Quadro 6-7: Hipóteses referentes às relações existentes entre as estratégias comportamentais constantes do Modelo EVLN (H4a-H4f)

H4a: As variáveis Saída e Voz estão relacionadas negativamente
H4b: As variáveis Saída e Lealdade estão relacionadas negativamente
H4c: As variáveis Saída e Negligência estão relacionadas positivamente
H4d: As variáveis Voz e Lealdade estão relacionadas positivamente
H4e: As variáveis Voz e Negligência estão relacionadas negativamente
H4f: As variáveis Lealdade e Negligência estão relacionadas negativamente

Numa perspectiva do comprometimento organizacional enquanto constructo unidimensional, Withey e Cooper (1989 e 1992) verificaram a existência de uma relação causal com as estratégias comportamentais definidas no Modelo EVLN. Apesar de o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional prever uma relação de antecedência entre o comprometimento organizacional e os comportamentos tidos em contexto organizacional, na revisão de literatura efectuada só foi encontrado um estudo (Meyer *et al.* 1993) no qual as componentes do comprometimento organizacional (e

ocupacional) foram relacionadas com as estratégias comportamentais tipificadas através do Modelo EVLN. Destaca-se ainda, que esta relação é referida unicamente no primeiro estudo de validação do “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” (Allen e Meyer, 1996). Mesmo nas meta-análises realizadas posteriormente (e.g., Klein *et al.* 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Riketta e van Dick 2009), com excepção da saída, as outras três estratégias comportamentais – voz, lealdade e negligência – não foram referidas. Assim, o quinto conjunto de hipóteses (H5) postula as relações de dependência entre as três componentes do comprometimento organizacional e as quatro estratégias comportamentais (Quadro 6-8).

Quadro 6-8: Hipóteses referentes às relações de dependência entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H5a-H5l)

H5a: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente negativa da Saída
H5b: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Voz
H5c: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Lealdade
H5d: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente negativa da Negligência
H5e: O Comprometimento Calculativo é uma variável antecedente negativa da Saída
H5f: O Comprometimento Calculativo não influencia a Voz
H5g: O Comprometimento Calculativo não influencia a Lealdade
H5h: O Comprometimento Calculativo é uma variável antecedente positiva da Negligência
H5i: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente negativa da Saída
H5j: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Voz
H5k: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Lealdade
H5l: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente negativa da Negligência

Quanto à saída, há todo um conjunto de estudos empíricos cujos resultados sugerem uma relação causal negativa entre as três componentes do comprometimento organizacional e a saída (e.g., Meyer *et al.*, 2002), não havendo resultados contraditórios. Quanto às outras três estratégias comportamentais, no único estudo que foi encontrado (Meyer *et al.*, 1993) verificou-se que as componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional apresentavam uma correlação positiva com a voz e com a lealdade e negativa com a negligência, enquanto a componente calculativa não estava correlacionado nem com a voz, nem com a lealdade e correlacionava-se negativamente com a negligência.

Não foi encontrado qualquer estudo que relacionasse o comprometimento com os objectivos com as estratégias comportamentais previstas no modelo EVLN. Os dois estudos atrás mencionados (Meyer *et al.*, 1993 e Meyer *et al.*, 2002) sugerem que o comprometimento organizacional afectivo e normativo possam ter uma relação causal positiva com as estratégias comportamentais de natureza construtiva e negativa com as estratégias comportamentais de natureza destrutiva. Assim, por extrapolação, propõe-se um sexto conjunto de hipóteses (H6) que estabelece que o comprometimento com os objectivos é uma variável que influencia as quatro estratégias comportamentais (Quadro 6-9)

Quadro 6-9: Hipóteses referentes às relações de dependência entre o comprometimento com os objectivos e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H6a-H6d)

H6a: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente negativa da Saída
H6b: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Voz
H6c: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Lealdade
H6d: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente negativa da Negligência

A satisfação global com o trabalho tem sido equacionada como antecedente dos comportamentos do indivíduo em relação à organização onde trabalha e mesmo em relação ao próprio trabalho em si (e.g., Brief e Weiss, 2002; Bowling, 2007; Bowling *et al.*, 2008; Lawler III, 1983; Locke, 1976; Spector, 1997). Quanto ao Modelo EVLN, este foi estabelecido com base no pressuposto da redução da satisfação, apesar de se poder também considerar como um “...*modelo integrativo das respostas dos actores organizacionais...*” (Caetano e Vala, 1994: 123), conforme já referido anteriormente.

O quadro teórico estipula que a satisfação com o trabalho apresente uma relação causal positiva com as estratégias comportamentais construtivas e negativa com as estratégias comportamentais destrutivas (e.g., Farrell e Rusbult, 1992; Hirschman, 1970; Hagedoorn *et al.*, 1999). Apesar de haver contradição entre resultados de diversos estudos empíricos, Farrell e Rusbult (1992) encontraram resultados que sugeriam uma relação de dependência positiva

entre a satisfação e a voz e a lealdade e negativa com a saída e a negligência. Assim, na linha destes resultados, propõe-se um sétimo conjunto de hipóteses (H7) (Quadro 6-10).

Quadro 6-10: Hipóteses referentes às relações de antecedência entre a satisfação global com o trabalho e as estratégias comportamentais constantes do modelo EVLN (H7a-H7d)

H7a: A Satisfação é uma variável antecedente negativa da Saída
H7b: A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Voz
H7c: A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Lealdade
H7d: A Satisfação é uma variável antecedente negativa da Negligência

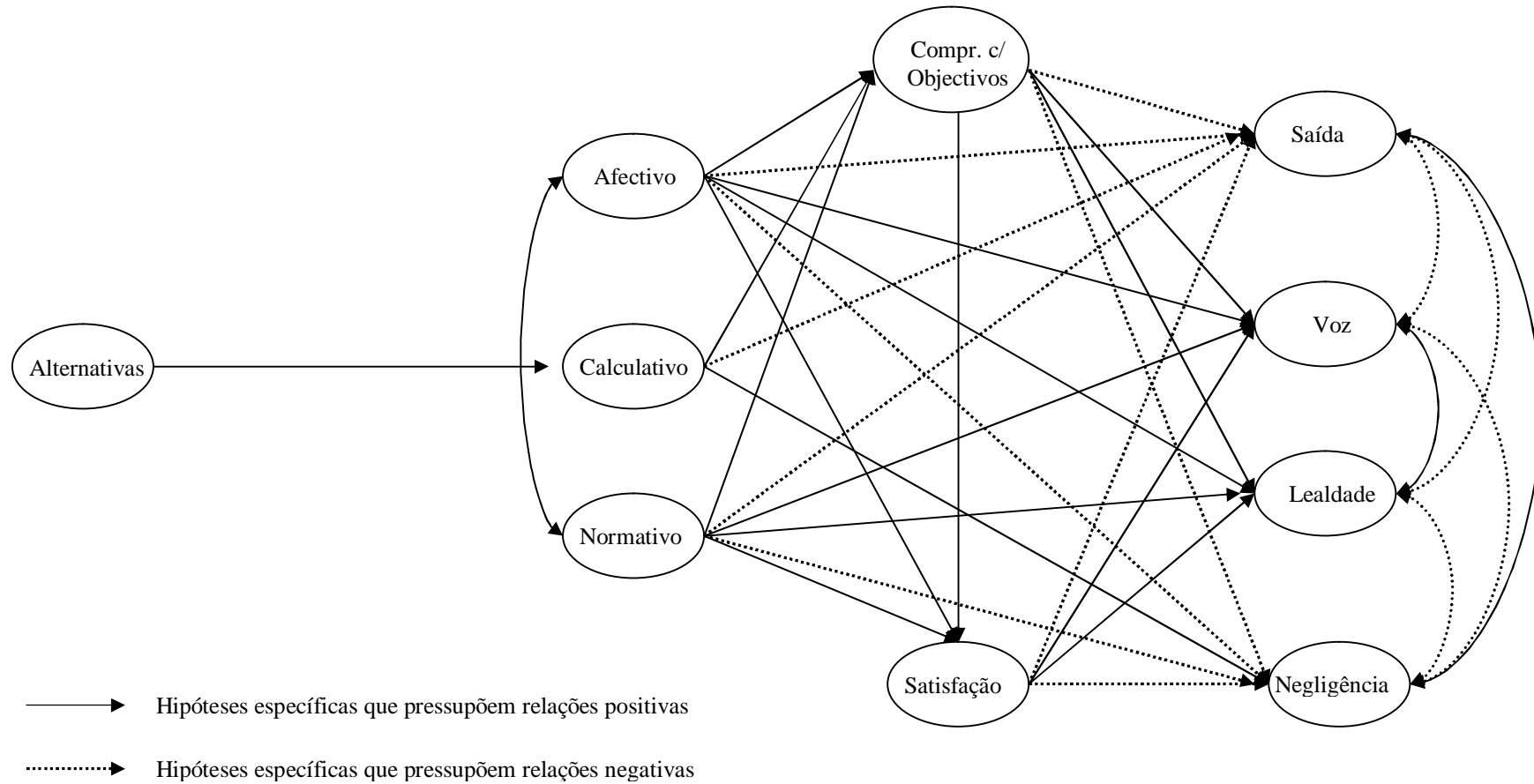
O modelo proposto prevê diversas relações de mediação. Assim, destacam-se as relações de dependência entre as três componentes do comprometimento organizacional e a satisfação geral com o trabalho, mediada pelo comprometimento com os objectivos (Anexo 2). De igual forma, o modelo estabelece que as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional e as quatro estratégias comportamentais são mediadas pelo Comprometimento com os Objectivos (Anexo 3), pela satisfação com o trabalho (Anexo 4) ou por ambas numa mediação múltipla (Anexo 5). Por último, também postula-se que as relações entre o Comprometimento com os Objectivos e o modelo EVLN são também mediadas pela satisfação com o trabalho (Anexo 6).

Por último, são analisadas as influências exercidas no modelo por variáveis de ordem contextual, perspectivando-se relações de moderação. Nesta linha, estabelece-se como variáveis moderadoras a natureza da empresa (nacional *versus* multinacional), a dimensão da empresa (pequenas e médias empresas *versus* grandes empresas), a percepção da existência de procedimentos de definição de objectivos (existentes *versus* inexistentes), a percepção da existência de procedimentos de avaliação de desempenho (existente *versus* inexistente), o nível hierárquico (quadros médios e operacionais *versus* quadros superiores), titularidade de uma função de chefia (com funções de chefia *versus* sem funções de chefia) e habilitações literárias (até ao ensino secundário *versus* ensino superior).

Em resumo, o presente estudo propõe um modelo que se centra na relação entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, sendo estas entendidas como resultantes de um processo sócio-cognitiva (e.g., Bandura, 1999 e 2001; Bandura e Locke, 2003) que ocorre no contexto da organização a que o indivíduo pertence. Como variável antecedente das componentes afectiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional é considerada a percepção da ausência de alternativas. Como variáveis consequentes são consideradas as quatro estratégias comportamentais definidas no Modelo EVLN, a saber, a saída, a voz, a lealdade e a negligência. São estabelecidas relações de mediação através do comprometimento com os objectivos e a satisfação global com o Trabalho. Resultou, então, o modelo de relações estruturais representado na Figura 6-2.

Tal como foi referido por Hofstede (1984 e 1993) as práticas de gestão apresentam um relatividade cultural. Assim, será expectável que o modelo final proposto seja influenciado por variáveis contextuais e de gestão. A variabilidade do modelo final proposto foi testada através das variáveis moderadoras natureza da empresa, a dimensão da empresa, a percepção da existência de procedimentos de definição de objectivos, a percepção da existência de procedimentos de avaliação de desempenho, o nível hierárquico, a titularidade de uma função de chefia e habilitações literárias.

Figura 6-2: Modelo estrutural proposto resultante das hipóteses formuladas



CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA

A presente investigação situa-se numa perspectiva hipotética-dedutiva na qual, partindo-se de diversos quadros teóricos estabelecidos e descritos na revisão de literatura, foi construído um modelo explicativo da influência do comprometimento organizacional sobre as estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação com o trabalho. Descrevem-se agora os procedimentos metodológicos que levaram à construção do questionário utilizado, passando-se em seguida à descrição dos procedimentos de recolha da informação, à caracterização da amostra e, por último às opções metodológicas em termos de análise e modelação estatística.

7.1. Construção do questionário utilizado

Foi utilizada uma metodologia de investigação por questionário. O questionário utilizado (Anexo 7) foi construído com base em diferentes escalas. Foram utilizadas escalas de autor, que estavam no original em inglês, para medir a Percepção da Ausência de Alternativas (Powell e Meyer, 2004), o Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1997), o Comprometimento com os Objectivos (Klein *et al.*, 2001) e a Satisfação Global com o Trabalho (Hackman e Oldham, 1980). Foram concebidas quatro escalas para medirem a Saída, a Voz, a Lealdade e a Negligência.

7.1.1. Procedimentos utilizados

Se, por um lado, a metodologia de investigação por questionário facilita a utilização de amostras de maior dimensão, a standardização das respostas e a garantia da sua confidencialidade, por outro, pode colocar problemas no controlo do entendimento da

pergunta e na forma de resposta do participante (Hill e Hill, 2005; Krosnick, 1999; Moreira, 2004). Houve, assim, que realizar todo um conjunto de estudos intercalares, no sentido de garantir a melhor adequação das escalas utilizadas no questionário, a um conjunto diversificado de trabalhadores.

Segundo Krosnick (1999), os participantes de um estudo podem responder a um questionário utilizando um estratégia de satisfação ou uma estratégia de optimização. Uma estratégia de satisfação consiste em o participante responder ao questionário com a utilização de um menor esforço e envolvimento pessoal, e garantindo que as respostas que deu não o possam comprometer. Pelo contrário, a utilização de uma estratégia de optimização implica que o participante, através de um processo cognitivo, responde ao questionário reflectindo a sua opinião/posição sobre o assunto em estudo. Assim, Krosnick (1999) defende que na construção e aplicação de um questionário deve garantir-se que os participantes respondam através de uma estratégia de optimização e não de satisfação. Nesta linha, durante todas as fases da construção do questionário, especialmente nos diversos pré-testes que foram realizados, teve-se sempre presente a criação de condições de resposta que favorecessem a maximização da estratégia de optimização e a minimização da estratégia de satisfação.

Nesta linha, alternou-se a abordagem quantitativa com uma abordagem qualitativa, traduzida pela realização de entrevistas estruturadas realizadas individualmente e em grupo. O objectivo dessas entrevistas foi o de recolher informações adicionais quanto ao entendimento dos itens, dificuldades de resposta e possíveis alternativas. Foi, assim, utilizada uma triangulação metodológica através da qual *“...as perspectivas metodológicas diferentes complementam-se no estudo de um assunto, e isso é concebido como forma de compensar as fraquezas e dos pontos cegos de cada um dos métodos”* (Flick, 2005: 270).

A concepção e a preparação das escalas foram realizadas em momentos diferentes. Assim, num primeiro momento, durante o ano de 2005, foram trabalhadas as escalas do comprometimento organizacional, do comprometimento com os objectivos e da satisfação global com o trabalho. Num segundo momento, durante o primeiro trimestre de 2006, foram concebidas as escalas de Percepção da Ausência de Alternativas e de Percepção de Custos/Sacrifícios Elevados. Num último momento, e ainda durante 2006, foram concebidas

as quatro escalas do modelo EVLN. A aplicação final do questionário decorreu durante 2007 e 2008.

Por uma questão de sistematização, decidiu-se descrever de forma autónoma os procedimentos metodológicos de adaptação ao contexto português das escalas de autor que estavam em inglês. Quanto às escalas que foram concebidas no âmbito do presente estudo foi decidido que a descrição do procedimento metodológico seria realizada aquando da apresentação das mesmas.

7.1.2. Procedimento na adaptação das escalas para português

As escalas estando no original em inglês, foram traduzidas para português através do método tradução/retroversão, mantendo-se sempre a escala de resposta proposta pelo autor (Ghiglione e Matalon, 2001; Hill e Hill, 2005; Krosnick, 1999; Moreira, 2004). Após estarem traduzidas, foi preparado um primeiro questionário.

Esta versão inicial do questionário foi sujeita à apreciação individual de um grupo de dez elementos sendo três gestores, três directores de recursos humanos, dois técnicos de recursos humanos e dois professores de inglês. Entrevistados individualmente, e com acesso à escala original em inglês, cada um dos elementos deste grupo deu a sua opinião sobre a formulação em português de cada item, sugerindo alterações. Com base nestas recomendações, procedeu-se a uma revisão de cada item tendo-se chegado à formulação final de cada escala.

Em seguida, procedeu-se a uma primeira análise, tendo sido utilizados dois grupos de indivíduos. O primeiro envolveu um grupo de 13 operários fabris de uma empresa farmacêutica portuguesa com produção. Destes, 3 exerciam funções de supervisão, sendo os restantes 10 operadores de produção. O questionário foi aplicado em grupos de três elementos. O segundo grupo de inquiridos era constituído por 32 participantes, estando representados os níveis intermédios e superiores da estrutura hierárquica. Foi também utilizada uma empresa de comercialização de dispositivos médicos. A aplicação do

questionário foi feita em grupos de seis elementos. Todas as aplicações foram realizadas nas instalações das empresas em causa. Após terem sido informados do objectivo do estudo, os participantes responderam individualmente ao questionário. Realizou-se em seguida uma entrevista de grupo, tendo como objectivo identificar as dificuldades de compreensão dos itens, de resposta a cada item, tendo sido recolhidas sugestões de melhoria do questionário.

Com base nos comentários obtidos, foram introduzidas alterações, tendo sido decidido, por serem escalas de autor, não excluir, nesta fase, qualquer item. Por fim, os itens constituintes de cada escala foram ordenados aleatoriamente, de forma a não induzirem um determinado tipo de resposta. Passa-se, em seguida, à descrição de cada uma das escalas.

7.1.3. Escalas do Comprometimento Organizacional

Numa versão inicial, as três escalas de medida das componentes do comprometimento organizacional eram constituídas por oito itens cada (Allen e Meyer, 1990a)⁵⁷. Foi questionada a utilidade de se considerar a componente normativa pois a correlação desta componente com a afectiva era “...*muitas vezes bastante forte*” (Meyer *et al.*, 2002)⁵⁸. Assim, no sentido de uma melhor distinção entre a componente afectiva e componente normativa os autores procederam a uma revisão destas três escalas, tendo dado especial atenção à escala de medida da componente normativa (Meyer e Allen, 1997)⁵⁹. Nesta segunda versão, a escala do comprometimento organizacional afectivo é constituída por seis itens, dos quais três devem ser invertidos, a do comprometimento calculativo por sete itens e a do comprometimento normativa por seis, dos quais um tem que ser invertido. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Foi esta a versão que foi utilizada (Quadro 7-1).

⁵⁷ Esta primeira versão das escalas da componente afectiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional foi adaptada para Portugal por Botelho (1996).

⁵⁸ Veja-se, por exemplo, o estudo de Neves e Caetano (2009) em que o comprometimento normativo não foi considerado.

⁵⁹ Recentemente Meyer efectuou uma análise teórica e uma reconceptualização do comprometimento normativo no local de trabalho (Meyer e Parfyonova, 2010).

Quadro 7-1: Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Mayer, e Allen, 1997: 118-119), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo	
02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	CAf_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	CAf_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_I
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

CAf: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CCal:** Comprometimento Organizacional calculativo; **CNor:** Comprometimento Organizacional Normativo. (R) Item revertido.

Foi realizado um primeiro estudo em 2007 com o objectivo se identificar as propriedades psicométricas de cada uma destas escalas (Nascimento *et al.*, 2008)⁶⁰. Nesse estudo foi utilizada uma amostra de conveniência de 461 participantes. Os resultados obtidos vão no sentido de cada uma das escalas estar ajustada à realidade portuguesa. No entanto, os resultados não permitiram validar o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional, pois verificou-se que as três componentes estavam relacionadas entre si, quando o quando teórico estabelece uma relação positiva entre as componentes afectiva e normativa e a ausência de relação destes duas componentes coma a componente calculativa.

Estas três escalas têm apresentado uma fiabilidade aceitável, na medida em que se tem verificado em muitos estudos (Quadro 7-2) valores do coeficiente Alpha de Cronbach superiores a 0,70 satisfazendo, assim, o critério de Nunnally (1978).

Quadro 7-2: Fiabilidade das escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, medida através do coeficiente Alpha de Cronbach

Referências	Nº Itens por componente	CAf	CCal	CNor
Alguns estudos de referência dos autores				
Allen e Meyer, 1990	8	0,87	0,75	0,79
Allen e Meyer, 1996	8	0,85	0,79	0,73
Meyer <i>et al.</i> 1996	6	0,87	0,79	0,73
Meyer <i>et al.</i> (2002)	(1)	0,82	0,76	0,73
Alguns estudos em Portugal				
Botelho, 1996	8	0,74	0,78	0,65
Rego, 2003	CAf:11; CNor:7; CCal:7	0,92	0,83	0,83
Rego e Souto, 2004a	CAf:6; CNor:5; CCal:5	0,83	0,81	0,81
Rego e Souto, 2004b	CAf:4; CNor:3; CCal:4	0,88	0,73	0,83
Ferreira, 2005	CAf:5; CNor:5; CCal:6	0,756	0,709	0,736
Esteves, 2008	CAf: 5 (2)	0,86	---	---
Pré-teste do presente estudo: N=45 (2005)	CAf:6; CNor:6; CCal:7	0,867	0,724	0,796
Nascimento <i>et al.</i> (2008)	CAf:6; CNor:6; CCal:7	0,911	0,907	0,844

CAf: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CCal:** Comprometimento Organizacional Calculativo; **CNor:** Comprometimento Organizacional Normativo.

(1) Sendo uma meta-análise, os valores apresentados correspondem a uma agregação dos valores obtidos por ambas as escala em diversos estudos: Afectivo, 144 estudo e n=47073; Calculativo, 61 estudos e n=22080; Normativo, 102 estudos e n=34424.

(2) Neste estudo foi utilizado unicamente o comprometimento afectivo

⁶⁰ Este estudo deu origem a um artigo que foi publicado na revista *Comportamento Organizacional e Gestão*, tendo sido sujeito ao escrutínio de dois revisores anónimos.

7.1.4. Escala do Comprometimento com os Objectivos

O comprometimento com os objectivos tem sido normalmente medido através da escala proposta por Hollenbeck *et al.* (1989), constituída inicialmente por nove itens, dos quais seis têm de ser revertidos. No estudo dos autores, numa primeira solução factorial, o único factor extraído explicava 49,7% da variância, havendo sete itens com uma carga factorial superior a 0,50. Numa solução forçada a dois factores, o segundo factor explicava 17% da variância e havia dois itens com cargas factoriais superiores a 0,50 que saturavam nesse segundo factor. Assim, os autores decidiram eliminar esses dois itens, no sentido de obterem uma escala unidimensional. No final, a escala ficou constituída por sete itens, apresentando um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,88. Num estudo posterior (Klein e Kim, 1998) foi encontrado um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,87.

Esta escala foi posteriormente criticada (e.g., Klein *et al.*, 2001; Tubbs e Dahl, 1991), por prefigurar ainda dois factores, correspondendo um ao comprometimento com os objectivos e o outro à aceitação dos objectivos. Houve, assim a necessidade de se estabelecer uma escala para “...avaliar o comprometimento com os objectivos construída com validade e que demonstre ter propriedades psicométricas apropriadas” (Klein *et al.*, 2001: 33). Com base na escala de 9 itens proposta por Hollenbeck *et al.* (1989) foi realizada uma meta-análise⁶¹ no sentido de identificar os itens que mais contribuíam para a medição deste constructo (Klein, *et al.*, 2001). Como resultado deste estudo, foi proposta uma escala unidimensional constituída por cinco itens, dos quais três têm de ser invertidos. Esta nova escala apresentou um coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,74. Numa primeira solução factorial os autores obtiveram um único factor que explicou 49% da variância, variando a carga factorial dos itens de 0,65 a 0,74. Assim, os autores consideram que “os resultados indicam que a escala de cinco itens (itens 1, 4, 5, 6 e 7) é a que melhor representa a unidimensionalidade do constructo comprometimento com os objectivos” (Klein *et al.*, 2001: 51). Foi esta escala que se utilizou no presente estudo (Quadro 7-3).

⁶¹ Esta meta-análise envolveu uma amostra de 2918 sujeitos, provenientes de vários estudos (Klein *et al.*, 2001)

Quadro 7-3: Escalas do Comprometimento com os Objectivos Individuais (baseado em Klein *et al.*, 2001: 34), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala do Comprometimento com os Objectivos Individuais	
1: Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objectivos profissionais (R)	COI_1_I
3: Estou fortemente empenhado em atingir os meus objectivos profissionais	COI_3
6: Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objectivos profissionais	COI_6
7: Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objectivos profissionais (R)	COI_7_I
10: Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objectivos profissionais (R)	COI_10_I

COI: Comprometimento com os Objectivos Individuais; (R) Item revertido.

Esta escala foi adaptada de forma a obter-se uma segunda escala que medisse o comprometimento com os objectivos do grupo, tendo havido o cuidado de manter-se o conteúdo dos itens e salientar o carácter grupal dos objectivos (Hill e Hill, 2005; Krosnick, 1999; Moreira, 2004). Apresenta-se no Quadro 7-4 a escala utilizada para a medição do comprometimento dos objectivos de grupo.

Quadro 7-4: Escalas do Comprometimento com os Objectivos de Grupo (baseado em Klein *et al.*, 2001: 34), apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala do Comprometimento com os Objectivos do Grupo	
2: Penso que vale a pena esforçar-me para que o meu grupo ou unidade consiga atingir os seus objectivos profissionais	COG_2
4: Penso que seja difícil considerar com seriedade os objectivos profissionais do meu grupo ou unidade (R)	COG_4_I
5: Estou fortemente empenhado para que o meu grupo ou unidade atinja os seus objectivos profissionais	COG_5
8: Sinceramente, não estou preocupado se o meu grupo ou unidade atinja ou não os seus objectivos profissionais (R)	COG_8_I
9: Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para contribuir que o meu grupo ou unidade atinja os seus objectivos profissionais (R)	COG_9_I

COG: Comprometimento com os Objectivos de Grupo. (R) Item revertido.

Assim, a escala final ficou com dez itens, cinco dos quais medem o comprometimento com os objectivos individuais e os outros cinco com os do grupo, sendo a resposta dada numa

escala de 5 pontos na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”, conforme a escala original. No pré-teste, apesar do número muito reduzido de participantes da amostra (n=45), a escala do comprometimento com os objectivos individuais obteve um valor para o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,78 sendo este valor de 0,68 para a escala do comprometimento com os objectivos do grupo. Apesar de não atingir o critério de Nunnally, pode ainda ser considerado como aceitável (Hill e Hill, 2005; Moreira, 2004).

7.1.5. Escala da Satisfação Global com o Trabalho

Há diversos questionários e escalas para medir o constructo satisfação global no trabalho (para uma revisão dos mais importantes veja-se Cunha e Rego, 2003; Cunha e Marcelino, 2001; Cook *et al.*, 1981; Fields, 2002; Spector, 1997). Grande parte destes instrumentos incide mais sobre diversas facetas da satisfação no trabalho, do que na satisfação global como um constructo unidimensional (Cook *et al.*, 1981; Fields, 2002; Spector, 1997).

Um desses instrumentos é o “Questionário de Diagnóstico de Função” (“*Job Diagnostic Survey*” - *JDS*) proposto por Hackman e Oldham (1975 e 1980), usado como parte de um processo de recolha de informação referente ao impacto de uma função ou trabalho no seu executante. Uma das suas secções pretende fornecer uma medida do grau de satisfação dos empregados quanto à sua função ou trabalho, entendendo-se como “...uma medida global do grau em que o empregado está satisfeito e feliz com o trabalho” (Hackman e Oldham, 1975: 162). Esta escala é constituída por cinco itens, dos quais dois têm de ser invertidos. Três dos itens referem-se ao empregado em si e os outros dois à percepção que o empregado tem da satisfação dos seus colegas. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, sendo (1) “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente”.

Os autores encontraram uma fiabilidade da escala de 0,76, medida através do método da mediana das correlações inter-itens de Spearman-Brown (Hackman e Oldham, 1975). Em diversos estudos em que esta escala foi utilizada verificou-se a existência uma fiabilidade superior a 0,70 (para uma revisão veja-se Cook *et al.*, 1981; Fields, 2002). Refira-se ainda que

Freid (1991) na sua meta-análise concluiu que “...a fiabilidade estimada da JDS e JCI⁶² são suficientemente elevadas para propósitos de investigação” (Freid, 1991: 691), variando estas entre 0,69 e 0,95.

A opção por esta escala deveu-se a, por um lado, a satisfação global com o trabalho estar integrada num modelo mais geral, sendo considerada como uma resposta afectiva ao trabalho e, por outro, por os autores considerarem a possibilidade de poder ser utilizada de forma independente (Fields, 2002; Cook *et al.*, 1981; Hackman e Oldham, 1975 e 1980). Foi também preponderante para a escolha desta escala o facto de o modelo global distinguir claramente a satisfação global com o trabalho da satisfação de facetas, considerando a primeira como um constructo autónomo, que não pode ser reduzido a um simples somatório da satisfação de facetas (Hackman e Oldham, 1975 e 1980). A escala final utilizada no presente estudo encontra-se no Quadro 7-5.

Quadro 7-5: Escalas da Satisfação Global com o Trabalho (baseada em Hackman e Oldham, 1980: 282-285⁶³) apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala de Satisfação Global com o Trabalho	
1: Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	Sat_1
2: Penso frequentemente em deixar este trabalho (R)	Sat_2_I
3: Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço nesta trabalho	Sat_3
4: Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem	Sat_4
5: Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar (R)	Sat_5_I

Sat: Satisfação Global com o Trabalho. (R) Item revertido.

No pré-teste obteve-se um valor de 0,821 par o coeficiente do Alpha de Cronbach, apesar das reservas que este valor oferece devido à muito reduzida dimensão da amostra (n=45).

⁶² JCI corresponde ao “Job Characteristics Inventory” proposto por Sins, Szlagyi e Keller (1976).

⁶³ A organização dos itens referentes à satisfação global com o trabalho pode ser encontrada em Cook *et al.* (1981: 28) e em Fields (2002: 21).

7.1.6. Escala da Percepção da Ausência de Alternativas

Como descrito na revisão de literatura, a percepção da ausência de alternativas e a percepção de custos elevados com a saída advêm da possibilidade de serem sub-dimensões do comprometimento organizacional calculativo. Assim, as escalas que têm sido utilizadas em diversos estudos são baseadas nos resultados factoriais obtidos por McGee e Ford (1987) e perspectivam, mais do que antecedentes do comprometimento organizacional, dimensões do comprometimento calculativo⁶⁴. Apesar de o presente estudo ter considerado a percepção de custos elevados com a saída como correspondendo ao comprometimento calculativo e, assim, posicionar-se na linha de Becker (1960) e de Powell e Meyer (2004), foi decidido testar esta opção metodológica. Assim, foi concebida também uma escala para medir este constructo enquanto antecedente do comprometimento organizacional calculativo.

Para medir a percepção da ausência de alternativas foi, inicialmente, elaborada uma lista de dez itens. Destes, quatro itens pertenciam à escala ausência de alternativas e três à escala de poucas alternativas do comprometimento calculativo de Powell e Meyer (2004). Os restantes três itens correspondiam à escala escassez de alternativas de Rego (Rego, 2003; Rego *et al.*, 2004). Quanto à percepção de custos elevados com a saída, foi elaborada uma lista de nove itens dos quais seis correspondiam à escala sacrifícios elevados do comprometimento calculativo de Powell e Meyer (2004) e três à escala de sacrifícios elevados de Rego (Rego, 2003; Rego *et al.*, 2004).

Nesta primeira formulação utilizou-se uma tradução literal de cada item não tendo havido qualquer preocupação de adaptação, quer em termos semânticos, quer em termos de conteúdo conceptual. Em seguida, os itens de cada escala foram sujeitos à apreciação de dez quadros de diversas empresas, cinco dos quais eram profissionais de recursos humanos e os outros cinco eram gestores de outras áreas funcionais. Essa apreciação foi feita em grupos de dois elementos, sendo um de recursos humanos e o outro de uma outra área funcional. Depois de se ter explicado cada um dos conceitos, foi-lhes pedido que comentassem criticamente cada um dos itens no sentido de (i) reflectirem explicitamente a percepção do indivíduo, ao

⁶⁴ Veja-se, por exemplo no caso português, as escalas utilizadas por Rego (Rego, 2003; Rego *et al.*, 2004).

invés da natureza da relação do indivíduo com a organização, (ii) uma melhor compreensão verbal de cada um deles e (iii) eliminação de itens repetidos. Foi decidido também que um dos itens fosse revertido de forma a introduzir um elemento de variação do tipo de resposta (Krosnick, 1999). Optou-se também por uma escala de resposta de tipo Likert de cinco posições em que (1) corresponde a “Discordo em Absoluto” e (5) a “Concordo em Absoluto”.

Com base nos comentários das diversas entrevistas, decidiu-se eliminar da escala de percepção da ausência de alternativa sete itens e reescrever os três itens restantes. Quanto à escala da percepção de custos elevados, foram eliminados seis itens e reescritos três. No final ordenou-se aleatoriamente os seis itens. Assim, cada escala ficou com três itens cada, estando as mesmas apresentadas no Quadro 7-6.

Quadro 7- 6: Escalas de percepção da possibilidade de mudança profissional, apresentando-se na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escalas de Percepção da Ausência de Alternativas	
1: Penso que, nas condições actuais do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego	Al_1
3: Penso que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que tenho agora (R)	Al_3_I
5: Penso que não tenho no mercado de trabalho possíveis alternativas ao meu emprego actual	Al_5
Escalas de Percepção de Custos Elevados Associados à Mudança	
2: Penso que uma mudança de emprego agora iria afectar negativamente a minha vida	Cus_2
4: Penso que se mudasse agora de emprego a minha vida até poderia melhorar (R)	Cus_4_I
6: Penso que, se mudasse agora de emprego, iria ter dificuldades que não tenho actualmente	Cus_6
Al: Percepção da Ausência de Alternativas; Cus: Percepção de Custos Elevados. (R) Item revertido.	

7.1.7. Escalas do Modelo EVLN

A primeira escala de medida do Modelo EVLN foi proposta por Farrell (1983). O autor utilizou uma escala de diferencial semântico, em que cada estratégia comportamental era descrita por 3 comportamentos. A resposta era dada numa escala de semelhança comportamental de 9 pontos em que o (1) significava que o comportamento descrito era

“ *muito diferente*” do comportamento do participante e o (9) que era “ *muito semelhante*”. Não foram apresentados valores de consistência interna dessa escala.

Rusbult *et al.* (1988), nos três estudos que realizaram para validar o modelo EVLN, desenvolveram escalas específicas para cada um dos estudos. No primeiro estudo, de cariz experimental, foram utilizadas escalas de tipo bipolar, variando de (1) “*definitivamente, não reagiria dessa maneira*” a (9) “*definitivamente, reagiria dessa maneira*”. As escalas da saída, voz e lealdade eram constituídas por quatro itens, sendo a da negligência constituída por cinco itens. Os autores obtiveram valores do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,89 para a saída, de 0,45 para a voz, de 0,75 para a lealdade e de 0,79 para a negligência. No segundo estudo, por questionário, Rusbult *et al.* (1988) utilizaram escalas bipolares que variavam de (1) “*definitivamente, não reagiria dessa maneira*” a (5) “*definitivamente, reagiria dessa maneira*”. A escala da saída era constituída por quatro itens, a da voz e da lealdade por cinco itens e a da negligência por seis itens. Obtiveram-se valores do coeficiente Alpha de Cronbach respectivamente de 0,76 para a saída, de 0,57 para a voz, de 0,56 para a lealdade e de 0,69 para a negligência. Já no terceiro e último estudo, também de cariz experimental, foram utilizadas escalas bipolares de sete pontos em que (1) correspondia a “*definitivamente, não reagiria dessa maneira*” e (7) “*definitivamente, reagiria dessa maneira*”. A escala da saída era constituída por cinco itens, a da voz por sete itens, a da lealdade por seis itens e a da negligência por sete itens. Foram obtidos valores do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,97 para a saída, de 0,77 para a voz, de 0,70 para a lealdade e de 0,82 para a da negligência, sendo esta solução a que apresentava melhor fiabilidade.

Withey e Cooper (1989) desenvolveram também quatro escalas para medir cada uma das quatro estratégias comportamentais constantes do Modelo EVLN. Cada escala é constituída por quatro itens que descrevem comportamentos específicos do sujeito. A resposta é dada numa escala de Likert de 5 posições. Apesar de a solução factorial encontrada pelos autores permitir a extracção de quatro factores que correspondiam a cada uma das estratégias comportamentais, as escalas da voz e da negligência apresentaram problemas de consistência interna, na medida em que o valor do coeficiente do Alpha de Cronbach foi respectivamente de 0,41 e 0,55. Já a escala da saída apresentou um valor do coeficiente do Alpha de Cronbach do 0,74 e a escala da lealdade de 0,71.

Refira-se ainda o estudo de Hagedoorn *et al.* (1999) em que foi testado um modelo que considerava uma voz atenciosa (que corresponde, conceptualmente, à voz original por ser uma estratégia comportamental construtiva e activa) e outra voz agressiva. Por outro lado, a lealdade foi considerada como sendo paciência, mantendo o seu carácter construtivo e passivo. Não foram alteradas conceptualmente a saída e a negligência. Foram utilizadas escalas de tipo Likert de 7 pontos nas quais (1) correspondia a “*definitivamente não*” e (7) a “*definitivamente sim*”. Comparativamente com as outras escalas referidas, estas as escalas apresentaram uma maior fiabilidade, tendo-se obtidos valores do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,88 para a voz atenciosa, 0,92 para a saída, 0,79 para a negligência e 0,69 para a paciência. Também Liljegren *et al.* (2008), no estudo de validação do modelo EVLN modificado (Hagedoorn *et al.*, 1999) para a Suécia, obtiveram valores do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,91 para a saída, de 0,885 para a voz atenciosa, de 0,745 para a paciência e de 0,786 para a negligência.

Em contexto português, refira-se o estudo de Caetano e Vala (1994) em que foi utilizada uma escala constituída por dois itens para medir cada estratégia comportamental. Foi obtido um valor do coeficiente do Alpha de Cronbach de 0,73 para a saída, de 0,74 para a voz, 0,64 para a lealdade e de 0,65 para a negligência, sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de (1) “*totalmente verdade*” a (5) “*nada verdade*”.

Foi com base na escala de Withey e Cooper (1989) que Boas (2005) concebeu uma escala EVLN constituída por 16 frases descritivas de comportamentos individuais, sendo a resposta dada numa escala de 4 pontos que variava de (1) “*nunca pensei fazer isto*” a (4) “*faço isto frequentemente*”, não havendo o ponto neutro. Também nesta escala não se verificou a existência de uma consistência interna aceitável segundo o critério de Nunnally (1978). O valor do coeficiente Alpha de Cronbach para a totalidade da escala foi de 0,66, sendo de 0,85 para a escala da saída, de 0,66 para a da voz, de 0,52 para a da lealdade e de 0,55 para a da negligência. No entanto, a autora levantou a possibilidade de estes resultados deverem-se ao reduzido número de itens da escala.

A disparidade de resultados e a falta de consistência interna das várias escalas (Quadro 7-7), que se tem verificado em diversos estudos realizados em momentos temporais diferentes

(de 1989 a 2005) e em espaços culturais também diferentes (E.U.A. e Portugal) levam a colocar a hipótese da existência de problemas na estrutura das escalas.

Quadro 7-7: Valores de fiabilidade das escalas do Modelo EVLN

Referências	Escala	Nº Itens por escala	Valores de Fiabilidade			
			E	V	L	N
Alguns estudos de referência						
Rusbult <i>et al.</i> , 1988						
Estudo 1: Experimental	(1) a (9)	E, V, L=4; N=5	0,89	0,45	0,75	0,79
Estudo 2: Por Questionário	(1) a (5)	E=4; V, L=5; N=6	0,76	0,57	0,56	0,69
Estudo 3: Experimental	(1) a (7)	E=5; V=7, L=6; N=7	0,97	0,77	0,70	0,82
Withey e Cooper, 1989						
Estudo: Por Questionário	(1) a (5)	E, V, L, N = 4	0,74	0,41	0,71	0,55
Hagedoorn <i>et al.</i> (1999)						
Estudo: Por Questionário	(1) a (7)	E=6; CV=11; P=5; N=5	0,92	0,88	0,69	0,79
Liljegren <i>et al.</i> (2008)						
Estudo: Por Questionário	(1) a (7)	E=6; CV=11; P=5; N=5	0,901	0,885	0,745	0,786
Estudos encontrados para Portugal						
Caetano e Vala, 1994						
Estudo: Por Questionário	(1) a (5)	E, V, L, N = 2	0,73	0,74	0,64	0,65
Boas, 2005						
Estudo: Por Questionário	(1) a (4)	E, V, L, N = 4	0,85	0,66	0,52	0,55

E: *Exit* (Saída); V: *Voz*; L: *Lealdade*; N: *Negligência*; CV: *Considerate Voice* (Voz Atenciosa); P: *Paciência*.

A análise dos diversos valores do coeficiente Alpha de Cronbach revela que todas as escalas da saída apresentam níveis de fiabilidade aceitáveis em todos os estudos (valores do coeficiente do Alpha de Cronbach superiores a 0,70). As restantes três estratégias comportamentais apresentam estudos que utilizaram escalas com uma fiabilidade inferior a 0,70). Refira-se também que as respostas são dadas em escalas que implicavam directamente o comportamento do respondente, por serem do tipo bipolares em que um extremo representava “*nunca tive este comportamento*” e o outro extremo representava “*já tive este comportamento*”. Este tipo de escala podia originar respostas defensivas e influenciadas por uma deseabilidade social do indivíduo (Krosnick, 1999). Por fim, teve-se também em linha de conta a existência de resultados díspares e contraditórios entre si, obtidos em diversos estudos, alguns dos quais experimentais, conforme descrito na revisão de literatura.

Pelas razões anteriormente apresentadas, foi decidido propor uma escala específica para medir cada um dos constructos constantes do modelo EVLN. Na concepção destas novas

escalas teve-se em linha de conta, por um lado, a definição de cada constructo e, por outro lado, as escalas já existentes.

Inicialmente, foram traduzidos para português, pelo método da tradução/retroversão, as escalas utilizadas por Rusbult *et al.* (1988), por Withey e Cooper (1989) e por Hagedoorn *et al.* (1999), tendo-se também juntados os itens utilizados nos estudos de Caetano e Vala (1994) e de Boas (2005). Em seguida, com base na definição de cada constructo também foram redigidos novos itens. Nesta primeira versão do questionário utilizou-se uma escala de resposta de sete pontos, semelhante à que foi utilizada Hagedoorn *et al.* (1999).

Obteve-se assim um primeiro questionário EVLN constituído por quatro escalas de medida, respectivamente, da saída, voz, lealdade e negligência. A escala da saída era constituída por 21 itens, a escala da voz por 28 itens, a escala da lealdade por 21 itens e a escala da negligência por 22 itens. Refira-se que, nesta fase, havia em cada escala itens repetidos.

Em seguida, procedeu-se a uma análise semântica desta primeira versão do questionário, tendo sido utilizados três directores de recursos humanos e dois directores de outras funções. Inicialmente o questionário foi aplicado individualmente a cada sujeito. Após o seu preenchimento explicou-se o que se pretendia medir com cada escala, tendo-lhe facultado o original dos itens em inglês. Realizou-se, em seguida, uma entrevista semi-estruturada. Esta entrevista teve como objectivo analisar em detalhe cada escala no sentido de identificar itens iguais ou semelhantes, permitir a reformulação da redacção de itens tendo em vista a uma melhor adequabilidade ao português, identificação de resistências e de factores de bloqueio à resposta e, por fim, a adequabilidade da escala de resposta de sete pontos.

Inicialmente, foram identificados itens repetidos ou muito semelhantes e outros que suscitaram dúvidas quanto ao seu significado e possível entendimento. Destes alguns foram eliminados e outros reescritos. Foi também referido como sendo uma limitação grave do questionário o facto de, quer os itens, quer a escala de resposta, reflectirem comportamentos específicos e pessoais do respondente, o que poderia ser percebidos como uma ameaça e, por isso, induzir uma resposta “politicamente correcta”. Nesta linha, os itens foram reescritos no sentido de serem descritos comportamentos de carácter geral, que colocassem o enfoque mais na intenção de agir do que em comportamentos já tidos pelo sujeito, sendo por isso mais

abrangentes e menos ameaçadores para o indivíduo. Por outro lado, foi também referido que era difícil discriminar um comportamento específico na escala de sete posições por esta ser demasiada ampla, tendo-se optado por uma escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos em que (1) correspondia a “Discordo em Absoluto” e (5) a “Concordo em Absoluto”. No final foram ainda eliminados os itens que suscitaram maiores dúvidas quanto ao seu entendimento. No final deste processo, foi construída um questionário constituído por quatro sub-escalas, tendo cada uma 15 itens.

Esta primeira versão foi aplicada individualmente a uma outro grupo constituído por dez trabalhadores, dos quais cinco eram quadros e os outros cinco operadores fabris indiferenciados. Realizou-se a aplicação em grupos de dois participantes. Após o preenchimento individual das quatro escalas, os participantes foram entrevistados no sentido de serem identificados, por um lado, os itens em que houve dificuldades de entendimento e, por outro lado, os itens que originaram dificuldade em dar uma resposta. Foram, assim, identificados factores de bloqueio e de resistência à resposta. Com base nos comentários obtidos das entrevistas, desenvolveu-se uma segunda versão, com onze itens na escala da saída, onze na escala da voz, dez na da lealdade e dez na da negligência.

Por último, esta escala final foi submetida a um pré-teste, tendo-se utilizado uma amostra de conveniência, constituída por 45 sujeitos. Esta amostra foi utilizada especificamente para testar as quatro escalas EVLN. A proveniência da amostra foi de cinco empresas: têxtil de média dimensão e portuguesa; de tecnologias de informação de pequena dimensão e também portuguesa; multinacional do sector da saúde de média dimensão; multinacional farmacêutica de grande dimensão; e grande multinacional do sector da distribuição de grande consumo. A aplicação do questionário foi presencial, em grupos de 5 pessoas, após o que se pediu aos participantes que comentassem os itens de cada escala. Estes comentários foram recolhidos para mais tarde se poder rever a formulação de cada um dos itens. Após estar estabilizada a redacção dos itens, estes foram ordenados aleatoriamente. Apesar do número muito reduzido número de participantes na amostra ($n=45$), foi calculado o valor do coeficiente Alpha de Cronbach para cada escala, tendo sido considerado meramente indicativo e não determinante para a eliminação de qualquer um dos itens. Passa-se à descrição dos resultados obtidos.

Quanto à escala Saída (Quadro7-8), obteve-se um valor de 0,752 para o coeficiente Alpha de Cronbach. Os comentários sugerem que o item “Nesta empresa é frequente haver a rotação interna das tarefas e/ou trabalhos”, que prefigurava uma saída interna (Caetano e Vala, 1994) suscitou dúvidas, pois houve participantes que não entenderam o conceito de rotação interna e, outros que conotaram negativamente esta prática. Assim, entendeu-se eliminá-lo da versão final, tendo ficado a escala da saída com dez itens, um dos quais estava formulado pela negativa.

Quadro 7-8: Escala da Saída do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala da Saída	
4: Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal (R)	E_4_I
6: Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa	E_6
8: Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	E_8
16: Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho	E_16
17: Já tomei a decisão de mudar de empresa	E_17
19: Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho actual para um outro trabalho alternativo	E_19
28: Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	E_28
29: Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho actual por um outro trabalho alternativo dentro da empresa	E_29
30: Estou activamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na empresa onde trabalho actualmente	E_30
35: Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	E_35

E: Exit (Saída). **(R)** Item revertido.

A escala da Voz, também constituída por 11 itens, obteve um valor para o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,708. Os participantes levantaram questões quanto aos itens “Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa, se o quiser ver resolvido” e “Já contactei entidades exteriores à empresa, no sentido de ver resolvido um problema que tive”, pois foram ambos percebidos negativamente como uma falta de lealdade para com a empresa. Este comentário vai de encontro ao que Boas (2005) verificou com um item semelhante que saturou no factor Negligência, “...talvez devido a tratar-se de uma medida extrema que trará, potencialmente, problemas à organização...” (Boas, 2005: 663). Assim, foi decidido manter o primeiro item mas invertendo a escala de

resposta e eliminar o segundo. Com as alterações que se acabaram de descrever, a escala ficou constituída por dez itens, dos quais três têm de ser invertidos (Quadro 7-9).

Quadro 7-9: Escala da Voz do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala da Voz	
7: Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa	V_7
10: Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	V_10
11: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (R)	V_11_I
14: Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	V_14
23: Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver	V_23
24: Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido (R)	V_24_I
25: Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_25
27: Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_27
34: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa (R)	V_34_I
37: Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_37

V: Voz; (R) Item revertido.

A escala de medida da lealdade apresentou um valor de 0,454 para o coeficiente Alpha de Cronbach, o que não é aceitável. A análise do valor da correlação item-total sugeriu uma possível desadequação dos itens “Faço o meu trabalho com rigor e deixo para a hierarquia as decisões que lhe competem” (0,013), “Quando há um problema aguardo pacientemente que a hierarquia o resolva” (-0,002), “Nesta empresa os seus colaboradores esforçam-se por ver sempre o lado positivo dos acontecimentos” (0,051). Estes itens foram também referenciados durante as entrevistas como sendo problemáticos.

O item “Nesta empresa os seus colaboradores esforçam-se por ver sempre o lado positivo dos acontecimentos” não foi, por um lado compreendido e, por outro lado, foi considerado como sendo artificial, tendo sido decidido eliminá-lo. Houve também um entendimento negativo quanto aos itens “Faço o meu trabalho com rigor e deixo para a hierarquia as decisões que lhe dizem respeito” e “Quando há um problema aguardo pacientemente que a hierarquia o resolva”, por terem sido percebidos como sendo a

expressão de uma demissão e desresponsabilização das obrigações do indivíduo em relação à organização e ao seu trabalho. No entanto, depois de explicado o que se pretendia com estes itens, os participantes consideraram-nos pertinentes, pelo que foi decidido mantê-los, mudando a sua redacção de forma a colocar a ênfase na confiança que se tem na hierarquia e na organização. A escala ficou no final com nove itens, um dos quais em escala invertida (Quadro 7-10).

Quadro 7-10: Escala da Lealdade do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala da Lealdade	
2: Defendo a empresa quando os outros a criticam	L_2
3: Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados	L_3
5: O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa	L_5
9: Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	L_9
12: Fico preocupado quando a empresa tem um problema	L_12
15: Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	L_15
22: Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	L_22
26: Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	L_26
31: Penso que esta empresa não merece que a defenda quando é criticada por outros (R)	L_31_I

L: Lealdade; **(R)** Item revertido.

A escala de medida da negligência, constituída por 10 itens, apresentou um valor para o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,774. Como comentário geral a esta escala foi referido que, qualquer profissional não assume que possa ter este tipo de comportamentos, pois há uma conotação social e profissionalmente negativa. O item “Faço o que tenho de fazer sem ter uma grande preocupação quanto à qualidade de meu trabalho” foi objecto de reacções negativas, por ser considerado como falta de profissionalismo, tendo sido reformulado. Já o item “Nesta empresa é normal os seus colaboradores preocuparem-se com ela para além das suas responsabilidades” foi considerado que induzia a resposta, pelo que foi eliminado. A escala ficou com nove itens, um dos quais a ser invertido (Quadro 7-11).

Quadro 7-11: Escala da Negligência do Modelo EVLN, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala da Negligência	
1: Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa	N_1
13: Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	N_13
18: Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas	N_18
20: Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação	N_20
21: Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	N_21
32: Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho	N_32
33: Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	N_33
36: Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação (R)	N_36_I
38: Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	N_38

N: Negligência; (R) Item revertido.

Realizou-se, no final, um estudo com o objectivo de determinar as propriedades psicométricas destas escalas, que envolveu uma amostra de conveniência com 197 participantes. Este estudo será referido aquando da validação das escalas face à amostra.

7.1.8. Variáveis de caracterização da amostra

No final do questionário, foi incluída uma secção com variáveis de caracterização do participante e da empresa onde trabalhava. Quanto ao participante, foram utilizadas variáveis sócio-demográficas (Anexo 8) e funcionais (Anexo 9). A empresa onde trabalhava o participante do estudo foi caracterizada através de variáveis organizacionais (Anexo 10).

Considerou-se a necessidade de caracterizar a amostra quanto à sua percepção referente aos processos organizacionais de gestão do desempenho, devido ao impacto que esta prática tem, quer a nível organizacional, quer a nível do indivíduo (e.g., Caetano, 1996; Moura, 2000; Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright, 2005). Assim, foram incluídos três itens finais referentes à caracterização da percepção do sujeito quanto às políticas de gestão de desempenho, em vigor na empresa, especificando a definição de objectivos individuais, a definição de objectivos de grupo e a avaliação de desempenho.

A versão final do questionário ficou constituída por 78 itens que medem 12 constructos. Destes 12 constructos, fundamentados na revisão de literatura, 10 permitiram a conceptualização do modelo proposto. Os outros 2 constructos, não fazendo parte do modelo proposto serviram para confirmar duas hipóteses adicionais, conforme formuladas no Capítulo 6 (h1g e h2d).

7.2. Processo de recolha de informação

Os sujeitos do presente estudo são colaboradores de empresas (e só de empresas), entendendo-se por empresa toda a organização com fins lucrativos, na linha do que foi definido por Peter Drucker (e.g., Drucker, 1946/1995, 1954 e 1985). Não tendo sido possível utilizar uma amostra aleatória, houve o cuidado de procurara diversificar os indivíduos a incluir na amostra de conveniência, a começar pelas empresas que participaram no estudo (Bryman e Bell, 2007; Saunders, Lewis e Thornhill, 2003). A recolha de dados decorreu durante os anos de 2007 e 2008.

De todas as empresas contactadas, foi estabelecido um contacto directo com 63, sendo esse contacto realizado normalmente através do director de recursos humanos. Este grupo de empresas era muito diversificado, quer em termos da sua dimensão – volume de negócios e número de colaboradores – quer quanto às áreas de negócio e mercados onde actuavam, quer quanto ao tipo de actividade que desenvolviam. Deste grupo foram excluídas as empresas que tivessem passado recentemente por processos de mudança que, pela sua amplitude e impacto, possam ter alterado a estabilidade da sua estrutura humana (Meyer e Allen, 1997; Meyer, 2009). Outras razões apresentadas para as empresas terem declinado participar no estudo foi o terem tido recentemente estudos que recorreram a questionários, ou estarem em curso processos organizacionais (por exemplo de certificação da qualidade) ou de implementação de estratégias comerciais ou de produção, não querendo a gestão desfocalizar a atenção dos seus colaboradores com mais um estudo. Assim, participaram no presente estudo 16 empresas, o que corresponde a uma taxa de aceitação em participar no estudo de 25%.

Está-se perante um grupo muito diversificado, sendo cerca de metade das empresas multinacionais e a outra metade nacionais e maioritariamente com menos de 50 colaboradores, de serviços e de tecnologias de informação (Quadro 7-12).

Quadro 7-12: Caracterização das 16 empresas intervenientes no estudo

	Frequência	Percentagem
Proveniência das Empresas		
Nacionais	9	56%
Multinacionais	7	44%
Dimensão das Empresas		
Até 50 colaboradores	3	19%
De 50 a 200 colaboradores	4	25%
Mais de 200 colaboradores	9	56%
Tipo de Actividade das Empresas		
Serviços	9	56%
Industriais	6	38%
Grande Distribuição	1	6%
Áreas de Actividade / Mercados das Empresas		
Tecnologias de Informação	4	24%
Industria Têxtil	2	12%
Farmacêutico	2	12%
Industria Automóvel	1	6%
Mudanças, Transporte e Arquivo Documental	1	6%
Indústria Vidreira	1	6%
Indústria Óptica	1	6%
Grande Distribuição	1	6%
Indústria Gráfica	1	6%
Construção Civil	1	6%
Serviços e Tecnologia de Telecomunicações	1	6%

Utilizou-se, uma amostra de conveniência constituída pelos colaboradores das 16 empresas participantes, que voluntariamente participaram no estudo e responderam ao questionário. Foram estabelecidos dois requisitos de inclusão dos participantes no estudo: (i) terem com a empresa um contrato de trabalho efectivo e (ii) uma antiguidade nessa empresa

superior a um ano. Na linha de diversos resultados empíricos⁶⁵, com estas duas condições pretendia-se controlar as variáveis “estabilidade formal de emprego” e “socialização”, que poderiam ter uma influência parasita nos resultados obtidos.

Quanto aos procedimentos de aplicação do questionário, houve que os adaptar às condições específicas de cada uma das empresas. Assim, foram seguidos três tipos de procedimentos distintos. O primeiro procedimento consistiu no envio directo aos colaboradores dessa empresa do questionário do estudo, acompanhado por uma nota interna assinada pelo director de recursos humanos e um envelope RSF endereçado directamente ao investigador. Nalgumas empresas o envio deste material foi realizado pela direcção de recursos humanos e, noutras situações o material foi enviado directamente pelo investigador pelo correio e para a casa do colaborador. O questionário, depois de respondido, era enviado via RSF, directamente para o investigador. O segundo procedimento utilizado consistiu na aplicação presencial do questionário. Neste caso, após reunido o grupo, que nunca excedeu as 20 pessoas, o investigador explicava o objectivo do estudo e a forma de responder. Foi referenciado especificamente que se tratava de um trabalho de investigação e que se não desejassem responder ao questionário, podiam fazê-lo. Após preenchido o questionário o inquirido depositava-o numa caixa e abandonava a sala. No terceiro procedimento, a aplicação do questionário foi da responsabilidade da empresa.

No total foram distribuídos 1739 questionários tendo sido recebidos 713, o que prefigura uma taxa de resposta de 41%. Destes 713 questionários recebidos foram excluídos 53 por (i) não corresponderem a uma das duas condições de inclusão acima descritas ou (ii) por apresentarem uma variabilidade de resposta nula ou ainda (iii) por o questionário não ter sido respondido. Foi obtida, assim, uma amostra final constituída por 660 participantes.

O procedimento de aplicação dominante foi o envio por RSF (61,4%), sendo uma larga proporção de participantes maioritariamente proveniente geograficamente da Grande Lisboa (47,8%), conforme se pode verificar no Quadro 7-13.

⁶⁵ Veja-se por exemplo Allen e Meyer, 1990b; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker, 2007; Maier e Brunstein, 2001; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1988 e 1997; Meyer, Bobocel e Allen, 1991.

Quadro 7-13: Caracterização da amostra quanto ao procedimento da aplicação dos questionários e localização geográfica dos 660 participantes

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Método Utilizado na aplicação dos questionários			
Presencial	158	23,9%	23,9%
Por Envio	405	61,4%	61,4%
Administrado pela Empresa	97	14,7%	14,7%
Localização Geográfica			
Grande Lisboa	303	45,9%	47,8%
Grande Porto	85	12,9%	13,4%
Beira Litoral	133	20,2%	21,0%
Beira Interior	24	3,6%	3,8%
Norte	74	11,2%	11,7%
Sul	12	1,8%	1,9%
Madeira e Açores	2	0,3%	0,3%
Estrangeiro	1	0,2%	0,2%
Não respondem	26	3,9%	

7.3. Caracterização da amostra

Para efeitos de caracterização dos participantes da amostra, foram consideradas unicamente as percentagens válidas de resposta a cada item, isto é, não foram tidas em conta os participantes que não responderam a esse item.

A amostra final (n=660) é caracterizada por participantes maioritariamente do sexo masculino (60,7%), casados ou em união de facto (74,0%) e com habilitações literárias ao nível do ensino superior (49,5%), conforme Quadro 7-14.

Quadro 7-14: Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Sexo			
Feminino	257	38,9%	39,3%
Masculino	397	60,2%	60,7%
Não Respondem	6	,9%	
Estado Civil			
Solteiro(a)	121	18,3%	18,8%
Casado(a) / União de Facto	477	72,3%	74,0%
Divorciado(a)	46	7,0%	7,1%
Viúvo(a)	1	,2%	,2%
Não Respondem	15	2,3	
Habilitações Académicas			
Até ao 4º ano	36	5,5%	5,6%
Até ao 6º ano	51	7,7%	7,9%
Até ao 9º ano	94	14,2%	14,6%
Até ao 12º ano	145	22,0%	22,5%
Ensino Superior	319	48,3%	49,5%
Não Respondem	15	2,3	

Os participantes apresentam uma média de idades de 37,7 anos, com idades compreendidas entre os 20 e os 62 anos (DP=8,73), com uma média de 16,45 anos de trabalho, variando de 1 a 50 anos (DP=10,02) e uma média de antiguidade na empresa actual de 10,08 anos, variando de 1 a 40 anos (DP=8,47). Em média os participantes já trabalharam em 2,83 empresas, variando de 1 a 8 empresas (DP=1,47).

Em termos de escalões etários, os participantes apresentam uma idade que varia dos 26 aos 35 anos (41,1%), trabalham há mais de 20 anos (32,1%), têm uma antiguidade na sua actual empresa que varia de 5 a 9 anos (34,1%) e já trabalharam em pelo menos 2 empresas diferentes (27,0%), conforme se pode observar no Quadro 7-15.

Quadro 7-15: Caracterização da amostra por idade, tempo de trabalho, antiguidade na actual empresa e número de empresas onde já trabalhou

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Idade			
Até 25 anos	39	5,9%	6,2%
De 26 a 35 anos	257	38,9%	41,1%
De 36 a 45 anos	208	31,5%	33,2%
De 46 a 55 anos	97	14,7%	15,5%
Com 56 ou mais anos	25	3,8%	4,0
Não Respondem	34	5,2%	
Tempo de Trabalho			
Até 4 anos	49	7,4%	8,1%
De 5 a 9 anos	124	18,8%	20,6%
De 10 a 14 anos	119	18,0%	19,8%
De 15 a 19 anos	117	17,7%	19,4%
Com 20 ou mais anos	193	29,2%	32,1%
Não Respondem	58	8,8%	
Antiguidade na Actual Empresa			
Até 4 anos	169	25,6%	27,7%
De 5 a 9 anos	208	31,5%	34,1%
De 10 a 14 anos	98	14,8%	16,1%
De 15 a 19 anos	60	9,1%	9,8%
Com 20 ou mais anos	75	11,4%	12,3%
Não Respondem	50	7,6%	
Número de Empresas onde já trabalhou			
1 empresa	123	18,6%	19,9%
2 empresas	167	25,3%	27,0%
3 empresas	154	23,3%	24,9%
4 empresas	93	14,1%	15,0%
5 ou mais empresas	82	12,4%	13,2%
Não Respondem	41	6,2%	

Quanto ao posicionamento organizacional (Quadro 7-16), verifica-se uma maior proporção da área funcional de trabalho de operações/produção (33,9%), da posição hierárquica de operacional (35,1%) e de posições sem funções de chefia (62,0%).

Quadro 7-16: Caracterização da amostra pelo posicionamento organizacional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Área Funcional de Trabalho			
Administrativa	94	14,2%	15,8%
Técnica	179	27,1%	30,1%
Marketing / Vendas	120	18,2%	20,2%
Operações / Produção	202	30,6%	33,9%
Não Respondem	65	9,8%	
Posição Hierárquica			
Administrador, Director Geral, Director	64	9,7%	10,6%
Gestor	103	15,6%	17,1%
Técnico / Especialista	151	22,9%	25,0%
Supervisor	74	11,2%	12,3%
Operacional	212	32,1%	35,1%
Não Respondem	56	8,5%	
Funções de Chefia			
Com Funções de Chefia	235	35,6%	38,0%
Sem Funções de Chefia	384	58,2%	62,0%
Não Respondem	41	6,2%	

Quanto às práticas de gestão de desempenho, verifica-se que 52,7% dos participantes considera que a definição dos objectivos individuais é concretizada “*de forma formal através de um procedimento da empresa*”. A mesma tendência verifica-se também quanto à definição dos objectivos de grupo, pois 56,1% percebe que os objectivos de grupo são definidos “*de forma formal através um procedimento da empresa*”. Este padrão é comum também à avaliação do desempenho, em que 56,7% dos participantes considera que é realizada “*de forma formal através de um procedimento da empresa*”. Está-se assim, perante uma amostra em que mais de 50% dos seus participantes consideram haver um sistema/procedimento formal da empresa quanto à gestão do desempenho (Quadro 7-17).

Quadro 7-17: Caracterização da amostra quanto à percepção dos procedimentos de gestão do desempenho

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Percepção da Definição de Objectivos Individuais			
Não tenho objectivos definidos, sabendo o que tenho de fazer	89	13,5%	14,2%
De forma informal através da chefia	207	31,4%	33,1%
De forma formal através de um procedimento da empresa	330	50,0%	52,7%
Não Respondem	34	5,2%	
Percepção Definição de Objectivos de Grupo			
Não há objectivos definidos, sabendo cada um o que tem de fazer	68	10,3%	10,9%
De forma informal através do chefe	205	31,1%	33,0%
De forma formal através um procedimento da empresa	349	52,9%	56,1%
Não Respondem	38	5,8%	
Percepção da Avaliação de Desempenho			
Não há qualquer avaliação	50	7,6%	8,0%
Através do minha chefia e da forma que ele(a) achar conveniente	222	33,6%	35,4%
De forma formal através de um procedimento da empresa	356	53,9%	56,7%
Não Respondem	32	4,8%	

Sendo uma amostra de conveniência, não se podem extrapolar os resultados obtidos para a generalidade da população que, no caso do presente estudo, são os trabalhadores em empresas sediadas em Portugal Continental, com mais de um ano de antiguidade e com contrato de trabalho sem termo. No entanto, pela sua diversidade, os resultados obtidos com a presente amostra poderão ser indicativos de tendências gerais de resposta que terão de ser confirmadas através de estudos posteriores.

7.4. Opções metodológicas em termos de análise e modelação estatística

Optou-se metodologicamente por realizar a análises dos dados em quatro etapas. A primeira consistiu no estudo de validação dos instrumentos utilizados na recolha de informação, face à amostra recolhida. Será neste momento que as estatísticas descritivas de cada escala serão apresentadas, bem como as propriedades psicométricas de cada escala. São destacadas nesta etapa os estudos realizados para as escalas do comprometimento organizacional (Nascimento *et al.*, 2008) e para as escalas do Modelo EVLN. Em seguida, procede-se à análise do modelo proposto, de forma a testar as relações estruturais entre os constructos presentes no modelo, procedendo-se à verificação das hipóteses que sustentam o modelo proposto. Numa terceira etapa procede-se à análise das possíveis relações de mediação e à verificação das hipóteses subjacentes a essas relações. Por fim, na quarta etapa procede-se à análise da variabilidade do modelo final proposto, através de variáveis contextuais.

As observações com dados omissos (“*missing data*”) foram eliminadas através do método *listwise*, que implica a eliminação da amostra de todos os sujeitos que não responderam integralmente a todo o questionário (Maroco, 2007).

A análise quantitativa dos dados teve presente dois objectivos. O primeiro objectivo consistiu na validação do questionário face à amostra. O segundo objectivo consistiu na estimação dos valores das relações estruturais e na validade como um todo do modelo proposto.

Na validação do questionário face à amostra, pretendeu-se garantir que as variáveis manifestas ou observáveis – itens – que foram utilizadas para medirem um determinado constructo latente, mediam realmente esse constructo. São apresentadas as estatísticas descritivas de cada item, bem como as correlações existentes entre eles. Em seguida, é verificada a fiabilidade da escala em estudo. Numa terceira fase, submeteu-se essa escala a uma análise factorial exploratória (AFE), no sentido de se identificar a sua estrutura latente. Por fim realizou-se uma análise factorial confirmatória (AFC) no sentido de confirmar em que medida a escala que se estava a validar correspondia ao quadro teórico subjacente à sua

concepção. Deste processo resultou a eliminação dos itens que revelaram não medirem o constructo latente que seria pressuposto medirem. Nesta fase foi utilizado o *software* SPSS e, no caso das AFC o LISREL 8.80 (Jöreskog e Sörbom, 1996). O LISREL 8.80 foi também usado para a estimação do modelo de equações diferenciais e para o teste das hipóteses de mediação e de moderação.

7.4.1. Validação do questionário face à amostra

As escalas utilizadas foram formuladas num determinado quadro teórico, descrito anteriormente. Através desse quadro teórico, cada constructo é operacionalizado através de uma variável latente que é medida através de variáveis manifestas: os itens do questionário. No caso de esse quadro teórico, perspectivar mais do que um constructo há também que verificar se as relações entre os constructos que constituem esse modelo estão relacionados da forma que está estabelecido no quadro teórico (Moreira, 2005; Hill & Hill, 2005). Há, por isso que perspectivar, por um lado a fiabilidade da escala que se está a analisar e, por outro, a sua validade.

Entende-se por fiabilidade o nível de consistência dos resultados obtidos por essa escala, sendo medida através do coeficiente Alpha de Cronbach. São considerados aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,70 (Nunnally, 1978), sendo inaceitáveis valores inferiores a 0,60 (Hair *et al.*, 2006; Hill e Hill, 2005). Foram consideradas outras duas medidas de fiabilidade, estando estas associadas à solução factorial encontrada pela AFC. São elas a Variância Extraída (*Variance Extracted – VE*) e a fiabilidade de constructo (*Construct Reliability – CR*), que são calculadas para cada variável latente presente no modelo.

Entende-se por validade de uma escala o grau em que os itens constituintes dessa escala medem o constructo que é pressuposto medirem (Moreira, 2005; Hill & Hill, 2005). Assim, a validação consiste em “....mostrar que os itens do teste são uma amostra de um universo em que o investigador está interessado...” (Cronbach e Meehl, 1955: 282) através do valor do contributo de cada item para a medição do constructo que deveria medir. Assim, pode-se

considerar uma escala validada se numa solução factorial os itens saturarem no factor que representa o constructo que seria pressuposto medirem. No presente estudo, as escalas que constituem o questionário utilizado foram validadas inicialmente através de uma análise factorial exploratória (AFE) e, posteriormente, através de uma análise factorial confirmatória (AFC).

A análise factorial exploratória pressupõe que as variáveis sejam contínuas com distribuição normal multivariada, o que não é o caso face às escalas em análise. Contudo a análise factorial exploratória serve para se obter uma sensibilidade inicial aos dados. A natureza ordinal das variáveis observáveis será tida em linha de conta aquando da realização das análises estatísticas em LISREL, sendo então utilizadas correlações policóricas (*Polychoric Correlations*), as indicadas para dados ordinais com três ou mais classes. Para efeitos de estimação dos modelos de equações estruturais foi utilizado o método de estimação da máxima verosimilhança robusta (*Robust Maximum Likelihood*).

A análise factorial exploratória é uma técnica de redução das variáveis observáveis (itens) através da extracção de “...factores (*intrínsecos*) que de alguma forma (*mais ou menos explícita*) controlam as variáveis originais” (Maroco, 2007: 361). É por isso, uma técnica de modelação que permite uma redução da dimensionalidade das variáveis observáveis, isto é do número dos itens da escala que se está a validar, a uma estrutura constituída por factores que correspondem às variáveis latentes. Caso a estrutura encontrada seja semelhante à estrutura definida pelo quadro teórico, pode afirmar-se que os itens que saturam nesse factor são indicadores de medida desse constructo latente, encontrando-se essa escala validada face à amostra onde foi aplicada.

A carga factorial (*Factor Loading*) de um item corresponde ao nível de associação entre esse item e o factor onde está a saturar podendo, numa solução estandardizada, ser interpretado como a correlação entre o item e o factor latente que esse item está a medir. Cargas factoriais com um valor igual ou superior a 0,50 “...são considerados praticamente significativos” (Hair *et al.*, 2006: 128), sendo no entanto desejável valores iguais ou superiores a 0,70 por “...serem considerados como indicativos de uma estrutura muito bem definida e é o objectivo de qualquer análise factorial” (Hair *et al.*, 2006: 128).

No presente estudo utilizou-se na análise factorial exploratória o método de estimação por máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*). Foi utilizada uma rotação por forma a simplificar a solução factorial encontrada. Essa simplificação faz-se através da redistribuição da variância explicada, o que implica uma alteração dos pesos factoriais de cada item, no sentido de ser maior em relação a um factor, em detrimento dos outros factores, sem, no entanto, alterar o ajustamento do modelo (Browne, 2001; Hair *et al.*, 2006).

Apesar de o método de rotação dos factores mais utilizado em análises factoriais exploratórias ser o da rotação ortogonal e especificamente a rotação *Varimax*⁶⁶ (Costello, 2005), este método implica que os factores não estejam correlacionados entre si. Em contrapartida, o método de rotação oblíquo pressupõe que os factores extraídos estejam correlacionados entre si. O que se verifica é que “...*geralmente esperamos alguma correlação entre os factores...*” (Costello, 2005: 3), pelo que a rotação oblíqua poder ser a mais indicada em estudos realizados no âmbito das ciências sociais (Maroco, 2007; Rummell, 2002). Por outro lado, a rotação oblíqua tem a vantagem de gerar a uma solução ortogonal no caso de os factores não estarem correlacionados entre si, enquanto o inverso já não é possível (Maroco, 2007; Rummell, 2002). No presente estudo foi utilizado o método de rotação oblíqua *Promax*.

A rotação oblíqua vai dar origem a dois diferentes tipos de matrizes: a Matriz de Padrão (*Pattern Matrix*) e a Matriz de Estrutura (*Structure Matrix*). A matriz de padrão “...*delimita os padrões oblíquos ou os grupos de inter-relações entre as variáveis*” (Rummell, 2002: 23). Desta forma as cargas factoriais não são correlações entre as variáveis (itens) e os padrões (factores), correspondendo sim ao grau em que essa variável se encontra envolvida com os factores extraídos (Rummell, 2002). Já a matriz de estrutura corresponde à correlação entre os itens e os factores extraídos.

Há vários critérios para determinar o número de factor a extrair. No presente estudo foram utilizados dois critérios de extracção dos factores. No caso de as escalas serem de autor e terem subjacente um modelo teórico definido (por exemplo, as três escalas associadas ao “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”) foi forçada a extracção do número de factores correspondente ao número de constructos latentes previstos

⁶⁶ A rotação ortogonal *Varimax* é a que normalmente aparece por defeito nos softwares de estatística, tais como no SPSS (Hair *et al.*, 2006).

no modelo teórico em causa. No caso de as escalas terem sido concebidas especificamente no âmbito do presente estudo (como é o caso das escala do Modelo EVLN) seguiu-se o critério de Kaiser, tendo sido extraídos os factores que apresentaram um valor próprio (*eigenvalue*) igual ou superior a 1.

Pretendeu-se com a análise factorial exploratória estabelecer uma estrutura latente subjacente às variáveis observáveis (itens). Essa estrutura latente corresponde à solução factorial encontrada e irá permitir a formulação de modelos que serão testados através da análise factorial confirmatória. Assim optou-se, nesta fase, por não excluir qualquer um dos itens e reservar essa decisão em função da solução da análise factorial confirmatória.

Um modelo de equações estruturais apresenta duas componente, sendo uma delas o modelo de medida e a outra o modelo estrutural. A componente de medida diz respeito às relações entre as variáveis latentes e os indicadores escolhidos para as medir. A componente estrutural incluirá o conjunto de relações de dependência, estabelecidas entre as diversas variáveis latentes no modelo. É objectivo da estimação encontrar estimativas para esses coeficientes de regressão entre constructos latentes. Um modelo de equações estruturais implica a operacionalização de um modelo explicativo de uma dada realidade, fundamentada e justificada por um determinado quadro teórico. É possível aferir a bondade de ajustamento do modelo proposto, isto é o “*grau em que o modelo estimado reproduz a estrutura de... [associações]... observada nos dados*” (Salgueiro, 2008: 15).

A validade convergente consiste em verificar o grau em que as variáveis manifestas medem as variáveis latentes que é pressuposto medirem, através das cargas factoriais existente entre cada uma das variáveis manifestas e a variável latente. Já a validade nomológica (*Nomologica Validity*) consiste em verificar o grau de ajustamento do modelo aos dados disponíveis, sendo medida pelos indicadores de bondade de ajustamento (Hair *et al.*, 2006).

Para ser considerada aceitável, a carga factorial de cada item, numa solução estandardizada, “...*deveria ser .5 ou superior, e idealmente .7 ou superior...*” (Hair *et al.*, 2006: 777). Estes valores têm a ver com a percentagem da variância do item que é explicada pelo factor que está a medir, e que é dada pelo quadrado do valor do peso factorial. Assim, um peso factorial de 0,70 significa que 49% (quadrado de 0,70) da variação desse item é

explicada por esse factor, sendo a restante variação devido a “erro”. No presente estudo foi utilizado como critério geral de exclusão um valor da carga factorial igual ou inferior a 0,60. Foi tido também em consideração o nível de significância da carga factorial de cada item. Assim, uma carga factorial é considerada significativamente diferente de zero se o seu *t-value* for em valor absoluto igual ou superior a 1,96 (para $\alpha=0,05$). Para além destes dois critérios de exclusão dos itens, teve-se em linha de conta o número de itens utilizados na medição do constructo latente. Neste caso seguiu-se a recomendação de Hair *et al.* (2006: 783) de que as “...boas práticas ditam um mínimo de três itens por factor, preferencialmente quatro” (Hair *et al.*, 2006: 783). Por fim, a decisão de eliminar itens teve também presente a necessidade de melhorar a bondade do ajustamento do modelo em estudo.

A AFC permite a verificação quer da fiabilidade do instrumento de medida quer a sua validade. Sendo a fiabilidade o grau da consistência da medida de cada variável latente presente no modelo proposto, esta pode ser determinada através do valor da Variância Extraída (*Variance Extracted - VE*) e da Fiabilidade de Constructo (*Construct Reliability – CR*) (Hair *et al.*, 2006).

A Variância Extraída é calculada através da expressão (2), sendo o critério de aceitabilidade valores iguais ou superiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2006):

$$VE = \frac{\sum \text{Carga Factorial Standardizada}^2}{\text{Número de itens}} \quad (2)$$

O valor da Fiabilidade de Constructo é calculado através da expressão (3), sendo considerados como indicativos de uma fiabilidade aceitável valores iguais ou superiores a 0,70. No entanto, valores entre 0,60 e 0,70 podem ser considerados aceitáveis se os outros indicadores de fiabilidade estiverem aceitáveis (Hair *et al.*, 2006):

$$CR = \frac{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2}{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2 + (\sum \text{Erro da Estimativa Carga Factorial Standardizada})} \quad (3)$$

7.4.2. Validação do Modelo Proposto

A validação de um modelo consiste na determinação do nível do seu ajustamento aos dados disponíveis. Está-se, por isso, perante uma validade nomológica (Hair *et al.*, 2006). Nesta linha, assumem particular importância as medidas do bondade de ajustamento (*goodness-of-fit*).

Diversas medidas de bondade do ajustamento têm sido propostas na literatura e podem ser agrupadas em (i) medidas de ajustamento absoluto, (ii) medidas de ajustamento incremental e (iii) medidas de parcimónia e de comparação de modelos (Hair *et al.*, 2006). Das diversas medidas de ajustamento “*tipicamente o uso de três a quatro providencia uma adequada evidência do ajustamento do modelo*” (Hair, *et al.*, 2006: 752). Por outro lado, é também sugerido o uso de um conjunto de “*...índices de ajustamento representativos das diferentes famílias de medidas ... [sendo]... preferíveis índices que entrem em consideração com os graus de liberdade do modelo*” (Salgueiro, 2008: 66). No presente estudo foi seguida esta última recomendação.

As medidas de ajustamento absoluto indicam o grau em que a matriz de correlações ou a matriz de variâncias-covariâncias obtida pelo modelo em estudo, reproduz a matriz de associações da população. No caso de haver um ajustamento perfeito as duas matrizes são iguais. Foram utilizadas as seguintes medidas de ajustamento absoluto: Estatística do Qui-Quadrado (χ^2); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Standardized of Root Mean Square Residual* (SRMR).

A estatística do Qui-Quadrado implica a existência de algumas condições. A primeira condição implica que o modelo esteja especificado de forma correcta. Por outro lado, a amostra deve ser suficientemente grande. No caso de ter sido analisada a matriz de variância-covariância e se for verificada uma distribuição normal multivariada das variáveis observáveis, então a estatística do χ^2 irá assumir uma distribuição assintótica. Asseguradas estas condições, então o χ^2 é um teste a hipótese nula de que a matriz de variância-covariância da população é reproduzida pela matriz de variância-covariância reproduzida pelo modelo proposto. A hipótese nula não é rejeitada caso o *p-value* obtido for igual ao maior do que do

nível de significância α desejado (Hair *et al.*, 2006; Salgueiro, 2008). No entanto, é uma medida de bondade de ajustamento que é muito sensível à dimensão da amostra e ao facto de se utilizar uma matriz de correlações, tal como é feito no presente estudo devido à natureza ordinal das variáveis. Torna-se pois necessária a utilização complementar de outras medidas de bondade de ajustamento.

O *Goodness of Fit Index* (GFI) compara o valor da estatística do χ^2 do modelo proposto com o do modelo nulo, indicando o grau da variância e da covariância que é explicada pelo modelo. Quanto maior for o valor do GFI maior é a bondade de ajustamento do modelo, sendo normalmente considerado um bom ajustamento um valor do GFI igual ou superior a 0,90 (Hair *et al.*, 2006: 747).

No entanto, como realça Hair *et al.* (2006), o critério de aceitabilidade de 0,90 para o GFI é contestado por alguns autores⁶⁷ que o testaram através de modelos que se sabia à partida que apresentavam um ajustamento aceitável, tendo obtido resultados inferiores ao valor do critério. Mais recentemente outros autores⁶⁸ chamaram a atenção para o factor de a “...maioria dos indicadores GOF partilharem o problema de uma punição injusta dos modelos com mais variáveis observáveis por constructo latente” (Hair *et al.*, 2006: 751) realçando que indicadores do tipo “...RMSEA e o SRMR que na realidade apresentam uma vantagem (eles diminuem) quando o modelo contém mais variáveis” (Hair *et al.*, 2006: 751). Assim, apesar de se ter decidido utilizar o indicador GFI, devido ao número de variáveis presentes no modelo proposto é expectável que o critério de aceitabilidade de 0,90 possa não ser atingido. Foi pois decidido dar um maior relevo na interpretação da bondade de ajustamento ao RSMEA e ao SRMR, por serem mais fiáveis perante modelos com um número elevado de variáveis⁶⁹.

Outra medida de bondade de ajustamento absoluto, que pretende minimizar os inconvenientes do χ^2 e do GFI, é o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). O valor do RMSEA indica a correcção a que o modelo deve ser sujeito, tendo em conta quer a

⁶⁷ Hair *et al.* (2009) referem Hu, L., e Bentler, P. M. (1999). Covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling* 6 (1), 1-55

⁶⁸ Hair *et al.* (2009) referem Kenny, D.A., e McCoach, D. B. (2003). Effects of the number of variables on measures of fit in structural equations modeling. *Structural Equations Modeling*, 10 (3), 333-351

⁶⁹ Por exemplo, na sugestão das medidas de ajustamento utilizadas para a verificação da bondade de ajustamento de um modelo, o GFI não é proposto por Hair *et al.* (2006: 752 e 753, Quadro 10-2).

dimensão da amostra, que a complexidade do modelo. Assim, quanto menor for esse valor, melhor é a bondade de ajustamento do modelo. Valores de RMSEA menores que 0,08 são considerados aceitáveis e menores do que 0,03 são indicativos de um ótimo ajustamento, para uma amostra com um número de participantes superior a 500 (Hair *et al.*, 2006: 748). Em contrapartida, valores superiores a 0,08 são indicativos de um mau ajustamento do modelo em estudo.

A última medida de ajustamento absoluto que foi utilizada foi o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Esta medida consiste no valor das médias dos resíduos ajustados. O valor deste indicador varia de 0, indicativo de um ajustamento ótimo, a 1, indicativo de um fraco ajustamento. No presente estudo considerou-se como valor crítico, um valor de SRMR inferior a 0,08 (Hair *et al.*, 2006: 753).

As medidas de ajustamento incremental comparam o modelo proposto com o modelo nulo, sendo este “modelo nulo” o paradigma de um mau ajustamento. Assim, quanto maior for a diferença entre os dois modelos melhor será o ajustamento do modelo proposto. Foi utilizado como medida de ajustamento incremental o *Comparative Fit Index* (CFI). Esta medida de ajustamento incremental, “...devido à sua insensibilidade à complexidade do modelo, é um dos índices mais utilizados” (Hair *et al.* 2006: 749). Valores de CFI superiores a 0,90 são considerados como indicativos de um bom ajustamento do modelo.

No caso das medidas de parcimónia e de comparação de modelos a bondade do ajustamento do modelo é calculada tendo por base o número de parâmetros utilizados, permitindo determinar se foi utilizado um número excessivo de parâmetros para se conseguir o ajustamento do modelo. Estes indicadores permitem também a comparação de modelos no sentido de se identificar qual é o modelo com melhor ajustamento. Foram utilizadas as seguintes medidas de parcimónia do ajustamento e de comparação de modelos: Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df); *Akaike Information Criterion* (AIC).

O Qui-Quadrado Normalizado corresponde a uma correcção do χ^2 pelos graus de liberdade. Apesar de não haver consenso na literatura, considerou-se um bom indicador de bondade de ajustamento do modelo um valor deste indicador igual ou inferior a 3 ou a 4. Chama-se, no entanto a atenção, para o facto de esta medida de parcimónia ser muito afectada pela dimensões da amostra e, por isso, poder apresentar valores elevados devido à grande

dimensão da amostra. Como medida de comparação de modelos foi utilizado o *Model Akaike Information Criterion* (AIC), que é particularmente indicado quando os modelos apresentam diferentes parâmetros. O modelo mais ajustado é aquele que apresentar um menor valor da AIC.

Apresenta-se em seguida um quadro síntese com os diversos indicadores de bondade do ajustamento utilizados no presente estudo (Quadro 7-18).

Quadro 7-18: Descrição dos diversos indicadores de bondade do ajustamento utilizados (Hair *et al.* 2006)

Indicadores	Crítérios de Aceitabilidade
Cargas Factoriais das Variáveis Manifestas	
Carga Factorial (<i>Factor Loading</i>)	Desejável: $\geq 0,70$; Utilizada: $\geq 0,60$
Medidas de Significância	
t-Value	Desejável: $\geq 1,96$ ($p \leq 0,05$)
Coefficiente de Determinação Múltipla (R^2)	Desejável: $\geq 0,50$
Medidas de Fiabilidade	
Alpha de Cronbach	Desejável: $\geq 0,70$; Utilizada: $\geq 0,60$
Fiabilidade de Constructo (<i>Construct Reliability</i>) (Só utilizada nas AFC)	Desejável: $\geq 0,70$
Variância Extraída (<i>Variance Extracted</i>) (Só utilizada nas AFC)	Desejável: $\geq 0,50$
Medidas de Ajustamento Absoluto	
Qui-Quadrado (χ^2)	p-value: $\leq 0,05$
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	Desejável: $\geq 0,90$
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Desejável: $\leq 0,08$
<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	Desejável: $\leq 0,08$
Medidas de Ajustamento Incremental	
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	Desejável: $CFI \geq 0,90$
Medidas de Parcimónia e de Comparação de Modelos	
Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df)	Desejável: ≤ 3
<i>Model Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Escolhe-se o modelo com o menor valor AIC

Depois de estimado o modelo proposto, e verificada a aceitabilidade da sua bondade de ajustamento, o modelo é considerado como sendo um de vários modelos possíveis e

igualmente aceitáveis. Procedeu-se então à verificação das hipóteses que sustentam as relações entre as variáveis latentes. Na sequência deste processo, o modelo inicialmente proposto foi reespecificado, tendo sido eliminadas todas as relações entre as variáveis latentes que não fossem significativas.

7.4.3. Análise das relações de mediação e de moderação

O estudo de relações de mediação tem vindo a assumir uma considerável importância na investigação na área da psicologia e, especialmente, na psicologia social e organizacional, pois permite uma melhor compreensão da relação entre duas variáveis através das relações indirectas entre essas variáveis e uma, ou mais, variáveis mediadoras (Baron e Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; Preacher e Hayes, 2008; Preacher, Rucker e Hayes, 2007; MacKinnon, Fairchild e Fritz, 2007).

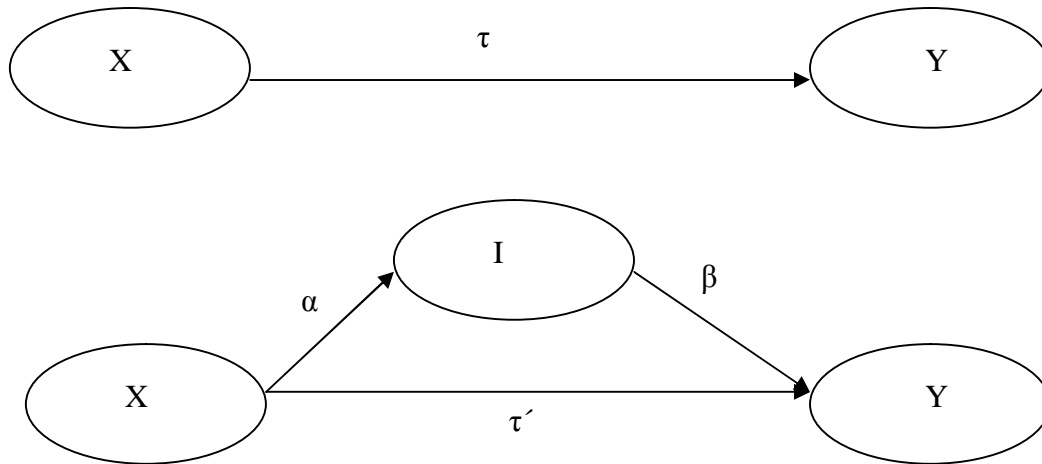
Entende-se como “...um mediador (...) uma variável que está entre uma sequência causal de duas variáveis...” (MacKinnon *et al.*, 2007: 595) e que vai permitir uma melhor compreensão da relação causal existente entre essas duas variáveis. Apesar de haver alguma confusão entre o conceito mediação e moderação, distinguem-se entre si porque “...mediação é um modelo causal (...) que explica o processo do ‘porquê’ e ‘como’ acontece uma causa-e-efeito” (Wu e Zumbo, 2008: 369), enquanto a moderação “...é um modelo causal que postula ‘quando’ ou ‘de quem’ uma variável independente determina mais fortemente (ou fracamente) uma variável dependente... [modificando, por isso] ...a intensidade ou a direcção (i.e., positiva ou negativa) de uma relação causal” (Wu e Zumbo, 2008: 370).

Nas relações de mediação há que considerar dois tipos diferentes de efeitos entre as variáveis presentes no modelo: os efeitos directos e os efeitos indirectos. O efeito directo consiste no efeito causal total⁷⁰, existente na relação entre uma variável independente (X) e

⁷⁰ O efeito causal total entre uma variável independente e outra dependente é chamado como “*overall causal effect*” (Wu e Zumbo, 2008) ou por “*total effect*” (Preacher e Hayes, 2008).

uma variável dependente (Y), sem se ter em linha de conta o efeito de qualquer variável de mediação. Esta relação está representada na Figura 7-1, pela relação (τ).

Figura 7-1: Relação de mediação (baseado em MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets, 2002: 86)



Os efeitos indirectos, correspondem às relações, por um lado, entre a variável independente (X) e a variável mediadora (I) e, por outro lado, entre a variável mediadora (I) e a variável dependente (Y), sendo representadas na Figura 7-1, respectivamente pelas relações (α) e (β). O valor total dos efeitos indirectos é igual ao produto de cada um dos efeitos indirectos presentes na relação, isto é, $\alpha*\beta$ na Figura 7-1.

Quando a variável mediadora (I) é introduzida na relação, parte do efeito total é agora explicado pelos efeitos indirectos. Assim há um novo efeito directo (τ') entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y), determinado pela variável mediadora (I), que é inferior ao efeito directo (τ) existente entre as variáveis independente e dependente sem a presença da variável mediadora. Assim, numa relação de mediação o efeito total existente entre a variável independente e a variável dependente sem a presença da variável mediadora (τ) é igual à soma do efeito directo quando está presente a variável mediadora (τ') com o produto dos efeitos indirectos (α e β), conforme representado na fórmula (4):

$$\tau = \tau' + (\alpha * \beta) \quad (4)$$

Uma relação de mediação não é suportada no caso de não se verificarem alterações no efeito directo antes e depois da introdução da variável mediadora, isto é, quando $\tau = \tau'$. Neste caso, o total dos efeitos indirectos é nulo, isto é, $(\alpha * \beta = 0)$, não havendo qualquer relação de mediação. Considera-se a existência de uma relação de mediação total, quando o efeito directo é totalmente explicado pelos efeitos indirectos. Neste caso o efeito directo entre a variável independente e a dependente é igual a zero (ou próximo de zero) depois de introduzida na relação a variável mediadora, isto é, $(\tau' = 0)$, o que implica que $(\tau = \alpha * \beta)$. Um último tipo de relação de mediação a considerar é a mediação parcial. Neste caso o efeito directo entre a variável independente e a dependente (τ) diminui quando é introduzida na relação a variável mediadora permanecendo, no entanto, estatisticamente significativo, isto é $(\tau = \tau' + \alpha * \beta)$ sendo qualquer um dos valores diferentes de zero. A diferença entre o efeito directo antes e depois da introdução da variável mediadora é explicada pelos efeitos indirectos, isto é $(\tau - \tau' = \alpha * \beta)$.

Quando uma relação entre uma variável independente e outra dependente é influenciada por diversas variáveis mediadoras está-se perante uma mediação múltipla (Figura 7-2). Neste caso o total dos efeitos indirectos é igual ao somatório dos efeitos indirectos de cada variável mediadora presente no modelo.

Há diversos métodos utilizados para testar relações de mediação. No entanto, há uma unanimidade em considerar o método proposto por Baron e Kenny (1986) como sendo o que continua a ser mais utilizado (e.g., Preacher e Hayes, 2008; Preacher *et al.*, 2007; MacKinnon *et al.*, 2007; Wu e Zumbo, 2008). Baseado no processo proposto por Baron e Kenny (1986) e por Holmbeck (1997), Hair *et al.* (2006) propuseram um método constituído por quatro etapas sucessivas, que parte da análise sucessiva de três tipos de modelos que representam cada situação possível da relação de mediação: modelo sem mediação; modelo com mediação total; modelo com mediação parcial. Este método baseia-se no facto de que *“a intervenção dos efeitos da variável pode ser avaliada através da comparação da relação entre a variável independente e a variável dependente antes e depois da alteração devido à variável*

mediadora” (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets, 2002: 87). Foi este o método utilizado no presente estudo⁷¹.

Em primeiro lugar, estabelece-se uma relação directa entre a variável independente e a variável dependente sem a intervenção da variável mediadora, tendo de ser essa relação estatisticamente significativa. Caso não seja significativa então não se poderá estar perante uma relação de mediação. A primeira pré-condição para a existência de uma relação de mediação entre duas variáveis é pois a hipótese de uma relação directa estatisticamente significativa entre a variável independente e a variável dependente.

Na fase seguinte, é testado um modelo em que se estabelece uma relação de mediação total. Nesta situação considera-se a existência de uma relação indirecta entre a variável independente e a variável mediadora e outra relação indirecta entre a variável mediadora e a variável dependente. Como o modelo estabelece uma mediação total, a relação directa entre a variável independente e a variável dependente é nula, não sendo representada no modelo. A estimativa de cada uma destas relações indirectas deverá ser significativa. A não significância de uma das duas relações inviabiliza a mediação. Assim, a segunda pré-condição para a viabilidade de uma relação de mediação é a hipótese das relações indirectas estatisticamente significativas entre a variável mediadora e as variáveis independente e dependente.

Ao modelo de mediação total, estabelecido na segunda fase, é adicionada a relação directa entre a variável independente e a variável dependente. Este novo modelo prefigura uma mediação parcial. As relações indirectas entre a variável independente e a variável mediadora e entre a variável mediadora e a variável dependente deverão manter-se estatisticamente significativas. Caso uma delas deixe de o ser, a relação de mediação é inviabilizada. Outra condição que deverá estar presente é a de que a estimativa do valor da relação directa entre a variável independente e a variável dependente deve diminuir em relação ao valor da mesma relação quando não está presente a variável mediadora, conforme estabelecido no primeiro modelo.

Na quarta e última fase determina-se a significância estatística da estimativa da totalidade dos efeitos indirectos presentes na relação de mediação. A ausência de significância

⁷¹ Veja-se, por exemplo Neves e Caetano (2009) que utilizaram o mesmo tipo de abordagem para testar relações de mediação.

estatística da estimativa do total dos efeitos indirectos inviabiliza a existência de uma relação de mediação (e.g., Baron e Kenny, 1986; Hair *et al.* 2006; MacKinnon *et al.*, 2002).

Há diversos métodos para determinar o nível de significância dos efeitos indirectos⁷². No presente estudo, optou-se por utilizar um dos métodos da “...*distribuição do produto de duas variáveis estandardizadas...*” (MacKinnon *et al.*, 2002: 90), por reduzir a possibilidade de se incorrer num erro de tipo I⁷³ e por apresentar maiores valores para a potência a estatística do teste (MacKinnon *et al.*, 2002: 98). Seguindo a recomendação dos autores, optou-se por testar as mediações indirectas através do valor z' , sendo:

$$z' = \alpha \beta / \sqrt{(\alpha^2 \sigma_\beta^2 + \beta^2 \sigma_\alpha^2)} \quad (5)$$

Nesta fórmula α é o valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora, sendo o correspondente erro padrão representado por σ_α . Já β é o valor da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável dependente, sendo σ_β o correspondente erro padrão. O método consiste em testar a hipótese nula de inexistência de efeitos indirectos ($H_0: z' = 0$). A não rejeição da hipótese nula implica a inexistência de uma relação de mediação, enquanto a sua rejeição implica que se está perante uma relação de mediação. O valor crítico do z' a um nível de significância de 0,05 é de 0,97 para a distribuição de $\alpha\beta$, que consiste na distribuição do produto de duas variáveis estandardizadas (MacKinnon *et al.*, 2002: 90).

No caso de uma mediação múltipla, em que a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, é simultaneamente determinada por mais do que uma variável mediadora, o total dos efeitos indirectos é igual ao somatório dos efeitos indirectos específicos a cada variável mediadora presente no modelo. Para uma mediação múltipla ser considerada como significativa, têm de estar presentes três condições. Uma condição estipula que o efeito directo, sem a presença da mediação, seja significativo. Outra condição refere que a significância de cada um dos efeitos indirectos, presentes na mediação, seja também

⁷² Por exemplo, no seu estudo MacKinnon *et al.* (2002) identificaram 14 diferentes métodos.

⁷³ Erros de Tipo I são aqueles que resultam da rejeição de uma hipótese nula quando é verdadeira, enquanto Erros de Tipo II consistem na aceitação de uma hipótese nula quando esta é falsa.

significativa. A última condição implica que o efeito indirecto total seja significativo (Preacher e Hayes, 2008).

No presente estudo, as três componentes do comprometimento organizacional – a afectiva, a calculativa e a normativa – determinantes (variáveis antecedentes) das quatro estratégias comportamentais – a saída, a voz, a lealdade e a negligência – sendo estas relações directas mediadas pelo comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho (variáveis mediadoras).

Está estabelecido que o contexto organizacional, nomeadamente a posição do indivíduo na hierarquia, vai influenciar a forma como esse indivíduo interage com a organização (e.g., Sainsaulieu, 1988 e 1997; Mintzberg, 1982). Nesta linha, é expectável que as características contextuais influenciem as relações estruturais estabelecidas no modelo final proposto. Assim, estas características contextuais podem ser consideradas como variáveis moderadoras, na medida em que podem influenciar a intensidade ou o sentido de uma determinada relação causal entre variáveis (Baron e Kenny, 1986; Wu e Zumbo, 2008). No caso de a variável moderadora poder ser traduzida em grupos específicos, como é o caso de presente estudo, podem verificar as alterações do modelo existentes de um grupo para outro grupo. Através de uma análise multi-grupos (Hair *et al.*, 2006) “...será possível determinar até que ponto o modelo de medida e o modelo estrutural se ajustam nas várias populações e examinar diferenças entre grupos” (Salgueiro, 2008: 153). Na medida em que o presente estudo pretende comparar estimativas entre diferentes grupos, havendo restrições de igualdade entre eles, optou-se analisar soluções completamente estandardizadas a uma métrica comum para qualquer um dos grupos considerados.

Em modelos de equações estruturais a análise multi-grupos é constituída por três fases. Na primeira fase, analisam-se os modelos sem impor qualquer restrição. Na segunda fase incluem-se restrições de igualdade entre os grupos para os parâmetros que se querem estudar. Por fim, na terceira fase testa-se a hipótese nula da invariância dos parâmetros de interesse considerados. Tal é feito aferindo a significância estatística da diferença dos valores do χ^2 obtidos na solução em que não se impõem restrições de igualdade e na solução em que as restrições são impostas.

No presente estudo são usadas como possíveis variáveis moderadoras a natureza da empresa (nacional *versus* multinacional), a dimensão da empresa (pequenas e médias empresas *versus* grandes empresas), a percepção da existência de procedimentos de definição de objectivos (existentes *versus* inexistentes), a percepção da existência de procedimentos de avaliação de desempenho (existente *versus* inexistente), o nível hierárquico (quadros médios e operacionais *versus* quadros superiores), a titularidade de uma função de chefia (com funções de chefia *versus* sem funções de chefia) e as habilitações literárias (até ao ensino secundário *versus* ensino superior).

CAPÍTULO 8 – ANÁLISE FACTORIAL CONFIRMATÓRIA PARA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Antes de se testar o modelo em estudo e confirmar as hipóteses estabelecidas, há a necessidade de validar as diversas escalas face à amostra em estudo. Este processo tem como finalidade garantir, por um lado que as escalas de medida das variáveis latentes que constituem o modelo proposto meçam na realidade o constructo que é suposto medirem e, por outro lado, que os resultados sejam fiáveis. Pretende-se, assim, avaliar as propriedades psicométricas de cada uma das escalas utilizadas.

Refira-se que Hair *et al.* (2006) recomendam que, no caso do modelo proposto ser complexo, como é o caso do presente modelo, cada constructo seja primeiro analisado e testado isoladamente. Assim, foram analisadas individualmente cada uma das escalas, sendo, por último, apresentado o modelo de medida global constituído pelos indicadores de medida de todos os constructos do modelo proposto.

8.1. Escala da Percepção da Ausência de Alternativas e Escala de Percepção de Custos Elevados com a mudança

O modelo proposto, na sequência dos estudos de Powell e Meyer (2004), considera unicamente o constructo Percepção da Ausência de Alternativas como antecedente das três componentes do comprometimento organizacional. Assim, pressupõe-se que o constructo Percepção de Custos Elevados corresponde ao comprometimento calculativo. No entanto, conforme já referido anteriormente, pretende verificar-se este pressuposto. Assim, foram consideradas as escalas de medida destes dois constructos, apresentando-se no Quadro 8-1 e no Anexo 11 medidas descritivas dos itens de cada uma destas escalas.

A escala Percepção da Ausência de Alternativas apresenta uma maior consistência interna do que a escala Percepção de Custos Elevados pois, enquanto o Alpha de Cronbach da

primeira escala é de 0,75 já o da segunda é de 0,67 encontrando-se, assim, no limite da aceitabilidade.

Quanto à escala Percepção da Ausência de Alternativas há a realçar o item Al_5 “Penso que não tenho no mercado de trabalho possíveis alternativas ao meu emprego actual” (M=2,63) por ser o item que apresenta a média de menor valor e no qual 34,0% do participantes “discordam em parte”. Já quanto à escala Percepção de Custos Elevados o item que se destaca é o Cus_4_I “Penso que se mudasse agora de emprego a minha vida até poderia melhorar” (M=3,04) por ser aquele em que 42,7% dos participantes assumem uma posição neutra de “não concordo, nem discordo”.

Quadro 8-1: Médias e matriz de correlações policóricas da Percepção da Ausência de Alternativas e da Percepção de Custos Elevados

	M	Al_1	Al_3_I	Al_5	Cus_4_I	Cus_2	Cus_6
Al_1	3,37	1,00					
Al_3_I	3,17	0,65	1,00				
Al_5	2,63	0,57	0,49	1,00			
Cus_2	3,31	0,54	0,40	0,40	1,00		
Cus_4_I	3,04	0,32	0,39	0,35	0,53	1,00	
Cus_6	3,22	0,39	0,31	0,48	0,48	0,36	1,00

É de realçar a moderada a elevada correlação entre os seis itens que constituem ambas as escalas. Este facto sugere uma relação entre o constructo Percepção da Ausência de Alternativas e o constructo Percepção de Custos Elevados, o que está de acordo com o quadro teórico estabelecido (e.g., Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Powell e Meyer, 2004). Entre as duas escalas há a referir a correlação entre o item Al_1 “Penso que, nas condições actuais do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego” e o item Cus_2 “Penso que uma mudança de emprego agora iria afectar negativamente a minha vida (r=0,54) e a correlação entre o item Al_5 “Penso que não tenho no mercado de trabalho possíveis alternativas ao meu emprego actual” e o item Cus_6 “Penso que, se mudasse agora de emprego, iria ter dificuldades que não tenho actualmente” (r=0,48). As elevadas correlações que se verificam em ambos os casos levam a questionar a independência destes itens.

Com base nestes resultados, que sugerem que os dois constructos não sejam independentes entre si, foram testados três modelos de medida. No modelo inicial (M1) foram considerados como distintos os constructos Percepção da Ausência de Alternativas e Percepção de Custos Elevados. No segundo modelo (M2) considerou-se um constructo unidimensional, medido pelos seis itens de ambas as escalas. Neste caso, foi considerado não haver distinção entre a Percepção da Ausência de Alternativas e a Percepção de Custos Elevados. No terceiro modelo (M3) foi considerado unicamente o constructo Percepção da Ausência de Alternativas conforme proposto por Powell e Meyer (2004).

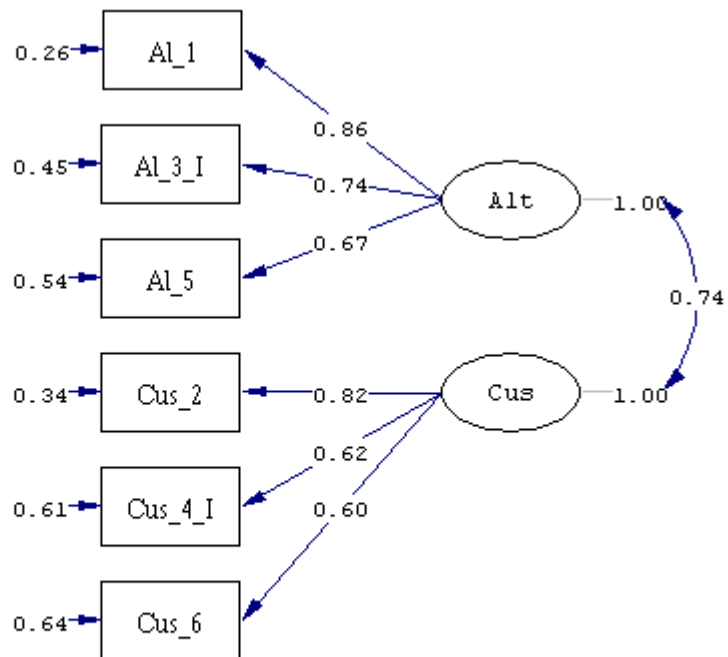
Quadro 8-2: Medidas de Bondade do Ajustamento dos modelos de Análise Factorial Confirmatória de avaliação da possibilidade de mudança de empresa testados

	M1 (Bidimensional)	M2 (Unidimensional)	M3 (Percepção de Alternativas)
DF	8	9	0
χ^2	47,00	94,46	na
χ^2 / DF	5,88	10,50	na
RMSEA	0,087	0,12	na
SRMR	0,047	0,066	na
GFI	0,96	0,91	na
CFI	0,98	0,96	na
Model AIC	73,00	118,46	na

O terceiro modelo, constituído pelos três itens de medida da Percepção da Ausência de Alternativas, está perfeitamente identificado (DF=0) pelo que não é possível aferir a bondade do seu ajustamento. Quanto aos outros dois modelos, o que apresentou melhor bondade de ajustamento foi o primeiro modelo que estabelecia a independência dos constructos presentes. Não só todas as medidas de bondade de ajustamento apresentam valores que sugerem um melhor ajustamento, como o valor do Model AIC é o mais baixo (73,00 contra 118,46). Refira-se, no entanto, que o valor do RMSEA (0,087) está acima do critério de aceitabilidade, sugerindo haver a necessidade de correlacionar erros de medida entre itens das duas escalas, o que está em linha com as elevadas correlações encontradas entre os itens.

A solução factorial encontrada para o primeiro modelo (cujo diagrama se apresenta na Figura 8-1) apresenta, quanto à Escala da Percepção de Ausência de Alternativas, cargas factoriais que variaram de 0,86 a 0,67 sendo a sua fiabilidade aceitável (VE=0,58; CR=0,80). Já a Escala Percepção de Custos Elevados apresenta cargas factoriais que variaram de 0,82 a 0,60. No entanto, apesar do valor da fiabilidade de constructo estar acima do critério de aceitabilidade (CR=0,72), o mesmo já não acontece com o valor da variância extraída (VE=0,47) que é inferior ao valor de referência (Anexo 12).

Figura 8-1: Diagrama do modelo da percepção da possibilidade de mudar de emprego (“Completely Standardized Solution”)



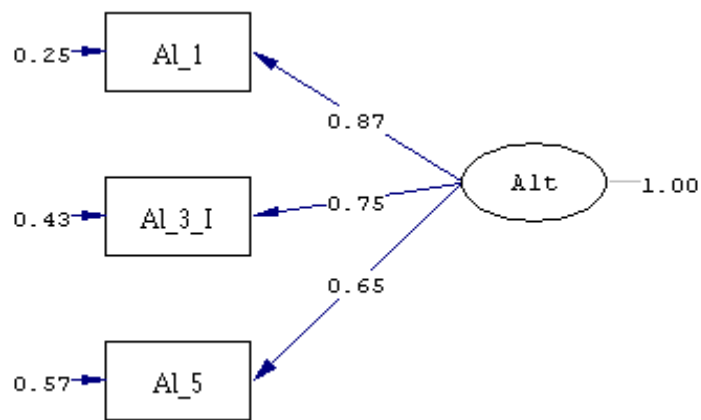
Chi-Square=47.00, df=8, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

Verificou-se que a correlação entre a Percepção da Ausência de Alternativas (Alt) e a Percepção de Custos Elevados (Cus) é de 0,74. Este resultado está em linha com o quadro teórico estabelecido. Refira-se que, na sua meta-análise, Meyer *et al.* (2002) encontraram uma correlação agregada de 0,86. Para o contexto português, verificou-se também a existência de resultados similares, nomeadamente nos estudos de Rego (2003) em que se verificaram correlações de 0,59 e 0,69 e de Rego *et al.* (2004) que obtiveram 0,57.

Os resultados obtidos face à amostra perspectivaram um modelo da percepção quanto à possibilidade de mudar de emprego, constituído pelos constructos Percepção da Ausência de Alternativas e Percepção de Custos Elevados com a saída. No entanto, este modelo enferma de limitações que levam a que possa ser posto em causa. Refira-se em primeiro lugar que o RMSEA está acima do critério de aceitabilidade (0,087). Por outro lado, verificou-se uma correlação elevada (0,74) entre as duas variáveis latentes. Por fim, a escala da Percepção de Custos Elevados apresentou, quer um valor da variância extraída (VE=0,47), quer um valor do Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,67$), que são inferiores aos critérios de aceitabilidade, sugerindo que esta escala possa ter problemas de consistência interna.

Face a estes resultados, foi considerado o terceiro modelo, apesar de não de não ser possível aferir a bondade do seu ajustamento (Figura 8-2).

Figura 8-2: Diagrama do modelo da Percepção da Ausência de Alternativas (“Completely Standardized Solution”)



Este modelo apresentou cargas factoriais de 0,87 a 0,65 e que estão dentro do critério de aceitabilidade. Por outro lado, as medidas de fiabilidade desta escala estão também dentro dos critérios de aceitabilidade (VE=0,58; CR=0,80) (Anexo 12).

Concluindo, os resultados obtidos sugerem que a percepção de custos elevados e a percepção da ausência de alternativas estejam relacionados entre si (não rejeição da H1g), não

havendo distinção entre eles e, assim, confirmando o modelo proposto por Powell e Meyer (2004) que considera unicamente a percepção da ausência de alternativas como antecedente do Comprometimento Calculativo, tal como foi estabelecido no modelo proposto.

8.2. Escalas do Comprometimento Organizacional

As três componentes do comprometimento organizacional são medidas através da Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo, da Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo e da Escala do Comprometimento Organizacional Normativo, já descritas anteriormente (Meyer e Allen, 1997).

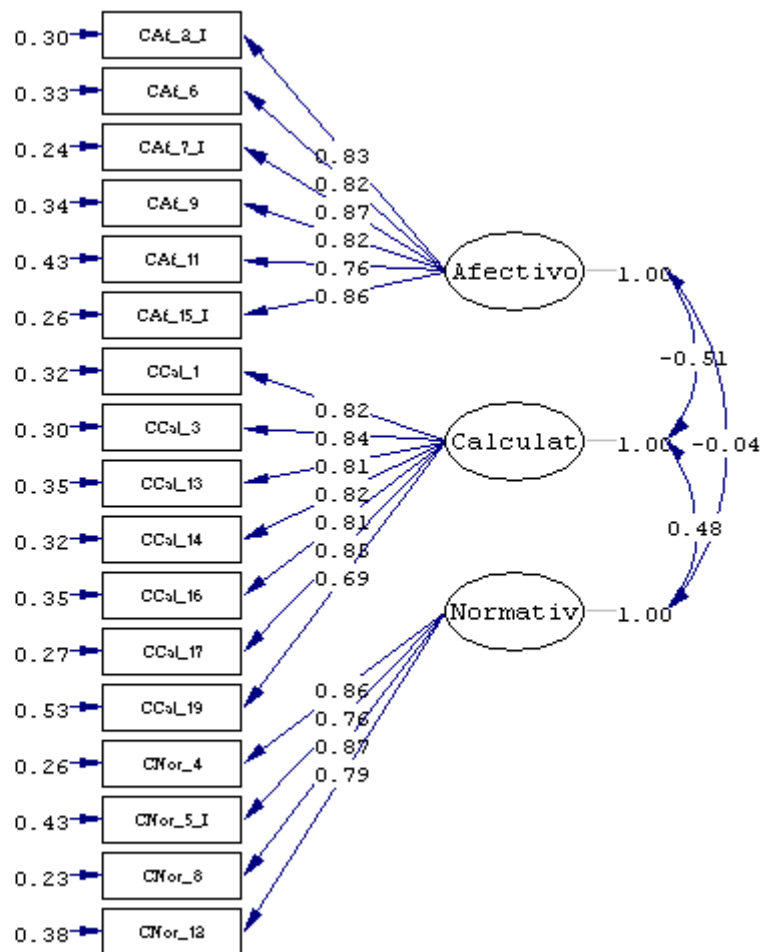
Em 2007 foi realizado um estudo de validação do “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” e das respectivas escalas para o contexto português⁷⁴. Neste estudo foi utilizado uma amostra constituída por 461 participantes pertencentes a uma grande empresa nacional de transportes, a uma empresa nacional de tecnologias de informação e a uma empresa multinacional farmacêutica. Foi realizada uma análise factorial exploratória com recurso ao método da máxima verosimilhança, com rotação *varimax*, tendo sido extraídos três factores, correspondentes respectivamente às componentes do comprometimento organizacional afectivo, normativo e calculativo (Anexo 14).

Em seguida, as três escalas de medida foram submetidas a uma análise factorial confirmatória, tendo sido utilizado o método de estimação da máxima verosimilhança robusto (*Robust Maximum Likelihood*), tendo sido analisada uma solução completamente estandardizada (*Completely Standardized Solution*). Os resultados obtidos levaram à eliminação de dois itens da escala do comprometimento normativo, respectivamente o item CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” e o item CNor_18 “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”, por apresentarem uma carga factorial inferior a 0,70. Apesar de não ter sido eliminado, o item da escala do comprometimento calculativo CCal_19

⁷⁴ Este estudo foi publicado na revista *Comportamento Organizacional e Gestão* (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008) tendo sido sujeito à apreciação de dois revisores anónimos.

“Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” levantou algumas reservas por apresentar um valor da sua carga factorial no limite da aceitabilidade. Na Figura 8-3 apresenta-se o diagrama obtido na solução escolhida.

Figura 8-3: Diagrama do Modelo de Comprometimento Organizacional escolhido, numa solução completamente estandardizada (Nascimento *et al.*, 2008: 127)



Os resultados obtidos permitiram validar as três escalas propostas por Meyer e Allen (1997) como instrumento de medida dos constructos latentes comprometimento organizacional afectivo, normativo e calculativo. Já quanto ao “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991), este não foi validado, pois o comprometimento afectivo estava relacionado significativamente com o calculativo ($r=-0,51$) e não estava relacionado com o normativo ($r=-0,04$) e o

comprometimento calculativo e o normativo estavam relacionados significativamente ($r=0,48$) não sendo, por isso, confirmado o quadro teórico estabelecido (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

Quando se repetem as análises anteriormente realizadas utilizando a amostra do presente estudo, as três escalas apresentam, um nível de fiabilidade aceitável, sendo o valor do coeficiente Alpha de Cronbach, respectivamente de 0,83 para a afectiva, de 0,79 para a calculativa e de 0,82 para a normativa. Estes resultados estão em linha com os que têm sido obtidos em outros estudos (e.g., Meyer *et al.*, 2002), nomeadamente realizados em Portugal (e.g., Nascimento *et al.*, 2008).

As estatísticas descritivas (Quadro 8-4 e Anexo 13) vão no sentido de o comprometimento organizacional afectivo ser o que apresentava valores mais elevados de concordância. Todos os itens, com excepção de um, apresentaram uma média que se posiciona no nível 5 “concordo ligeiramente”, sendo o nível com maior frequência o 7 “concordo totalmente”. O item que revelou ter maior concordância foi o item CAf_15_I “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” que, depois de invertida a escala de resposta, apresentou a média mais elevada e o menor desvio padrão ($M=5,94$), verificando-se que a maioria dos participantes posicionou-se neste item na classe 7 “concordo totalmente” (53,9%). O item que apresentou a menor média e a maior dispersão foi o item CAf_11 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” ($M=4,88$), tendo sido a classe 7 “concordo totalmente” (23,6%) a que apresentou a maior frequência. Estes resultados sugerem que os participantes da amostra apresentavam um comprometimento afectivo elevado para com as suas empresas. No entanto, são mais críticos em perspectivarem uma carreira profissional só nessa empresa.

Quer o comprometimento organizacional calculativo quer o normativo apresentam uma maior dispersão de resultados do que o comprometimento organizacional, variando os valores do desvio padrão respectivamente de 1,51 a 2,04 e de 1,46 a 2,01. Também o grau de comprometimento calculativo (M de 3,87 a 4,99) e normativo (M de 3,29 a 4,95) para com a empresa é inferior ao nível de comprometimento afectivo (M de 4,88 a 5,94).

Quadro 8-3: Médias e matriz de correlações policóricas das escalas do Comprometimento Organizacional

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Af_2_I	5,70	1																		
2. CAf_6	5,42	0,59	1																	
3. CAf_7_I	5,37	0,61	0,51	1																
4. CAf_9	5,12	0,47	0,60	0,35	1															
5. CAf_11	4,88	0,45	0,57	0,42	0,50	1														
6. CAf_15_I	5,94	0,66	0,59	0,73	0,46	0,48	1													
7. CCal_1	3,98	0,14	0,27	0,11	0,17	0,40	0,14	1												
8. CCal_3	4,20	0,09	0,28	0,14	0,16	0,34	0,16	0,49	1											
9. CCal_13	3,96	-0,01	0,06	0,02	0,00	0,27	-0,01	0,40	0,42	1										
10. CCal_14	4,99	0,20	0,24	0,17	0,14	0,33	0,25	0,28	0,28	0,36	1									
11. CCal_16	4,13	-0,04	0,03	-0,10	-0,05	0,13	-0,08	0,53	0,41	0,43	0,28	1								
12. CCal_17	4,74	0,08	0,19	0,07	0,10	0,35	0,05	0,43	0,48	0,50	0,33	0,54	1							
13. CCal_19	3,87	0,32	0,39	0,32	0,33	0,62	0,31	0,43	0,40	0,36	0,36	0,25	0,38	1						
14. CNor_4	3,98	0,33	0,37	0,38	0,36	0,40	0,33	0,20	0,31	0,18	0,21	-0,06	0,14	0,44	1					
15. CNor_5_I	4,95	0,46	0,29	0,42	0,21	0,35	0,41	0,16	0,13	0,08	0,16	0,04	0,11	0,37	0,50	1				
16. CNor_8	3,80	0,31	0,39	0,34	0,36	0,50	0,36	0,25	0,31	0,23	0,24	0,00	0,23	0,50	0,62	0,44	1			
17. CNor_10	5,90	0,43	0,55	0,39	0,49	0,61	0,52	0,25	0,25	0,10	0,25	0,08	0,24	0,38	0,35	0,33	0,42	1		
18. CNor_12	3,29	0,26	0,35	0,31	0,35	0,48	0,25	0,20	0,20	0,23	0,27	0,07	0,29	0,50	0,62	0,44	0,67	0,40	1	
19. CNor_18	4,47	0,40	0,50	0,36	0,48	0,55	0,43	0,27	0,27	0,23	0,27	0,11	0,33	0,53	0,53	0,44	0,57	0,56	0,57	1

Af: Escala de Comprometimento Organizacional Afectivo;
 CCal: Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo;
 CNor: Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

Quanto ao comprometimento calculativo o item que apresenta valores mais elevados é o item CCal_14 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (M=4,99) sendo o nível com maior frequência de respostas o 6 “concordo moderadamente” (24,0%). Já o item que apresenta valores mais baixos é o item CCal_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” (M=3,87), que reflecte o nível de investimento pessoal feito na organização, sendo o nível com maior frequência de respostas o 4 “não concordo, nem discordo” (18,6%). Refira-se, no entanto, que 18,3% dos participantes responderam no nível 1 “discordo totalmente”.

Já o comprometimento organizacional normativo apresentou como item com concordância mais elevada o item CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” (M=5,90), sendo a classe com maior frequência de resposta a classe 7 “concordo totalmente” (47,9%). Já o item que revelou ter concordância mais baixa foi o CNor_12 “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” (M=3,29) sendo o nível 1 “discordo totalmente” o que apresentou maior frequência de respostas (28,1%). Refira-se ainda que o item CNor_4 “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui” (M=3,98) apresentou três níveis com igual percentagem de respostas (16,6%), especificamente os níveis 3 “não concordo, nem discordo”, 5 “concordo ligeiramente” e 6 “concordo moderadamente”.

Estes resultados sugerem que, face à amostra em estudo, o comprometimento organizacional afectivo seja determinante em relação ao calculativo e ao normativo por os itens que o medem apresentarem um maior nível de concordância (com excepção do CAf_11 todos os outros apresentam uma média superior a 5,12). Por outro lado, o sentimento de culpa associado a uma mudança de organização (reflectido pelo item CNor_12 “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”) parece não exercer uma influência muito grande no comprometimento organizacional. Refira-se ainda que o comprometimento organizacional calculativo é o que apresenta uma menor concordância (variação da média dos itens que o medem de 3,87 a 4,99).

No Quadro 8-3 é possível constatar que os itens que medem o mesmo constructo latente estão correlacionados entre si. Verificou-se que os itens da escala do comprometimento

organizacional afectivo apresentam baixas correlações com os itens da escala do comprometimento organizacional calculativo. O mesmo não acontece com o normativo pois as correlações já são maiores e estatisticamente significativas, sendo os itens CAf_11 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” e CAf_15_I “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” os que apresentam uma maior relação com os itens da escala normativa. Em contrapartida o item CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” e o item CNor_18 “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” são os que apresentaram uma maior relação com os itens da escala do comprometimento organizacional afectivo. Verifica-se também uma relação entre os itens da escala do comprometimento organizacional calculativo e os itens da escala do comprometimento organizacional normativo, destacando-se o item CCal_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” por ser o item com correlações não elevadas com os itens da escala do comprometimento normativo.

Realizou-se uma análise factorial exploratória tendo sido utilizado o método da máxima verosimilhança. Seguindo o quadro teórico estabelecido pelo “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (e.g., Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer *et al.*, 2002) foi forçada a extracção de três factores. Por outro lado, na medida em que o estudo de validação realizado anteriormente (Nascimento *et al.*, 2008), bem como as correlações entre os itens das três escalas, levam a pressupor que as três componentes possam estar correlacionadas entre si decidiu-se, como já explicado anteriormente, utilizar uma rotação oblíqua, especificamente a rotação Promax, com normalização Kaiser.

Os três factores extraídos (Anexo 14) correspondem a cada uma das componentes do comprometimento organizacional, como descrito no quadro teórico, estando correlacionados entre si. Os resultados obtidos sugerem a eliminação do item CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” da escala normativa por ter saturado no factor correspondente ao comprometimento organizacional afectivo e o item CCal_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” da escala calculativa por ter saturado no factor correspondente ao comprometimento organizacional normativo. É de realçar que estes dois itens foram também eliminados no estudo exploratório de validação deste modelo descrito anteriormente (Nascimento *et al.*, 2008). Os resultados também sugerem a eliminação do item CCal_14 “Neste momento, manter-me nesta empresa é

tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” por apresentar cargas factoriais em ambas as matrizes inferiores ao estabelecido (respectivamente de 0,365 na Matriz de Padrão e de 0,413 na Matriz de Estrutura).

Procedeu-se em seguida à validação das três escalas do comprometimento organizacional face à amostra, tendo-se recorrido à AFC. Inicialmente comparou-se o modelo original M1 com um modelo unifactorial (M0) em que foi considerado um único constructo latente medido pelos 19 itens.

O modelo original (M1), que considera as três componentes do comprometimento organizacional, revelou ter uma melhor bondade de ajustamento do que o modelo que considera a unidimensionalidade do comprometimento organizacional (Quadro 8-4). Este resultado reforça a adequabilidade do modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997). No entanto, o modelo escolhido (M1) não apresentou valores de medidas de ajustamento que permitam considerá-lo como estando ajustado.

Quadro 8-4: Medidas de Bondade do Ajustamento dos dois modelos em estudo referentes ao Comprometimento Organizacional

	M1 (Modelo Original)	M0 (Modelo Unifactorial)
DF	149	142
χ^2	786,46	2041,66
χ^2 / DF	5,28	14,38
RMSEA	0,090	0,15
SRMR	0,11	0,13
GFI	0,80	0,62
CFI	0,95	0,84
Model AIC	868,46	2117,66

A análise da solução da AFC (Anexo 15) levou a que os seguintes itens fossem eliminados, por apresentarem cargas factoriais abaixo do considerado aceitável: C Af_9 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” (*loading*=0,62), C Cal_14 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (*loading*=0,48), C Cal_16 “Uma das consequências negativas para

mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (*loading*=0,62), CCal_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” (*loading*=0,60), CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” (*loading*=0,60) e CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” (*loading*=0,60).

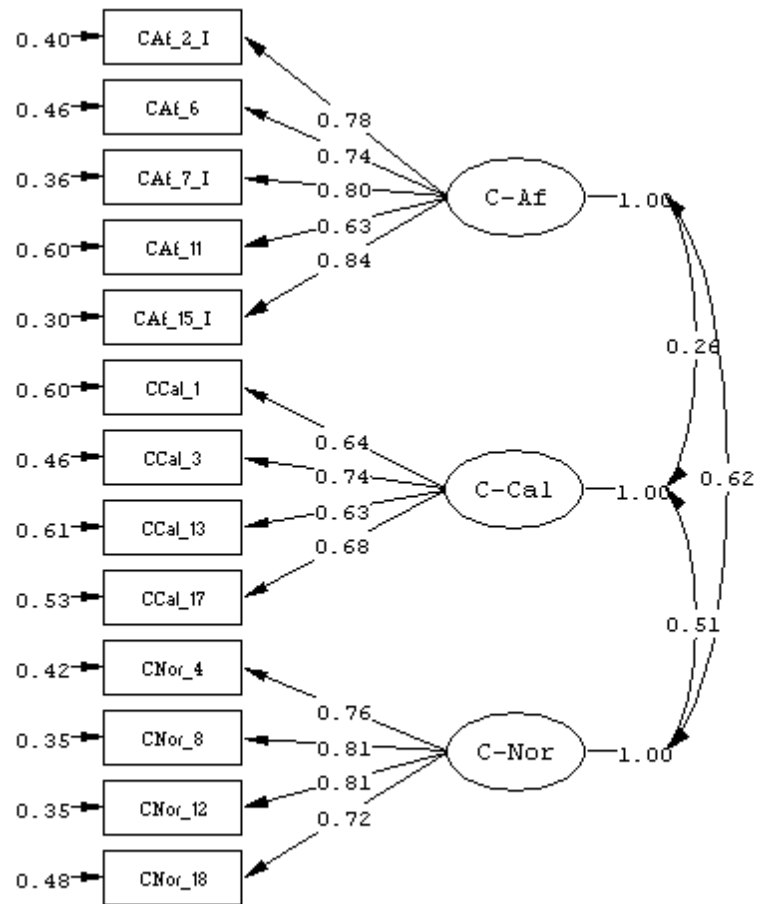
Este novo modelo testado (M2) já apresentou uma bondade de ajustamento aceitável, apesar de o valor do SRMR estar ligeiramente acima do desejável (Quadro 8-5). A Figura 8-4 apresenta o diagrama do novo modelo de AFC do comprometimento organizacional.

Quadro 8-5: Medidas de Bondade do Ajustamento do segundo modelo do Comprometimento Organizacional

	M2 (s/ CAf_9, CCal_14, CCal_16, CCal_19, CNor_5_I e CNor_10)
DF	62
χ^2	270,87
χ^2 / DF	3,37
RMSEA	0,079
SRMR	0,083
GFI	0,89
CFI	0,97
Model AIC	328,87

As três escalas apresentam uma fiabilidade aceitável, apesar de a escala de comprometimento organizacional calculativo ser a menos consistente. Qualquer uma delas apresenta valores de fiabilidade de constructo (CR) acima do critério de aceitabilidade (respectivamente de 0,87 para a afectiva, de 0,77 para a calculativa e de 0,86 para a normativa). Já quanto à variância extraída (VE) enquanto as escalas afectiva e normativa apresentam valores alinhados com o critério de aceitabilidade (respectivamente de 0,50 e 0,60) a escala calculativa fica aquém deste critério (0,45).

Figura 8-4: Diagrama do segundo modelo do Comprometimento Organizacional



Chi-Square=270.87, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Na linha de diversos resultados empíricos, nomeadamente os obtidos no estudo de Nascimento *et al.* (2008), as três componentes do comprometimento organizacional encontram-se correlacionadas, o que está em linha com a perspectiva de que o comprometimento organizacional seja uma resultante das suas três componentes ou *mindsets*, que vão assumindo diferentes níveis de intensidade. Assim, assume cada vez maior importância perspetivar perfis de comprometimento organizacional, ao invés de três constructos distintos quanto à sua natureza (Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Parfyonova, 2010; Wasti, 2005).

Com base nos resultados obtidos, pode afirmar-se que as escalas do comprometimento organizacional afectivo, calculativo e normativo, estão validadas face à amostra, podendo ser consideradas adequadas para medirem os constructos latentes que é suposto medirem.

8.3. Escala do Comprometimento com os Objectivos

Para medir o constructo latente comprometimento com os objectivos, foi utilizada a escala revista de Klein *et al.* (2001) para os objectivos individuais e uma escala adaptada desta para os objectivos de grupo, conforme descrito no capítulo referente à metodologia.

Ambas as escalas apresentaram uma fiabilidade aceitável, sendo o valor do coeficiente Alpha de Cronbach, respectivamente de 0,82 para a dos objectivos individuais e de 0,76 para a de objectivos de grupo. As estatísticas descritivas são apresentadas no Quadro 8-6 e no Anexo 16.

Quadro 8-6: Médias e matriz de correlações policóricas das escalas do Comprometimento com os Objectivos

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. COI_1_I	4,36	1,00									
2. COI_3	4,55	0,68	1,00								
3. COI_6	4,55	0,69	0,80	1,00							
4. COI_7_I	4,67	0,67	0,67	0,72	1,00						
5. COI_10_I	4,15	0,63	0,56	0,59	0,62	1,00					
6. COG_2	4,57	0,73	0,74	0,73	0,64	0,55	1,00				
7. COG_4_I	3,79	0,54	0,40	0,44	0,49	0,68	0,51	1,00			
8. COG_5	4,55	0,64	0,80	0,76	0,64	0,55	0,79	0,47	1,00		
9. COG_8_I	4,63	0,65	0,62	0,67	0,86	0,60	0,69	0,53	0,69	1,00	
10 COG_9_I	4,50	0,81	0,61	0,62	0,70	0,65	0,70	0,51	0,67	0,73	1,00

A média de todos os itens situa-se no nível 4 “Concordo em Parte”, numa escala de tipo Likert de 5 pontos, com excepção do item COG_4_I “Penso que seja difícil considerar com seriedade os objectivos profissionais do meu grupo ou unidade” que, depois de invertido, apresentou uma média de 3,79. Os itens estão correlacionados entre si, não havendo uma

distinção clara entre os níveis de correlação dos itens de cada uma das escalas. A maioria dos participantes respondeu no nível 5 “Concordo em Absoluto”, com uma frequência de respostas que varia entre 56,2% e 79,4%, relativamente aos itens COI_10_I “Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objectivos profissionais” e COI_7_I “Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objectivos profissionais”, depois de terem sido invertidas as respostas. A única excepção refere-se ao item COG_4_I com 40,4% das respostas neste nível. Em síntese, os participantes estão fortemente comprometidos com os seus objectivos, quer individuais, quer de grupo.

Pretendendo verificar-se se há diferenças entre o comprometimento com os objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo foram testados, com recurso a AFC, dois modelos. O primeiro modelo (M1) contemplava dois constructos latentes: comprometimento com os objectivos individuais e comprometimento com os objectivos de grupo. No segundo modelo (M2) todos os itens mediam um único constructo latente correspondente ao comprometimento com os objectivos, não se distinguindo entre objectivos individuais e objectivos de grupo. A comparação dos dois modelos levou a que fosse escolhido o modelo unifactorial (por apresentar um menor valor de AIC). Realça-se, no entanto, que os valores das medidas de bondade de ajustamento são praticamente iguais entre os dois modelos, o que sugere uma bondade de ajustamento semelhante entre os dois (Quadro 8-7). Apresenta-se no Anexo 17 o diagrama de cada um destes modelos.

Quadro 8-7: Medidas de bondade do ajustamento dos modelos M1 e M2 do comprometimento com os objectivos

	M1 (Modelo Bidimensional)	M2 (Modelo Unifactorial)
DF	34	35
χ^2	270,98	261,54
χ^2 / DF	7,97	7,47
RMSEA	0,10	0,10
SRMR	0,061	0,060
GFI	0,76	0,76
CFI	0,98	0,98
Model AIC	312,98	301,54

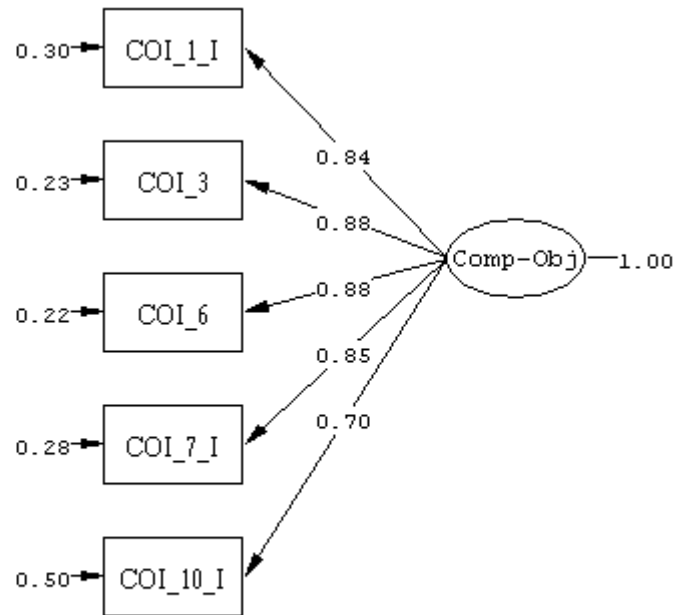
No primeiro modelo, obteve-se uma correlação de 0,98 entre o comprometimento com os objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo, o que levou à rejeição da hipótese de que estas duas variáveis sejam distintas entre si (H2d), o que está em linha com as conclusões de Antoni (2005). Assim, decidiu-se eliminar a escala de medida do comprometimento com os objectivos de grupo, por ser uma escala adaptada, e manter-se a escala original de Klein *et al.* (2001) de medida do comprometimento com os objectivos. Esta escala (M3) foi submetida a uma nova AFC. Os resultados obtidos vão no sentido de confirmar a bondade do ajustamento do modelo 3 (Quadro 8-8).

Quadro 8-8: Medidas de bondade do ajustamento do modelo de Comprometimento com os Objectivos (Klein *et al.*, 2001)

	M3 (Escala Original)
DF	5
χ^2	13,23
χ^2 / DF	2,65
RMSEA	0,056
SRMR	0,027
GFI	0,96
CFI	1,00
Model AIC	33,23

A solução factorial encontrada (Figura 8-5) revelou cargas factoriais que variaram de 0,70 a 0,88 e uma elevada fiabilidade (VE=0,69 e CR=0,92).

Figura 8-5: Diagrama do modelo do comprometimento com os objectivos (Klein *et al.*, 2001) numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=13.23, df=5, P-value=0.02132, RMSEA=0.056

Os resultados encontrados levam a que a escala de comprometimento para com os objectivos de Klein e colaboradores (2001) possa ser considerada como estando validada face à amostra em estudo.

8.4. Escala da Satisfação Global com o Trabalho

Para medir o constructo latente Satisfação Global com o Trabalho utilizou-se a escala proposta por Hackman e Oldham (1975 e 1980), conforme descrito anteriormente. Refira-se que esta escala é constituída por três itens que medem a satisfação do sujeito e por dois itens que medem a percepção que o sujeito tem da satisfação dos seus colegas começando estes dois itens por “Na minha opinião...”. Esta divisão está reflectida nas estatísticas descritivas e

na matriz de correlações dos itens (Quadro 8-9 e Anexo 18). No entanto a fiabilidade da escala é aceitável na medida em que o valor do coeficiente do Alpha de Cronbach é de 0,78.

Quadro 8-9: Médias e matriz de correlações policóricas da escala de Satisfação Global com o Trabalho

	M	1	2	3	4	5
1. Sat_1	5,43	1,00				
2. Sat_2_I	5,27	0,65	1,00			
3. Sat_3	5,42	0,75	0,54	1,00		
4. Sat_4	4,40	0,48	0,38	0,53	1,00	
5. Sat_5_I	4,19	0,24	0,40	0,25	0,45	1,00

Os primeiros três itens, que se referem à satisfação do respondente quanto ao seu trabalho apresentaram médias no nível 5 “Concordo Ligeiramente” e uma dispersão entre 1,55 a 1,90 desvios padrão. Verifica-se que o item Sat_2_I “Penso frequentemente em deixar este trabalho”, depois de invertida a escala de respostas, é o que apresenta a menor média (M=5,27) e a maior dispersão (DP=1,90), apresentando a maior frequência no nível 7 “Concordo Totalmente” (37,6%). Os outros dois itens, referentes à percepção/opinião que o respondente tem da satisfação dos colegas, apresentam uma média que se posiciona no nível 4 “Não Concordo, Nem Discordo”, sendo a dispersão semelhante aos outros três itens (DP= 1,53 e 1,55). O nível com maior frequência é também o 4 “Não Concordo, Nem Discordo”, com 28,6% para o item Sat_4 “Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem” e 33,8% para o item Sat_5_I “Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar”.

Esta dicotomia dos itens é também patente nas correlações entre eles, verificando-se que, especialmente, o item Sat_5_I “Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar” apresenta valores de correlações inferiores em relação aos itens Sat_1 “Na generalidade, estou muito satisfeito com este

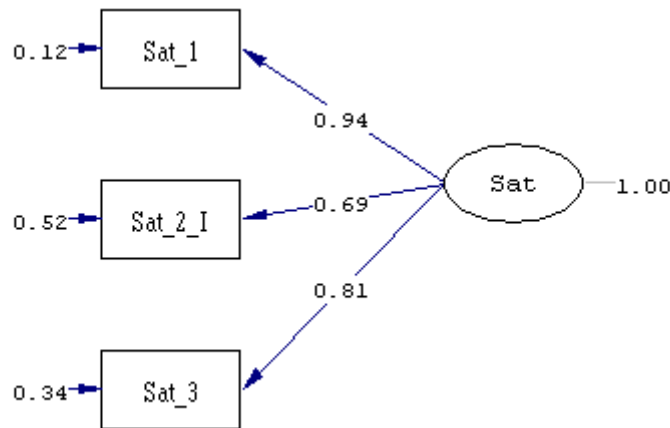
trabalho” (0,24) e Sat_3 “Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço nesta trabalho” (0,25).

Realizou-se, em seguida uma AFC que revelou um modelo com uma bondade de ajustamento não aceitável (Anexo 19), especialmente pelo RMSEA ser de 0,17 (sendo o critério de aceitabilidade valores iguais ou inferiores a 0,08). Por outro lado, a solução factorial encontrada revelou que os itens Sat_5_I “Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar” (*loading* =0,39) e Sat_4 “Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem” (*loading* =0,62) apresentaram cargas factoriais inferiores ao valor considerado como aceitável, pelo que é sugerida a eliminação destes dois itens.

Estes resultados estão em linha com as estatísticas descritivas obtidas. Salienta-se o facto de que ambos os itens que se referem à percepção que o indivíduo tem quanto ao nível de satisfação com o trabalho dos seus colegas (Sat_5_I e Sat_4) são aqueles que apresentam um menor valor da carga factorial. Os resultados indiciam, assim, uma tendência para o indivíduo não se querer comprometer, dando uma resposta neutra aos itens que, na sua opinião, dizem respeito aos outros. Mais ainda, no pré-teste foram feitas diversas observações do tipo “*Não sei o que é que os meus colegas pensam*”, especialmente ao nível dos participantes com menores habilitações académicas, posicionados na base da estrutura hierárquica e com maior antiguidade e idade. Este facto pode ser justificado por a cultura portuguesa ser caracterizada predominantemente por um não querer comprometer-se perante os outros, pela valorização da mediania, pela evitação de conflitos interpessoais, típico de culturas femininas, tal como foi destacado por Hofstede (1997 e 2001).

Na sequência destes resultados, foi realizada uma nova AFC, tendo-se excluídos os dois itens Sat_5_I e Sat_4. Uma vez que o novo modelo está identificado perfeitamente ($df=0$) não é possível aferir a bondade do seu ajustamento. As cargas factoriais encontradas (Figura 8-6) variam de 0,69 a 0,94, apresentando uma elevada fiabilidade ($VE=0,67$; $CR=0,86$).

Figura 8-6: Diagrama do modelo final da Satisfação com o Trabalho numa solução completamente estandardizada



Os resultados obtidos levam a considerar esta escala de três itens (Sat_1, Sat_2_I e Sat_3) como estando validada para medir o constructo latente Satisfação com o Trabalho.

8.5. Escalas do Modelo EVLN

Conforme descrito na metodologia, as escalas de medida dos constructos latentes do modelo EVLN – Saída, Voz, Lealdade e Negligência – tiveram por base diversas escalas e um elevado número de itens que foram sendo reescritos e eliminados através de uma abordagem qualitativa. Desta forma, decidiu-se realizar um pré-teste às quatro escalas do estudo final, com o intuito de determinar as suas propriedades psicométricas. Em caso de necessidade poder-se-iam ainda corrigir e alterar estas escalas. Este estudo realizou-se no quarto trimestre de 2007 envolvendo uma amostra de conveniência constituída por 152 participantes. Por esta razão decidiu-se organizar este ponto, referente à validação das escalas de medida do modelo EVLN, em duas partes. A Secção 8.5.1 corresponde à apresentação dos resultados obtidos no pré-teste. A Secção 8.5.2 corresponde à validação destas escalas face à amostra utilizada no presente estudo.

8.5.1. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN

No pré-teste foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por 152 sujeitos provenientes de três unidades hoteleiras portuguesas situadas na zona de Lisboa (Anexo 20). Esta amostra era constituída maioritariamente por participantes do sexo masculino (63,6%). A maioria dos participantes era solteiros (49,3%) ou casados/união de facto (40,1%). Quanto às habilitações literárias 47,4% tinham o 12º ano. Quanto à posição na estrutura organizacional, 39,5% desempenhavam funções de cariz operacional e 55,9% posicionavam-se num nível hierárquico também operacional. Os respondentes apresentavam uma média de idades de 34,11 anos, sendo a idade mínima de 20 anos e a máxima de 64 anos (DP=7,84). Trabalhavam em média há 13,06 anos, sendo o tempo mínimo de trabalho 1 ano e o máximo de 40 anos (DP=7,91). A média das antiguidades era de 6,56 anos, variando de 1 a 40 anos (DP=8,50).

As quatro escalas apresentaram uma boa fiabilidade, medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach, cujo valor foi de 0,86 para a escala da saída, de 0,84 para a escala da voz, de 0,76 para a escala da lealdade e de 0,86 para a escala da negligência.

A primeira questão que se pôs foi de saber se cada escala proposta media realmente o constructo para o qual foi concebida. Assim, na linha da recomendação de Hair *et al.* (2006) e de Browne (2001), submeteu-se inicialmente cada uma das escalas a uma AFE. A segunda questão consistia em saber se cada item de cada escala media realmente o constructo latente que deveria medir. Para responder a esta segunda questão as quatro escalas resultantes das análises anteriores foram submetidas em conjunto a outra AFE. Devido ao número reduzido da amostra (152 participantes) não foi realizada uma AFC neste estudo.

8.5.1.1. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Saída

A solução factorial encontrada (Anexo 21) permitiu a extracção de três factores que explicam 68,26% da variância. O primeiro factor corresponde à Saída Externa e o segundo

factor à Saída Interna, isto é, o indivíduo quer mudar de função mas sem mudar de empresa. Quanto ao terceiro factor era constituído unicamente pelo item E4_I “Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal” que obteve uma carga factorial de 0,995 na matriz de estrutura. Refira-se ainda que o item E29 “Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho actual por um outro trabalho alternativo dentro da empresa” também apresentou uma carga factorial de 0,96 (sendo de 1,08 na matriz padrão). Por último, destaca-se o item E16 “Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho” que, apesar de semanticamente perspectivar uma saída interna, saturou no primeiro factor (*loading* =0,59 e de 0,50 no segundo factor). Com base nestes resultados decidiu-se eliminar os itens E4_I e E_29 e manter o item E16, tendo-se repetido a AFE.

A solução factorial encontrada (Anexo 22) era constituída por um único factor que explicava 51,95% da variância. As cargas factoriais variavam de 0,52 a 0,82. Apesar de esta solução factorial não fazer a distinção entre a saída externa e a saída interna, verifica-se que os três itens (E16, E19 e E30) com menor carga factorial correspondem à saída interna. Decidiu-se, por isso, excluídos-los em futuras análises.

8.5.1.2. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Voz

A primeira AFE da escala da Voz permitiu extrair dois factores correlacionados entre si (0,61). Esta solução factorial explicava 52,50% da variância. O primeiro factor refere-se à liberdade sentida para participar na vida organizacional, correspondendo à Voz Prosocial de Dyne *et al.* (2003). Já o segundo factor refere-se à necessidade de participar tendo em vista a resolução de um qualquer problema pessoal, correspondendo, por isso à Voz Defensiva (Dyne *et al.*, 2003). A análise das cargas factoriais (Anexo 23) leva à exclusão do item V10 “Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam” por apresentar em ambos os factores uma carga factorial inferior ao aceitável (respectivamente de 0,347 no primeiro factor e 0,272 no segundo factor da matriz de estrutura).

Numa segunda solução factorial, em que o item V10 foi eliminado, continuam a ser extraídos os mesmos dois factores, explicando 56,63% da variância e mantendo o mesmo valor de correlação (0,61). Refira-se que o teste do Qui-Quadrado indicou que o modelo tinha uma bondade de ajustamento aceitável (Anexo 24). O primeiro factor corresponde à Voz Prosocial conforme definida por Dyne *et al.* (2003). Assim, na medida em que o presente estudo pretende medir unicamente o constructo Voz Prosocial, foi decidido eliminar os itens que saturaram no segundo factor, isto é, os itens que estão a medir a Voz Defensiva.

Tendo-se repetido novamente a AFE, obteve-se uma solução factorial constituída por um único factor, que corresponde à Voz Prosocial que explica 52,37 da variância. As cargas factoriais dos itens que constituem este factor variam de 0,540 a 0,755. Através do teste do Qui-Quadrado verificou-se que a bondade de ajustamento aceitável do modelo factorial obtido (Anexo 25). Foi considerado que os itens constituintes deste factor seriam os que melhor mediam o constructo latente da Voz.

8.5.1.3. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Lealdade

A primeira AFE efectuada permitiu a extracção de três factores que explicam 62,56% da variância (Anexo 26). O primeiro factor agrupa itens que traduzem comportamentos do indivíduo em prol da defesa a organização, podendo ser classificados como expressão da lealdade activa. No segundo factor saturaram quatro itens que reflectem a confiança que o sujeito tem na organização e na capacidade organizacional de resolução de problemas. Reflectem, assim, uma lealdade passiva pois não implicam uma acção específica do indivíduo. Quanto ao terceiro factor, é constituído por dois itens que expressam a lealdade activa (Graham e Keeley, 1992). Refira-se ainda que os três factores estão correlacionados, sendo a correlação entre o primeiro factor e o terceiro factor (sendo ambos os factores referentes à lealdade activa) muito elevada ($r_{(1,3)}=0,67$).

Verificou-se que o item L3 “Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados”, que é um item activo,

saturou no segundo factor (lealdade passiva) com uma carga factorial de 0,169 e uma comunalidade extraída de 0,035. Assim, foi decidido eliminar este item. Por outro lado, o item L5 “O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa” apresentou um valor de carga factorial inadmissível (1,072 na matriz de padrão e 0,992 na matriz de estrutura), pelo que foi também eliminado.

Realizou-se uma nova AFE, tendo sido extraídos dois factores que explicavam 57,32% da variância, sendo a correlação entre eles de 0,51. O primeiro factor foi interpretado como sendo a expressão da lealdade activa, enquanto o segundo factor foi interpretado como sendo a expressão da lealdade passiva. Este modelo apresentou uma bondade de ajustamento considerada como aceitável (Anexo 27). Refira-se, no entanto, que o item L22 “Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar” saturou no factor correspondente à lealdade activa, quando o conteúdo do item sugere que este seja mais passivo do que activo.

Os resultados obtidos permitiram confirmar o modelo de Graham e Keeley (1992), sugerindo a existência de uma lealdade bidimensional traduzida, por um lado, por comportamentos activos orientados para a melhoria da organização (primeiro factor) e, por outro lado, por comportamentos passivos que têm origem na crença de que a organização tem a capacidade de resolução dos seus problemas tendo (segundo factor).

A presente análise realçou a complexidade e ambiguidade do constructo lealdade. Por um lado, a lealdade foi teorizada inicialmente como uma estratégia comportamental construtiva e passiva (e.g., Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1982). Por outro lado, Graham e Keeley (1992) propõem uma lealdade passiva e outra activa. Esta ambiguidade conceptual e de medida da Lealdade foram realçadas por Saunders (1992) e implica que este constructo tenha de ser aprofundado e sujeito a evidências empíricas mais consistentes⁷⁵. Mais ainda, chama-se a atenção para a abordagem realizada por Naus *et al.* (2007) que optou por considerar, não a Lealdade, mas sim a Paciência como sendo a estratégia comportamental construtiva e passiva.

⁷⁵ Note-se que a revista *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3) de 1992 foi dedicada exclusivamente ao constructo Lealdade.

Tendo em conta que no presente estudo foi considerado o constructo Lealdade Passiva, pois é a que corresponde ao definido no quadro teórico inicial (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1982), foi tomada a decisão de se considerarem unicamente os itens que medem este constructo (L9, L15 e L26).

8.5.1.4. Pré-Teste das Escalas do Modelo EVLN: Escala da Negligência

A primeira AFE (Anexo 28) permitiu a extracção de dois factores que explicavam 60,15 % da variância. Apresentavam uma correlação entre si de 0,685. A análise do conteúdo semântico dos itens revelou a existência da possibilidade de haver três grupos de itens distintos. Um dos grupos refere-se aos itens em que a negligência é expressa pela ausência de preocupações para com a organização (N1, N20 e N21). O outro grupo é constituído pelos itens que estão orientados para a ausência da preocupação pela qualidade do trabalho executado (N13, N33, N36_I e N38). O terceiro grupo é constituído pelos itens que expressam a ausência de disponibilidade para realizar trabalho extra (N18 e N32). A solução factorial encontrada não permite caracterizar os factores extraídos pois os itens que saturaram em cada factor são de diferentes naturezas. Por fim, a elevada correlação entre os dois factores leva a questionar a sua independência. Desta solução factorial é de realçar o item N38 “Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado” que saturou nos dois factores (no factor 1 com *loading* =0,616 e no factor 2 com *loading* =0,614). Assim, no sentido de se obter uma melhor definição destes factores decidiu-se eliminar este item e repetir a AFE.

A segunda solução factorial (Anexo 29) encontrada permitiu a extracção dos mesmos dois factores (explicação da variância=61,98%). No entanto, refira-se que o item N33 “Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho” e o item N1 “Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa” saturaram no primeiro factor (respectivamente com um *loadings* de 0,537 e de 0,371). Assim, o segundo factor ficou unicamente com o item N13 “Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais” que

apresentou uma medida inadmissível (*loading* =1,050 na Matriz de Padrão que correspondeu a 0,996 na Matriz de Estrutura). Assim, decidiu-se eliminar este item.

A terceira AFE (Anexo 30) já permitiu a extração de um único factor (explicação da variância=51,705%), constituído por sete itens (N1, N18, N20, N21, N32, N33 e N36_I), que semanticamente podem ser considerados como orientados quer para a empresa, quer para o trabalho. Por outro lado, os resultados vão no sentido de não conformar a bidimensionalidade deste constructo em Negligência para com a Empresa e Negligência para com o Trabalho. Refira-se ainda que não foi encontrada literatura que suporte conceptual e teoricamente esta divisão da negligência.

8.5.1.5. Pré-Teste das Escalas de Medição do Modelo EVLN: Modelo EVLN

As AFE a que foram submetidas cada uma das escalas de medição dos constructos latentes do modelo EVLN – Saída, Voz, Lealdade e Negligência – permitiram a identificação dos itens que melhor mediam esses constructos (Anexo 31).

Os itens escolhidos de cada escala de medida foram submetidos a uma AFE. A solução factorial extraída (Anexo 32) era constituída por cinco factores que explicavam 64,703% da variância. O primeiro factor correspondia ao constructo Negligência, o segundo factor à Saída, o terceiro factor à Voz e o quarto factor à Lealdade. No quinto factor saturava unicamente o item V34_I “Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa”. Os cinco factores encontravam-se correlacionados entre si, seguindo o quadro teórico estabelecido, que sugere que as estratégias comportamentais com a mesma natureza estejam correlacionadas positivamente e as estratégias comportamentais de natureza oposta negativamente.

Os resultados obtidos sugerem a eliminação dos itens L9, N36_I e N32. Quanto ao item L9 “Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos” a sua eliminação deve-se ao facto de (i) estar a saturar no factor 2 correspondente à Saída (*loading* =-0,563) e (ii) ao facto de apresentar cargas factoriais muito elevadas

também no factor 3, correspondente à Voz (*loading* =0,514) e no factor 4, correspondente à lealdade (*loading* =0,525). Quer o item N36_I “Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação”, quer o item N32 “Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho” foram eliminados por terem saturado no factor 3, que corresponde à Voz.

A eliminação destes itens permitiu extrair uma solução factorial constituída por quatro factores que explicam 62,89% da variância e estão correlacionados, em linha com o definido pelo quadro teórico. Verificou-se que os itens que mediam determinado constructo latente saturaram no factor que correspondia a esse constructo (Anexo 33).

Este estudo de pré-teste das escalas de medição dos constructos constantes do Modelo EVLN realçou a complexidade da definição e consequentemente, da medição das estratégias comportamentais, o que vai de encontro com a diversidade e disparidade de resultados, modelos e teorias descritas na revisão de literatura. Verificou-se também que a estratégia comportamental que foi mais difícil de ser medida foi a Lealdade, que ficou a ser medida unicamente por dois itens, concretamente o item L26 “Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo” e o item L15 “Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar”, que põem a ênfase na relação subordinado/chefe. Este facto é característico de uma cultura como a portuguesa, em que se verifica uma Elevada Distância ao Poder, que pode determinar que a subordinação do subordinado ao seu chefe ser considerada a expressão da lealdade. (Hofstede, 1997 e 2001). Assim, mais do que uma lealdade para com a organização, o que poderá ser determinante é a existência de uma lealdade para com a chefia.

8.5.2. Validação das Escalas do Modelo EVLN face à amostra final

Face à complexidade dos constructos latentes constantes do modelo EVLN, como foi realçado quer na revisão de literatura, quer pelos resultados do pré-teste, foi decidido realizar de forma faseada a validação face à amostra do modelo EVLN. Assim, inicialmente, foi

validada cada uma das escalas. Numa segunda fase, as quatro escalas foram agregadas no modelo EVLN, tendo-se sido este validado. As estatísticas descritivas de cada escala são apresentadas no Anexo 34, sendo comentadas quando forem analisadas cada uma delas.

8.5.2.1. Escala da Saída

A Escala da Saída revelou uma fiabilidade aceitável ($\alpha=0,883$). Verificou-se que a maioria dos participantes não tinha intenções de mudar (Quadro 8-10 e Anexo 34).

A média situou-se nos níveis 1 e 2 “Discordo em Absoluto” e “Discordo em Parte” de uma escala de tipo Likert de cinco pontos. É no nível 1 “Discordo em Absoluto” onde se verifica a maioria das respostas (acima dos 50%). O único item que se destaca é o E_4_I “Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal” que, depois de invertida a escala de resposta, obteve uma média de 2,82 e um desvio padrão de 1,351. Neste item o nível de maior frequência é o 2 “Discordo em Parte” (25,0%).

Quadro 8-10: Médias e matriz de correlações policóricas da escala de Saída

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. E_4_I	2,82	1,00									
2. E_6	1,68	0,47	1,00								
3. E_8	1,59	0,71	0,77	1,00							
4. E_16	2,16	0,31	0,33	0,46	1,00						
5. E_17	1,57	0,60	0,62	0,78	0,40	1,00					
6. E_19	1,68	0,42	0,45	0,57	0,56	0,48	1,00				
7. E_28	1,59	0,65	0,65	0,77	0,42	0,72	0,52	1,00			
8. E_29	1,83	0,42	0,42	0,53	0,49	0,45	0,83	0,60	1,00		
9. E_30	1,61	0,36	0,39	0,52	0,48	0,46	0,74	0,59	0,87	1,00	
10. E_35	2,06	0,77	0,63	0,82	0,44	0,72	0,52	0,77	0,52	0,46	1,00

Pela observação das correlações verifica-se que os itens agrupam-se em dois grupos, estando correlacionados fortemente entre si dentro de cada grupo. Um grupo é constituído pelos itens E_4_I, E_6, E_8, E_17, E_28 e E_35 correspondendo à saída externa. O outro

grupo é constituído pelos itens E_19, E_29 e E_30 e corresponde à saída interna. As correlações entre os itens de um dos grupos com os itens do outro grupo não são tão acentuadas. Esta evidência leva a pressupor que esta escala esteja a medir dois constructos latentes distintos, apesar de correlacionados entre si, que são a saída externa e a saída interna.

A AFE permitiu a extracção de dois factores que explicam 64,25% da variância (Anexo 35). O primeiro factor corresponde à saída externa (constituído pelos itens E_6, E_8, E_4_I, E_17, E_28 e E_35) e que reflecte a intenção do indivíduo de abandonar a empresa. O segundo factor extraído corresponde à saída interna (constituída pelos itens E_16, E_19, E_29 e E_30) e que reflecte a intenção do indivíduo de mudar de função mas sem sair da empresa, prefigurando uma situação de mudança funcional (“*job rotation*”). Estes dois factores estão correlacionados entre si (0,57). Este modelo, resultante da AFE, foi testado através de uma AFC. Verificou-se que o modelo apresentava uma bondade de ajustamento aceitável e cargas factoriais em linha com o critério de aceitabilidade (Anexo 36). Confirma-se, assim, os resultados obtidos no pré-teste, que já perspectivava a existência de uma saída externa e de uma saída interna, tal como foi proposta por Caetano e Vala (1994).

Passou-se em seguida à validação face à amostra da escala unifactorial da saída (M1), constituída pelos 10 itens e sem se fazer a distinção entre a saída externa e a saída interna. Este modelo não apresenta bondade de ajustamento aceitável (Anexo 37). Os itens que mediam o constructo da saída interna foram aqueles que apresentaram menores valores das cargas factoriais (todas elas inferiores a 0,70). Por outro lado, centrando-se o presente estudo na saída externa, tal como foi definida por Hirschman (1970), Rusbult *et al.* (1982) e Farrell (1983), pode-se questionar a presença no instrumento de medida de itens que medem a saída interna.

Pelas razões apontadas, foi testado outro modelo (M2) em que se considerou unicamente uma variável latente – a saída externa – e, por isso, foram eliminados todos os itens que mediam a saída interna. Apesar de todas as medidas de bondade de ajustamento apresentarem valores em linha com os critérios de aceitabilidade, o mesmo não acontece com o RSMEA cujo valor (0,093) excede esse critério (Anexo 38). Mais ainda, o valor das cargas factoriais dos seis itens é superior a 0,70. No sentido de melhorar a bondade do ajustamento do modelo, de forma a garantir uma melhor medição do constructo latente saída externa e

assegurar a validade nomológica, tomou-se a decisão de eliminar o item E_6 “Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa”, por ser o item que apresentou a carga factorial mais baixa (0,76) e o erro de medida mais elevado (0,42).

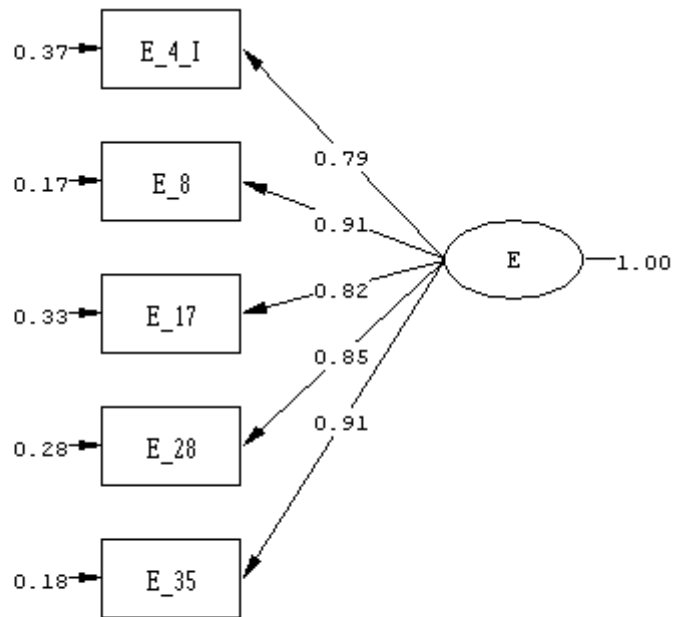
Este novo modelo de saída (M3), que implicou a exclusão do item E_6, apresentou uma bondade de ajustamento aceitável, estando o valor de todas as medidas de ajustamento em linha com os critérios de aceitabilidade (Quadro 8-11).

Quadro 8-11: Medidas de bondade do ajustamento do modelo final de Saída

	M3 (s/ E_6)
DF	5
χ^2	16,60
χ^2 / DF	3,32
RMSEA	0,066
SRMR	0,023
GFI	0,96
CFI	1,00
Model AIC	36,60

Este modelo revelou uma elevada fiabilidade (VE=0,57 e CR=0,93) apresentando os itens cargas factoriais de 0,79 a 0,91 (Figura 8-7). Pelos resultados que apresentou este modelo foi considerado como sendo o mais adequado para a medição do constructo saída (externa) do Modelo EVLN.

Figura 8-7: Diagrama do modelo de Saída Externa numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=16.60, df=5, P-value=0.00532, RMSEA=0.066

8.5.2.2. Escala da Voz

O constructo latente Voz foi medido através de dez itens, utilizando-se uma escala de tipo Likert de cinco posições, descrita anteriormente, e cuja estatísticas descritivas são apresentadas no Quadro 8-12 e no Anexo 34. A escala da Voz apresentada uma fiabilidade aceitável ($\alpha=0,84$). A média dos itens situa-se entre o nível 3 (Não Concordo, Nem Discordo) e o nível 4 (Concordo em Parte). Verifica-se que o item V_27 “Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia” ($M=4,18$) é o que apresenta uma média mais elevada, sendo que a maioria dos participantes responderam no nível 5 “Concordo em Absoluto” (53,2%). Em oposição, o item que apresenta a média mais baixa é o item V_10 “Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam” ($M3,51$), sendo o nível 4 “Concordo em Parte” onde se verifica uma maior frequência de respostas (48,6%).

Quadro 8-12: Médias e matriz de correlações policóricas da escala da Voz

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V_7	4,00	1,00									
2. V_10	3,51	0,43	1,00								
3. V_11_I	3,65	0,37	0,48	1,00							
4. V_14	4,11	0,39	0,38	0,37	1,00						
5. V_23	4,01	0,41	0,42	0,35	0,45	1,00					
6. V_24_I	3,72	0,34	0,32	0,26	0,22	0,32	1,00				
7. V_25	3,85	0,43	0,47	0,50	0,53	0,47	0,33	1,00			
8. V_27	4,18	0,53	0,42	0,41	0,43	0,49	0,35	0,53	1,00		
9. V_34_R	3,98	0,46	0,46	0,64	0,43	0,42	0,32	0,55	0,52	1,00	
10. V_37	3,91	0,42	0,47	0,54	0,51	0,37	0,27	0,59	0,59	0,71	1,00

As correlações entre os itens são da ordem dos 0,40. Refira-se que o item V_24_I “Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido” foi aquele que apresentou correlações mais baixas (de 0,22 a 0,34). Mais ainda, este item foi aquele que gerou maior polémica nos estudos qualitativos, por muitos dos participantes desses estudos não o considerarem como expressão da voz mas sim como expressão da falta de lealdade para com a organização. Por outro lado, foi um dos itens eliminado no pré-teste.

A AFE permitiu a extracção de um único factor que explica 41,84% da variância. Esta solução factorial não está em linha com a solução encontrada no pré-teste onde foram extraídos dois factores que prefiguravam a voz prósocial e a voz defensiva (Dyne *et al.*, 2003). No entanto, esta solução unidimensional poderá ser justificada pelo facto de a solução encontrada no pré-teste apresentar uma elevada correlação (0,61) entre a voz prósocial e a voz defensiva. A análise das cargas factoriais dos itens (Anexo 39) sugere a eliminação dos itens V_24_I “Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido” (*loading*=0,379) e V_23 “Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver” (*loading*=0,497) por apresentarem pesos factoriais inferiores a 0,50 e por terem, no conjunto dos itens desta escala, as comunalidades mais baixas (respectivamente de 0,144 e 0,247).

A nova solução factorial manteve a extracção de um único factor (Explicação da Variância=46,61%) apresentando-se as cargas factoriais de todos os itens superiores a 0,50 (Anexo 40). Assim, os resultados obtidos por esta segunda AFE confirmaram a unidimensionalidade desta escala.

A solução da AFE face à amostra apresenta algumas diferenças em relação à solução da AFE obtida no pré-teste. Refira-se que os itens constantes em ambas as soluções são o V_11_I “Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa”, o V_25 “Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa”, o V_27 “Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia”, o V_34_I “Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa” e o V_37 “Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia”, tendo todos eles saturado no factor correspondente à voz prósocial. Estes resultados sugerem que estes itens possam ser mais estáveis na medição deste constructo latente.

Não sendo objectivo do presente trabalho estudar o modelo de voz prosocial e voz defensiva (Dyne *et al.*, 2003), não foi considerada a hipótese da bidimensionalidade da voz. No entanto, testou-se através da AFC este modelo (Anexo 41), que demonstrou ter uma bondade de ajustamento aceitável. Refira-se, no entanto, que a correlação entre os dois factores é excessivamente elevada (0,98) o que poderá pôr em causa a bidimensionalidade do constructo. Verifica-se, por outro lado, que os itens que medem a voz defensiva (V_7, V_14 e V_24_I) eram os que apresentavam menor valor da carga factorial (de 0,43 a 0,63).

No sentido de validar a escala da Voz, submeteu-se esta escala a uma AFC (M1), tendo-se obtido uma bondade de ajustamento considerada como aceitável (Anexo 42). O valor das cargas factoriais dos dez itens variou de 0,43 a 0,80. Os resultados obtidos sugeriram a eliminação dos itens que apresentaram menor valor da carga factorial e maior erro de medida: V_24_ “Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido” (*loading* =0,43), V_23 “Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver” (*loading* =0,59), V_7 “Para além da minha chefia directa, se for necessário

sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa” (*loading* =0,61), V_14 “Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação (*loading* =0,62) e V_10 “Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam” (*loading* =0,63). Destes cinco itens, três estão entre os que medem a voz defensiva (V_7, V_14 e V_24_I).

Submeteu-se a uma nova AFC este segundo modelo (M2) do qual foram excluídos os itens atrás mencionados. O Quadro 8-13 apresenta as medidas de bondade do ajustamento obtidas.

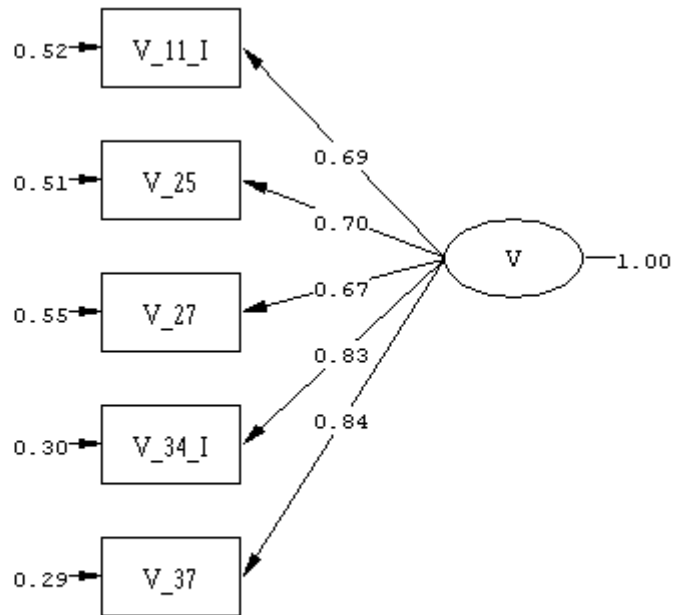
Quadro 8-13: Medidas de bondade do ajustamento de modelo final da Voz

	M2 (s/V_7, V_10, V_14, V_23 e V_24_I)
DF	5
χ^2	20,38
χ^2 / DF	4,08
RMSEA	0,076
SRMR	0,032
GFI	0,97
CFI	0,99
Model AIC	40,38

Os resultados obtidos vão no sentidos do modelo apresentar uma boa bondade de ajustamento, verificando-se que todas as medidas de ajustamento terem apresentado valores alinhados com os respectivos critérios de aceitabilidade.

O valor das cargas factoriais variou de 0,67 a 0,84 (Figura 8-8). Verificou-se também que esta escala final da voz apresentava uma fiabilidade aceitável (VE=0,56; CR=0,87). Assim, em função dos resultados obtidos considerou-se que o constructo latente voz (prósocial) seria medido através destes itens V_11_I, V_25, V_27, V_34_I e V_37.

Figura 8-8: Diagrama do modelo final da Voz numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=20.38, df=5, P-value=0.00106, RMSEA=0.076

8.5.2.3. Escala de Lealdade

A escala da Lealdade é constituída por nove itens, tendo apresentado uma fiabilidade considerada como aceitável ($\alpha=0,76$), sendo as repostas dadas numa escala de tipo Likert de 5 pontos. As estatísticas descritivas encontram-se no Quadro 8-14 e no Anexo 34.

Verificou-se que o item L_5 “O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa” é aquele que apresenta uma maior média ($M=4,65$) sugerindo que os participantes percebem-se como tendo comportamentos em linha com os valores estabelecidos pela organização. Esta interpretação é reforçada pelo facto da maioria dos participantes (73,3%) terem respondido no nível 5 “Concordo em Absoluto”. Este item encontra-se mais fortemente correlacionado (0,40) com o item L_2 “Defendo a empresa quando os outros a criticam”. Este facto sugere que o comportamento de defesa da

organização, enquanto expressão da lealdade, é traduzida pelo alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais.

Quadro 8-14: Estatísticas descritivas e matriz de correlações policóricas da escala da Lealdade

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. L_2	4,14	1,00								
2. L_3	3,83	0,51	1,00							
3. L_5	4,65	0,40	0,31	1,00						
4. L_9	3,53	0,35	0,13	0,24	1,00					
5. L_12	4,27	0,47	0,35	0,32	0,33	1,00				
6. L_15	4,05	0,29	0,21	0,27	0,49	0,19	1,00			
7. L_22	4,32	0,46	0,22	0,37	0,52	0,34	0,52	1,00		
8. L_26	3,59	0,31	0,21	0,29	0,59	0,31	0,57	0,53	1,00	
9. L_31_I	4,36	0,46	0,30	0,38	0,33	0,44	0,40	0,52	0,44	1,00

O item que apresenta uma média mais baixa é o item L_9 “Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos” (M=3,53), tendo-se verificado que 41,9% do participantes na amostra responderam no nível 4 “Concordo em Parte”. Situando-se esta média no nível 3 “Não Concordo, Nem Discordo”, este resultado sugere alguma reserva face à capacidade da empresa de resolver problemas através da obtenção de consensos. Este item apresenta uma correlação baixa (0,13) com o item L_3 “Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados”. Este resultado vai no sentido de sugerir que a capacidade da empresa em resolver problemas não esteja relacionada com a reversa do indivíduo em dizer mal (crítica destrutiva) da sua empresa. Refira-se ainda que a correlação inter-itens é mais baixa do que nas outras escalas do modelo EVLN, variando entre 0,13 (entre os itens L_3 e L_9) e 0,59 (entre os itens L_9 e L_26).

A solução da AFE (Anexo 43) permitiu a extracção de dois factores que explicavam 50,24% da variância. O primeiro factor corresponde à lealdade passiva (medida pelos itens L_26, L_9, L_15 e L_22). Já o segundo factor corresponde à lealdade activa, entendida como implicando uma acção tomada pelo indivíduo em prol da organização (medida pelos itens L_2, L_3, L_12, L_31_I e L_5). Os dois factores encontram-se correlacionados entre si (0,52). Este resultado está na linha do modelo proposto por Graham e Keeley (1992),

corroborando os resultados obtidos no pré-teste. Refira-se, no entanto que no pré-teste o item L_22 “Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar” saturou no factor correspondendo à lealdade activa (como foi referido na altura), enquanto na presente AFE este item saturou na lealdade passiva, o que pelo conteúdo semântico do item, parece ser mais indicado.

No presente estudo considerou-se a lealdade como um constructo latente de cariz construtivo e comportamentalmente passivo, tal como foi definida por Hirschman (1970), Rusbult *et al.* (1982) e Farrell (1983). No entanto, face ao resultado da AFE decidiu-se testar o modelo de lealdade passiva e de lealdade activa, proposto por Graham e Keeley (1992). Os resultados obtidos (Anexo 44) não foram satisfatórios. Por um lado, o modelo não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável. Por outro lado, a correlação entre a lealdade passiva e a lealdade activa era excessivamente elevada (0,95), pelo que se pode questionar a bidimensionalidade do constructo.

No sentido de validar face à amostra a escala da lealdade, submeteu-se a uma AFC a escala original sem qualquer alteração dos itens (M1). Os resultados obtidos vão no sentido de a bondade do ajustamento deste primeiro modelo não ser aceitável. As cargas factoriais variaram de 0,41 a 0,75 (Anexo 45). A análise dos resultados obtidos sugerem a eliminação dos itens L_2 “Defendo a empresa quando os outros a criticam” (*loading* =0,62), L_3 “Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados” (*loading* =0,41), L_5 “O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa” (*loading* =0,50) e o L_12 “Fico preocupado quando a empresa tem um problema” (*loading* =0,52) por as cargas factoriais serem inferiores a 0,70 e terem apresentado erros de medida elevados. Realça-se que os itens eliminados correspondem à lealdade activa.

O novo modelo de lealdade que se obteve (M2) revelou ter uma bondade de ajustamento aceitável (Anexo 46). No entanto, a solução extraída sugeriu ainda a exclusão do item L_31_I “Penso que esta empresa não merece que a defenda quando é criticada por outros”, não só por corresponder à lealdade activa, mas também por o valor da carga factorial e do erro de medida não poderem ser considerados como aceitáveis (*loading* =0,58).

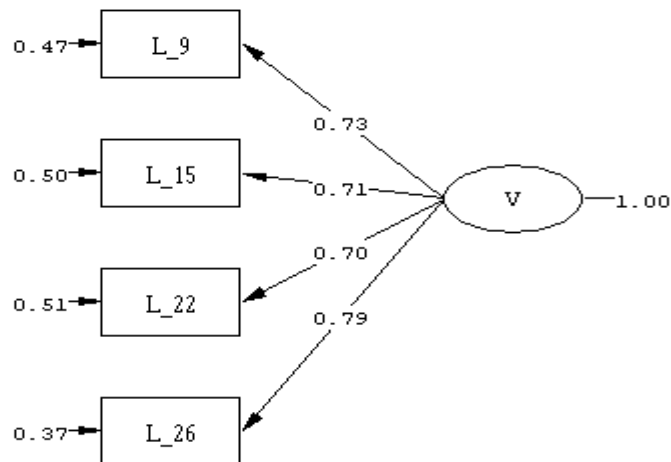
Verificou-se que este novo modelo de lealdade (M3) apresentava todas as medidas de ajustamento em linha com os critérios de aceitabilidade, pelo que pode considerar-se como tendo uma bondade do ajustamento aceitável (Quadro 8-15).

Quadro 8-15: Medidas de bondade do ajustamento dos três modelos da Lealdade

	M3 (Lealdade s/ L_2, L_3, L_5, L_12 e L_31_1)
DF	2
χ^2	2,31
χ^2 / DF	1,16
RMSEA	0,017
SRMR	0,014
GFI	1,00
CFI	1,00
Model AIC	18,31

A solução deste modelo de AFC (Figura 8-9) apontou para cargas factoriais que variam de 0,70 a 0,79. Esta escala final apresenta também uma fiabilidade em linha com os critérios estabelecidos (VE=054; CR=0,82).

Figura 8-9: Diagrama do modelo final de Lealdade numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=2.31, df=2, P-value=0.31564, RMSEA=0.017

Os resultados obtidos sugerem, assim, que o constructo latente lealdade, numa perspectiva construtiva e passiva, seja medida através dos itens L_9, L_15, L_22 e L_26.

8.5.2.4. Escala de Negligência

Apresentam-se no Quadro 8-16 e no Anexo 34 as estatísticas descritivas obtidas para a escala de negligência. Sendo a negligência um comportamento socialmente negativo, verificou-se que a média de respostas se situava no primeiro nível “Discordo em Absoluto”, sendo também este nível onde se verificaram as frequências mais elevadas.

Quadro 8-16: Médias e matriz de correlações policóricas da escala da Negligência

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. N_1	1,36	1,00								
2. N_13	1,38	0,50	1,00							
3. N_18	1,88	0,22	0,20	1,00						
4. N_20	1,46	0,57	0,53	0,32	1,00					
5. N_21	1,35	0,65	0,57	0,21	0,72	1,00				
6. N_32	1,74	0,32	0,36	0,40	0,44	0,45	1,00			
7. N_33	1,31	0,46	0,50	0,23	0,44	0,52	0,45	1,00		
8. N_36_I	1,24	0,39	0,50	0,13	0,39	0,43	0,30	0,49	1,00	
9 N_38	1,38	0,38	0,57	0,09	0,44	0,49	0,41	0,52	0,54	1,00

O item N_36_I “Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação”, depois de se ter invertido a escala de resposta, foi aquele em que se verificou a menor média (M=1,24), tendo a grande maioria dos participantes respondido no primeiro nível “Discordo em Absoluto” (82,3%). Em contrapartida, o item onde se verificou a média mais elevada foi o item N_18 “Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas” (M=1,88), tendo 49,4% dos participantes dos participantes respondido no primeiro nível e 27,5% no segundo nível “Discordo em Parte”. Também o item N_32 “Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho” apresenta uma média (M=1,74) superior à dos restantes itens (excluindo as do item

N_18), sendo que a maioria dos participantes responderam nos níveis 1 e 2 (respectivamente 58,9% e 20,3%). Assim, estes resultados sugerem que é menos ameaçador para o indivíduo assumir que tem pouca disponibilidade para com o seu trabalho (medido pelos itens N_18 e N_32) do que ter comportamentos de negligência em relação quer à sua empresa, quer ao seu trabalho.

Verificou-se que os itens estão correlacionados entre si. No entanto o item N_18 “Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas” apresenta correlações tendencialmente baixas com os restantes itens desta escala, salientando-se a ausência de relação com o item N_38 “Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado” ($r_{(N_{18}, N_{38})}=0,09$). Em contrapartida, verificou-se que o item N_21 “Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa” era o que tendencialmente apresentava maiores correlações com os outros itens, especialmente com o item N_20 “Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação” ($r_{(N_{21}, N_{20})}=0,72$) e com o item N_1 “Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa” ($r_{(N_{21}, N_1)}=0,65$). Estes resultados sugerem que a percepção da negligência passa por um afastamento do indivíduo em relação à organização e, desde que não seja afectado pessoalmente, por ignorar os problemas organizacionais.

Realizou-se uma primeira AFE, que permitiu a extracção de dois factores que explicam 47,28% da variância (Anexo 47). Refira-se que os dois factores apresentam uma correlação de 0,69. Mais ainda, as cargas factoriais são tendencialmente baixas, verificando-se que três dos seis itens que constituem o primeiro factor (N_13, N_32 e N18) e um item dos três que saturaram no segundo factor (N_33) terem apresentado cargas factoriais inferiores a 0,50.

Também se verificou que alguns itens saturaram nos dois factores, com cargas factoriais muito próximas uma da outra, sendo o mais relevante o item N_13 “Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais” que saturou na matriz de estrutura no primeiro factor com uma carga factorial de 0,487, bem como no segundo factor com uma carga factorial de 0,473.

Por fim, sob o ponto de vista da semântica dos itens, ambos os factores apresentaram itens quer orientados para a negligência para com a empresa quer outros itens mais orientados

para a negligência com o trabalho. Estes resultados estão em linha com os resultados obtidos no pré-teste, onde também a solução bifactorial não se revelou como a mais explicativa da estrutura dos dados. Por fim, refira-se que esta divisão da negligência como estando orientado para a empresa/organização ou para com o trabalho não tem fundamentação teórica, pois não foi encontrada literatura que a suportasse. Assim, considerou-se a negligência como um constructo latente unidimensional, medido pela escala proposta de nove itens.

A escala proposta para medir a negligência (M1) foi testada, através da AFC. Os valores das medidas de ajustamento (Anexo 48) estão alinhados com os critérios de aceitabilidade, pelo que pode afirmar-se que o modelo apresenta uma bondade do ajustamento aceitável. No entanto, a análise das cargas factoriais levou à exclusão dos itens N_18 “Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas” (*loading* =0,31), N_32 “Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho” (*loading* =0,56) e N_36_I “Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação” (*loading* =0,60).

Face a estes resultados, testou-se um segundo modelo (M2) no qual estes itens foram eliminados. Os resultados obtidos por este segundo modelo de negligência (M2) vão também no sentido de considerar a bondade do ajustamento como aceitável (Quadro 8-17).

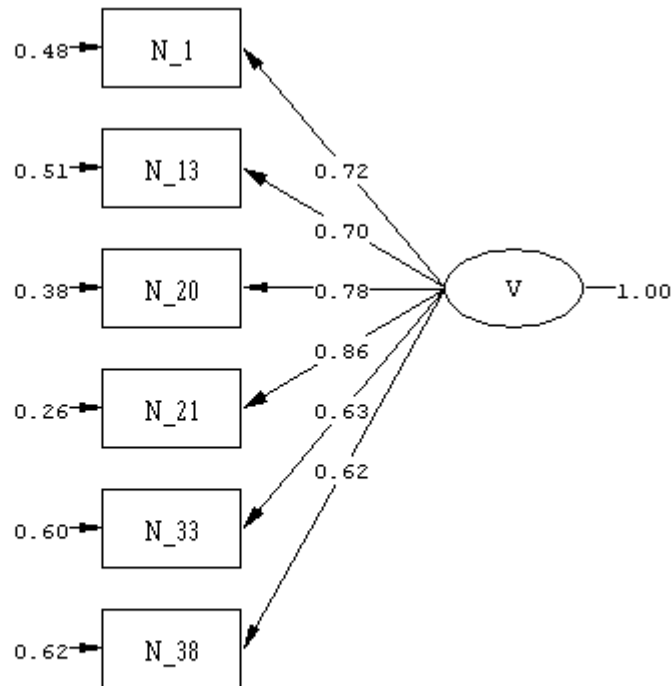
Quadro 8-17: Medidas de bondade do ajustamento da Negligência

	M2 (s/ N_18, N_32 e N_36_I)
DF	9
χ^2	28,94
χ^2 / DF	3,22
RMSEA	0,064
SRMR	0,051
GFI	0,94
CFI	0,99
Model AIC	52,94

A solução da AFC encontrada para este segundo modelo (M2) apresenta valores das cargas factoriais que variam de 0,62 a 0,86 (Figura 8-10). Esta segunda escala também revela

ter uma fiabilidade aceitável (VE=0,52; CR=0,87). Pelos resultados expostos decidiu-se medir o constructo latente Negligência através dos itens N_1, N_13, N_20, N_21, N_33 e N_38.

Figura 8-10: Diagrama do modelo final de Negligência numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=28.94, df=9, P-value=0.00066, RMSEA=0.064

8.5.2.5. Modelo EVLN

O modelo EVLN é constituído por quatro constructos latentes (Farrell, 1983; Rusbult *et al.* 1982), medidos respectivamente pelas Escalas da Saída, da Voz, da Lealdade e da Negligência, tendo sido cada uma delas individualmente validada face à amostra, através de AFCs. Da validação de cada escala do modelo EVLN foram seleccionados os itens que melhor mediam o constructo latente que era pressuposto medir, tendo-se estabelecido quatro novas escalas de medida (Anexo 49). Procede-se agora à validação do próprio Modelo EVLN.

A análise das correlações (Anexo 50) inter-itens revelou que estariam relacionados entre si, como seria de esperar. Também o sentido da relação está de acordo com o quadro teórico, na medida em que as correlações são positivas entre os itens que medem constructos com a mesma natureza (construtivos com construtivos e destrutivos com destrutivos) e negativas se estão a medir constructos de natureza diferente (construtivos com destrutivos).

As escalas resultantes do processo de validação realizado para cada constructo foram submetidas a uma AFE, tendo sido extraídos quatro factores (Explicação da Variância=56,38%). Os factores extraídos (Anexo 51) correspondem respectivamente à saída, à voz, à negligência e à lealdade. Os valores das cargas factoriais sugerem a eliminação do item N_33 “Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho” (*loading*=0,38; Comunalidade= 0,147) e de item N_38 “Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado” (*loading*=0,417; Comunalidade= 0,188). Apesar destas reservas a solução da AFE reproduziu o modelo EVLN nos termos estabelecidos pelo quadro teórico.

Passou-se, em seguida à validação face à amostra do modelo EVLN, tendo sido utilizada a AFC. Foram utilizados comparativamente dois modelos. No primeiro modelo (M1) foram utilizados todos os itens de medida dos quatro constructos latentes. No segundo modelo (M2) teve-se em linha de conta as análises realizadas para cada um dos constructos, tendo sido utilizados unicamente os itens que se revelaram significativos na medição do respectivo constructo (ver Anexo 49).

Quadro 8-18: Medidas de bondade do ajustamento dos dois modelos iniciais de EVLN

	M1 (Original com 38 itens)	M2 (Resultante da validação face amostra das quatro escalas: 20 itens)
DF	659	164
χ^2	1880,28	338,23
χ^2 / DF	2,85	2,06
RMSEA	0,059	0,045
SRMR	0,078	0,064
GFI	0,67	0,84
CFI	0,97	0,99
Model AIC	2044,28	430,23

Os resultados vão no sentido de considerar o segundo modelo (M2) como sendo o que apresenta uma melhor bondade de ajustamento, não só por ter um menor valor do *Model AIC*, mas também por todos os valores das outras medidas de ajustamento serem melhores do que no primeiro modelo. A solução da AFC (Anexo 52) leva à exclusão dos itens N_38 “Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado” (*loading* =0,61) e N_33 “Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho” (*loading* =0,64;), confirmando os resultados obtidos pela AFE. Na linha estes resultados foi testado um terceiro modelo (M3) em que não foram considerados os itens N_33 e N_38.

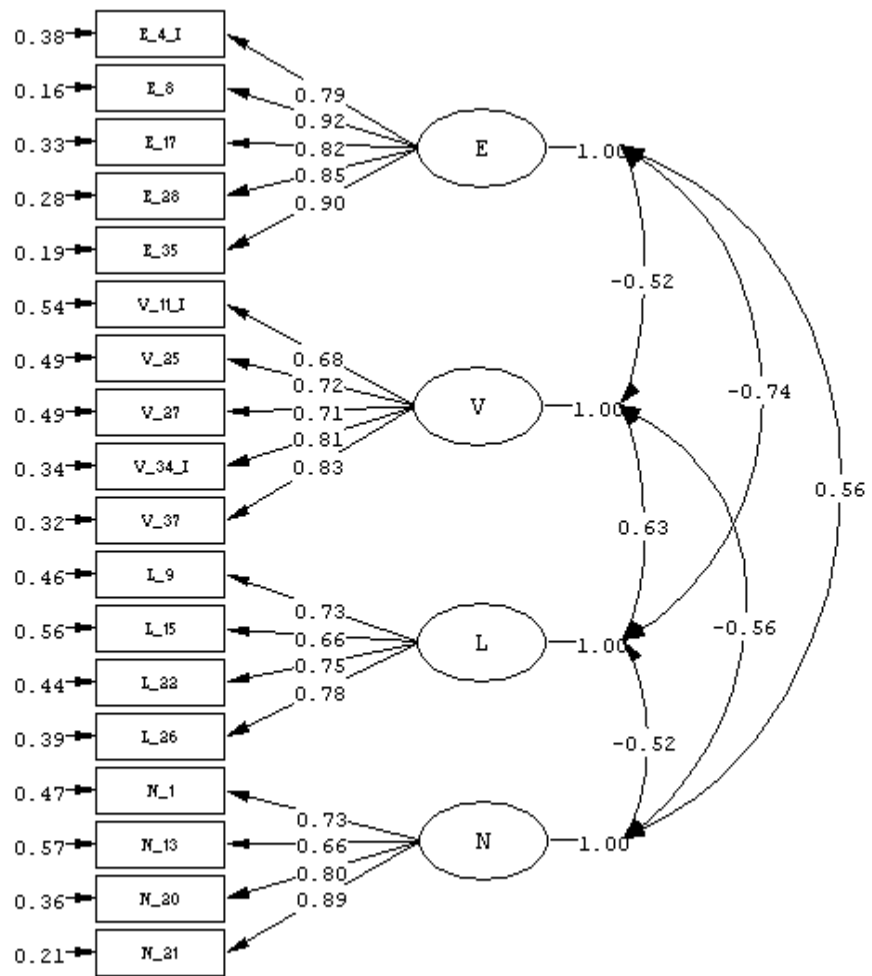
Este terceiro modelo (M3) revelou uma bondade de ajustamento em linha com os critérios de aceitabilidade (Quadro 8-19).

Quadro 8-19: Medidas de bondade do ajustamento do modelo final de EVLN

	M2 (M2 s/ N_38 e N_33)
DF	129
χ^2	270,44
χ^2 / DF	2,09
RMSEA	0,045
SRMR	0,065
GFI	0,86
CFI	0,99
Model AIC	354,44

A solução final da AFC (Figura 8-11) revelou que as cargas factoriais dos itens variavam de 0,66 a 0,92. Verificou-se também que qualquer uma das quatro escalas apresentava uma boa fiabilidade (para a saída VE=0,74 e CR=0,93, para a voz a VE=0,57 e CR=0,87, para a lealdade VE=0,53 e CR=0,82 e para a negligência VE=0,60 e CR=0,85).

Figura 8-11: Diagrama do modelo final de EVLN numa solução completamente estandardizada



Chi-Square=270.44, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

Para o modelo final, optou-se por medir os constructos latentes do modelo EVLN através dos itens atrás identificados, considerando estas quatro escalas de medição do modelo EVLN como estando validadas face à amostra.

8.6. Modelo de Medida Global

Os estudos de validação das diversas escalas e modelos face à amostra permitiram identificar as variáveis manifestas – itens – que melhor mediam os diversos constructos latentes. Torna-se agora necessário validar face à amostra o modelo de medida proposto, integrando todas as escalas utilizadas na medição dos vários constructos latentes. Sintetizou-se no Anexo 53 as escalas de medida resultantes deste processo de validação face à amostra e utilizadas para medir os constructos em estudo. Apresenta-se no Quadro 8-20 os resultados obtidos pelo modelo de medida proposto ($\chi^2=1620,00$; $df=780$; $P\text{-value}=0,0000$; $RMSEA=0,045$).

Quadro 8-20: Solução da AFC (“*Completely Standardized Solution*”) encontrada para o modelo de medida proposto

Constructo	Itens	Factor Loading	T-value	VE	CR
Percepção da Ausência de Alternativas	Al_1	0,88	32,16	0,63	0,83
	Al_3_I	0,80	25,79		
	Al_5	0,68	17,56		
Comprometimento Organizacional Afectivo	CAf_2_I	0,77	26,16	0,58	0,87
	CAf_6	0,74	23,17		
	CAf_7_I	0,77	24,38		
	CAf_11	0,65	19,25		
	CAf_15_I	0,85	34,36		
Comprometimento Organizacional Calculativo	CCal_1	0,70	13,22	0,46	0,77
	CCal_3	0,71	13,04		
	CCal_13	0,60	10,98		
	CCal_17	0,69	13,00		
Comprometimento Organizacional Normativo	CNor_4	0,77	30,50	0,60	0,89
	CNor_8	0,81	30,47		
	CNor_12	0,79	29,05		
	CNor_18	0,72	23,78		
Comprometimento com os Objectivos	COI_1_I	0,84	19,20	0,70	0,92
	COI_3	0,88	19,53		
	COI_6	0,88	19,75		
	COI_7_1	0,85	19,64		
	COI_10_I	0,71	16,75		
Satisfação Global com o Trabalho	Sat_1	0,87	15,66	0,66	0,86
	Sat_2_I	0,80	14,30		
	Sat_3	0,77	13,43		

Quadro 8-20: Solução da AFC (“*Completely Standardized Solution*”) encontrada para o modelo de medida proposto (Continuação)

Constructo	Itens	Factor Loading	T-value	VE	CR
Saída	E_4_I	0,80	14,82	0,74	0,93
	E_8	0,92	15,78		
	E_17	0,81	14,45		
	E_28	0,85	15,53		
	E_35	0,90	16,02		
Voz	V_11_I	0,69	16,00	0,57	0,87
	V_25	0,72	17,81		
	V_27	0,71	17,65		
	V_34_I	0,82	21,31		
	V_37	0,82	22,32		
Lealdade	L_9	0,71	12,48	0,53	0,82
	L_15	0,67	11,29		
	L_22	0,78	12,38		
	L_26	0,76	12,52		
Negligência	N_1	0,74	11,69	0,60	0,86
	N_13	0,69	10,70		
	N_20	0,80	11,74		
	N_21	0,86	12,64		

Os três itens que constituem a escala de medida da percepção da ausência de alternativas apresentaram valores da carga factorial significativos (superiores a 0,68). Esta escala também apresentou uma fiabilidade considerada como aceitável (VE=0,63; CR=0,83).

Quanto ao comprometimento organizacional foram considerados os constructos latentes comprometimento organizacional afectivo, calculativo e normativo, conforme estabelecido por Meyer e Allen (1991). Para medir o comprometimento organizacional afectivo foram utilizados cinco itens, que apresentaram valores das cargas factoriais aceitáveis (superiores a 0,65), bem como uma fiabilidade também aceitável (VE=0,58 e CR=0,87). Já a escala de medida do comprometimento organizacional calculativo era constituída por quatro itens, que apresentaram também valores das cargas factoriais aceitáveis (superiores a 0,60). No entanto, verificou-se que o valor da VE era inferior ao critério de aceitabilidade (0,48 sendo o critério de aceitabilidade igual ou superior a 0,50). Na medida em que o valor do CR está em linha

com o critério de aceitabilidade (0,77 sendo o critério de aceitabilidade igual ou superior a 0,70) considerou-se a fiabilidade desta escala como sendo aceitável. Por fim, a escala de medida do comprometimento organizacional normativo, constituída por quatro itens, apresentou valores de cargas factoriais significativos (superiores a 0,72), bem como uma fiabilidade também aceitável (VE=0,60 e CR=0,86).

Os cinco itens que medem o constructo latente comprometimento com os objectivos apresentaram cargas factoriais que variavam de 0,71 a 0,88. Quanto à fiabilidade o valor dos indicadores estava também acima dos critérios recomendados (VE=0,70 e CR=0,92). Mais ainda, os valores obtidos permitem afirmar que a escala utilizada, proposta por Klein e colaboradores (2001), é particularmente adequada na medição do comprometimento com os objectivos.

A escala que mede o constructo latente satisfação global com o trabalho, constituída por três itens, apresentou valores das cargas factoriais acima do critério de aceitabilidade (de 0,77 a 0,87. Também apresentou uma fiabilidade considerada como aceitável (VE=0,66 e CR=0,86)

Os quatro constructos latentes constantes do modelo EVLN foram medidos por quatro escalas, num total de 18 itens, tendo os resultados sugerido que qualquer uma das quatro escalas estava adequada para a medição do constructo que seria pressuposto medirem. A escala da saída apresenta valores de cargas factoriais que variavam de 0,80 a 0,92 e uma fiabilidade elevada (VE=0,74; CR=0,93). Já a escala de medida do constructo voz apresentou valores de cargas factoriais em linha com o estabelecido como sendo aceitável (variando de 0,69 a 0,82), bem como uma fiabilidade também aceitável (VE=0,57; CR=0,87). A escala de medida da lealdade é, das quatro escalas, aquela que apresentou resultados inferiores, apesar de serem aceitáveis. As cargas factoriais dos quatro itens que a compõem variariam de 0,67 a 0,78. A fiabilidade, apesar de inferior estava também dentro dos limites considerados como aceitáveis (VE=0,53; CR=0,82). Estes resultados estão na linha, já referida anteriormente, de a lealdade ser um constructo que carece de uma melhor definição conceptual e a necessidade de serem concebidos instrumentos que permitam uma melhor medição deste constructo. Por fim, a escala de medição do constructo negligência também apresenta propriedades

psicométricas aceitáveis (cargas factoriais variavam de 0,69 a 0,86; VE=0,60; CR=0,86) para a medição do constructo negligência.

Em síntese, os resultados obtidos permitem afirmar que cada uma das escalas apresenta propriedades psicométricas que podem ser consideradas como aceitáveis, face à amostra utilizada, para a medição dos constructos latentes que compõem o modelo em estudo.

O modelo de medida global estudado tem subjacente a estrutura de correlações entre as dez variáveis latentes representada no Quadro 8-21.

Quadro 8-21: Matriz de correlações policóricas entre as variáveis latentes que integram o modelo proposto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Al	1									
2. CAf	0,05	1								
3. CCal	0,74	0,28	1							
4. CNor	0,04	0,62	0,50	1						
5. COI	-0,02	0,66	0,17	0,50	1					
6. Sat	0,11	0,73	0,37	0,62	0,71	1				
7. E	-0,15	-0,70	-0,43	-0,67	-0,62	-0,80	1			
8. V	-0,15	0,53	-0,02	0,35	0,53	0,51	-0,52	1		
9. L	0,08	0,78	0,36	0,69	0,66	0,78	-0,75	0,62	1	
10. N	-0,05	-0,70	-0,17	-0,35	-0,70	-0,55	0,56	-0,56	-0,53	1

Refira-se, em primeiro lugar, que a percepção da ausência de alternativas encontra-se fortemente relacionada com o comprometimento organizacional calculativo ($r_{(Al, CCal)}=0,74$) e não relacionada com o comprometimento organizacional afectivo e normativo, confirmando os resultados obtidos por Powell e Meyer (2004).

Outra constatação refere-se ao facto das três componentes do comprometimento organizacional estarem relacionadas positivamente entre si, especialmente o comprometimento organizacional afectivo com o normativo ($r_{(CAf, CNor)}=0,62$) e o calculativo com o normativo ($r_{(CCal, CNor)}=0,50$). Estes resultados estão em linha com os resultados obtidos

aquando da validação face à amostra utilizada. Assim, torna-se a não verificar o quadro teórico, que estipula que o comprometimento organizacional afectivo esteja correlacionado com o normativo e ambos não estejam correlacionados com o calculativo.

Já o comprometimento com os objectivos apresenta uma relação com as três componentes do comprometimento organizacional. Destaca-se, por ser a relação mais forte, a relação com o comprometimento organizacional afectivo ($r_{(COI, CAf)}=0,66$).

A satisfação com o trabalho está relacionada com todos os outros constructos presentes no modelo proposto. São de destacar, pela intensidade, as relações com o comprometimento organizacional afectivo ($r_{(Sat, CAf)}=0,73$), com o comprometimento com os objectivos ($r_{(Sat, COI)}=0,71$), com a saída ($r_{(Sat, E)}= -0,80$) e com a lealdade ($r_{(sat, L)}=0,78$). Assim, estes resultados sugerem que a satisfação seja um constructo complexo para o qual se verificam múltiplos relacionamentos com outros constructos.

Os quatro constructos que integram o modelo EVLN encontram-se correlacionados entre si no sentido do que é proposto no quadro teórico, isto é, os constritos com a mesma natureza correlacionam-se positivamente e os constructos de diferentes naturezas correlacionam-se negativamente. Estes quatro constructos estão relacionados também da forma esperada com os outros constructos, isto é positivamente com as estratégias comportamentais construtivas e negativamente com as destrutivas. A única excepção verifica-se com a voz. Na realidade, a correlação entre a voz e o comprometimento organizacional calculativo é negativa, apesar de não ser estatisticamente significativo ($r_{(CCal, V)}= -0,02$), verificando-se o mesmo entre a voz e a percepção da ausência de alternativas ($r_{(Al, V)}= -0,15$).

Em síntese, as correlações entre os diversos constructos que constituem o modelo em estudo estão em linha com o que seria expectável.

CAPÍTULO 9 – TESTE DAS HIPÓTESES E VALIDAÇÃO DO MODELO

Estando os instrumentos de medida dos constructos constantes do modelo proposto validados face à amostra, passou-se à análise das relações entre os constructos latentes. Assim, numa primeira fase, o modelo de equações estruturais proposto (cujo diagrama é apresentado na Figura 6-2) é estimado e as hipóteses (formuladas e justificadas no Capítulo 6) são testadas, no sentido de se verificar a significância estatística de cada relação prevista no modelo. Em seguida, e face à significância obtida para as diferentes estimativas do modelo estrutural, é testado um modelo alternativo em que foram eliminadas as relações estruturais que não eram estatisticamente significativas. Com base neste modelo final, são testadas as relações de mediação. Finalmente procede-se a uma análise multigrupos no sentido de verificar a existência de relações de moderação, isto é a variabilidade do modelo em função de variáveis contextuais.

9.1. Modelo de Equações Estruturais Global

O modelo de medida global proposto apresenta uma bondade de ajustamento aceitável, conforme se pode verificar no Quadro 9-1.

Quadro 9-1: Medidas de bondade do ajustamento do modelo de medida global

Modelo de Medida Global	
DF	780
χ^2	1620,00
χ^2 / DF	2,08
RMSEA	0,045
SRMR	0,073
GFI	0,73
CFI	0,99
Model AIC	1866,00

Na realidade os valores de todas as medidas de ajustamento, com excepção do GFI, estão alinhados com os critérios de aceitabilidade. Refira-se que o valor do GFI foi inferior ao critério estabelecido (0,73 sendo o critério de aceitabilidade um valor igual ou superior a 0,90). No entanto, conforme referido anteriormente, o valor deste indicador tem tendência a diminuir tanto mais quanto maior for a complexidade do modelo em estudo. Assim, pode-se estar perante um “...problema de uma punição injusta...” (Hair *et al.*, 2006: 751) do modelo proposto, pelo que, face ao valor obtido por todas as outras medidas de bondade do ajustamento, considera-se o modelo como apresentando uma bondade de ajustamento aceitável.

O primeiro grupo de hipóteses refere-se às relações existentes entre a percepção da ausência de alternativa como antecedente das três componentes do comprometimento organizacional. O Quadro 9-2 apresenta os valores das estimativas obtidas (numa solução completamente estandardizada⁷⁶) e os correspondentes *t-values*, bem como a conclusão face à rejeição ou não da hipótese formulada.

Quadro 9-2: Teste das hipóteses específicas H1a a H1c

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H1a: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto negativo sobre o Comprometimento Afectivo	0,05	0,86	Rejeitada
H1b: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto positivo sobre o Comprometimento Calculativo	0,74	9,03	Não Rejeitada
H1c: A Percepção da Ausência de Alternativa é uma variável com impacto negativa sobre o Comprometimento Normativo	0,04	0,74	Rejeitada

Conforme estabelecido no quadro teórico, verifica-se uma relação de antecedência directa entre a percepção da ausência de alternativas e o comprometimento organizacional calculativo (não rejeição de H1b). Por outro lado, verifica-se que as relações de influência da percepção da ausência de alternativa sobre o comprometimento organizacional afectivo e o normativo, não são estatisticamente significativas (rejeição de H1a e H1c). Estes resultados

⁷⁶ *Completely Standardized Solution*

permitem confirmar os resultados obtidos por Powell e Meyer (2004), realçando a antecedência da percepção da ausência de alternativas unicamente com o comprometimento organizacional calculativo.

O segundo grupo de hipóteses estabelece as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional. O Quadro 9-3 sintetiza as conclusões obtidas.

Quadro 9-3: Teste das hipóteses específicas H1d a H1f

Hipóteses Específicas	Estimativa Standardizada	T-Value	Conclusão
H1d: O Comprometimento Afectivo e Normativo estão relacionados positivamente	0,62	16,24	Não Rejeitada
H1e: O Comprometimento Afectivo e Calculativo não estão relacionados	0,24	5,39	Rejeitada
H1f: O Comprometimento Normativo e Calculativo não estão relacionados	0,47	13,31	Rejeitada

Também alinhado com o quadro teórico estabelecido (e.g., Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), verifica-se uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional afectivo e o normativo (não rejeição de H1d). No entanto, verifica-se a existência de uma correlação positiva quer do comprometimento organizacional afectivo, quer do normativo com o calculativo (rejeição de H1e e H1f). Diversos outros estudos (e.g., Makanjee, Hartzel e Uys, 2006; Nascimento *et al.*, 2008; Rego, 2003) têm encontrado relações significativas entre as três componentes do comprometimento organizacional, reforçando a posição conceptual de se perspectivar o comprometimento organizacional, não como um constructo tridimensional, mas sim, através de perfis de comprometimento organizacional que reflectem uma orientação centrada na pessoa. Esses perfis pessoais são resultantes da combinação das três componentes em função da intensidade de cada uma (e.g., Becker *et al.*, 2009; Gellaty *et al.*, 2006; Meyer, 2009; Meyer e Parfyonova, 2010; Wasti, 2005).

O terceiro grupo de hipótese estabelece relações de antecedência entre as três componentes do comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos individuais, sendo os resultados obtidos sumarizados no Quadro 9-4.

Quadro 9-4: Teste das hipóteses específicas da H2a a H2c

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H2a: O Comprometimento Afectivo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos	0,57	7,05	Não Rejeitada
H2b: O Comprometimento Calculativo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos	-0,08	-1,31	Rejeitada
H2c: O Comprometimento Normativo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos	0,18	2,36	Não rejeitada

A única hipótese rejeitada (H2b) é a que estabelece uma relação de antecedência entre o comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento com os objectivos individuais. Os resultados sugerem, que o comprometimento com os objectivos seja determinado principalmente pelo comprometimento organizacional afectivo e, em menor grau, pelo comprometimento organizacional normativo (não rejeição de H2a e H2c). Assim, o comprometimento com os objectivos tem a ver com uma ligação com a organização mais do tipo emocional, do que com os resultados materiais – comprometimento organizacional calculativo – que o indivíduo recebe da organização pelo seu trabalho e resultados obtidos.

No grupo seguinte de hipóteses testa-se em que medida é que as três componentes do comprometimento organizacional, bem como o comprometimento com os objectivos, vão determinar a satisfação global com o trabalho. Os resultados são apresentados no Quadro 9-5.

Quadro 9-5: Teste das hipóteses específicas da H3a a H3d

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H3a: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Satisfação	0,34	4,28	Não Rejeitada
H3b: O Comprometimento Calculativo não está relacionado com a Satisfação	0,14	2,89	Rejeitada
H3c: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Satisfação	0,15	2,39	Não Rejeitada
H3d: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Satisfação	0,38	5,47	Não Rejeitada

Verifica-se que a satisfação global com o trabalho é influenciada quer pelas três componentes do comprometimento organizacional, quer pelo comprometimento com os objectivos (não rejeição de H3a, H3c, H3d e rejeição de H3b). Os resultados obtidos sugerem que a satisfação global com o trabalho, perspectivada como um estado emocional (Locke, 1968) seja um constructo integrador de diferentes facetas do indivíduo (e.g., Hackman e Oldham, 1980; Locke, 1968; Vroom, 1964), nomeadamente das diferentes naturezas do comprometimento (afectivo, calculativo e normativo), quer de diferentes objectos para os quais está orientado o comprometimento (organizacional e para com os objectivos).

O grupo seguinte de hipóteses estabelece as relações entre os quatro constructos constantes do modelo EVLN: Saída, Voz, Lealdade e Negligência (Quadro 9-6).

Quadro 9-6: Teste das hipóteses específicas da H4a a H4f

Hipóteses Específicas	Estimativa Standardizada	T-Value	Conclusão
H4a: As variáveis Saída e Voz estão relacionadas negativamente	-0,09	-2,55	Não Rejeitada
H4b: As variáveis Saída e Lealdade estão relacionadas negativamente	-0,04	-1,27	Rejeitada
H4c: As variáveis Saída e Negligência estão relacionadas positivamente	0,05	1,81	Rejeitada
H4d: As variáveis Voz e Lealdade estão relacionadas positivamente	0,15	5,08	Não Rejeitada
H4e: As variáveis Voz e Negligência estão relacionadas negativamente	-0,13	-3,13	Não Rejeitada
H4f: As variáveis Lealdade e Negligência estão relacionadas negativamente	0,03	0,79	Rejeitada

Das hipóteses estabelecidas, para a estrutura de relações entre os quatro componentes do modelo EVLN, verifica-se que só foram significativas as correlações entre a voz e a saída (não rejeição de H4a), a voz e a lealdade (não rejeição de H4d) e a voz e a negligência (não rejeição de H4e). Todas as outras correlações não se relevaram estatisticamente significativas, tendo sido rejeitadas as hipóteses que as sustentavam. Refira-se no entanto que, com excepção da correlação entre a lealdade e a negligência (que foi positiva, embora próxima de 0), todas as outras relações seguiam o quadro teórico estabelecido, isto é eram positivas entre os constructos com a mesma natureza e negativa entre os constructos de natureza oposta.

O modelo proposto postula o modelo EVLN como consequente de um conjunto de variáveis antecedentes. Assim a quinta hipótese geral estabelece as relações de antecedência entre as três componentes do comprometimento organizacional – afectiva, calculativa e normativa – e as quatro estratégias comportamentais – saída, voz, lealdade e negligência. Os resultados estatísticos obtidos resumem-se no Quadro 9-7.

Quadro 9-7: Teste das hipóteses específicas da H5a a H5l

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H5a: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,18	-2,18	Não Rejeitada
H5b: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Voz	0,25	2,55	Não Rejeitada
H5c: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente positiva da Lealdade	0,34	4,22	Não Rejeitada
H5d: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente negativa da Negligência	-0,55	-4,79	Não Rejeitada
H5e: O Comprometimento Calculativo é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,10	-2,19	Não Rejeitada
H5f: O Comprometimento Calculativo não influencia a Voz	-0,24	-3,80	Rejeitada
H5g: O Comprometimento Calculativo não influencia a Lealdade	0,02	0,49	Não Rejeitada
H5h: O Comprometimento Calculativo é uma variável antecedente positiva da Negligência	-0,08	-1,28	Rejeitada
H5i: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,19	-3,20	Não Rejeitada
H5j: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Voz	0,07	0,97	Rejeitada
H5k: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Lealdade	0,22	3,39	Não Rejeitada
H5l: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente negativa da Negligência	0,21	2,50	Rejeitada

Os resultados obtidos para o comprometimento organizacional afectivo vão no sentido de confirmar a existência de relações de antecedência negativa com a saída e com a negligência (não rejeição de H5a e H5d) e uma relação positiva com a voz e a lealdade (não rejeição de H5b e H5c). Já o comprometimento organizacional calculativo aparenta ser um determinante negativa da voz (H5f rejeitada) e da saída (não rejeição de H5e), não apresentando influências significativas na lealdade e na negligência (rejeição de H5h e não rejeição de H5g). Por fim o comprometimento organizacional normativo apresenta uma

relação de antecedência negativa com a saída e positiva com a lealdade (não rejeição de H5i e H5k). Já a relação de impacto do comprometimento normativo sobre a negligência é positiva, ao contrário do estabelecido na hipótese (rejeição de H5l). Por fim, a relação do comprometimento normativo com a voz não é significativa (rejeição de H5j).

Estes resultados sugerem que as três componentes do comprometimento organizacional determinam, com diferentes intensidades, a saída da empresa. Assim, a decisão de mudar de organização (*exit*) seria a resultante de um conjunto diversificado de factores, de entre os quais do comprometimento organizacional, sentidos ou percebidos negativamente pelo indivíduo (e.g., Bentein *et al.*, 2005; Cotton e Tuttle, 1986; Currivan, 1999; Griffeth *et al.*, 2000; Hom *et al.* 1992; Jaros, 1997; Vandenberghe e Tremblay, 2008). Por outro lado, verifica-se que as estratégias comportamentais eram principalmente determinadas pelo comprometimento organizacional afectivo. Mais ainda, o comprometimento organizacional calculativo vai determinar, numa relação negativa, os comportamentos de participação, implicando que, quanto mais o indivíduo tiver a perder (elevado comprometimento organizacional calculativo), mais se irá retrair da participação na vida organizacional. Por fim, outro resultado não esperado é a relação positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a negligência. Este resultado sugere que, quanto maior for o sentimento de dever para com a organização, maior será a possibilidade desse indivíduo desenvolver comportamentos de negligência.

Já na sexta hipótese geral, são estabelecidas as relações de antecedência entre o comprometimento com os objectivos e as estratégias comportamentais (Quadro 9-8).

Quadro 9-8: Teste das hipóteses específicas da H6a a H6d

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandardizada	T-Value	Conclusão
H6a: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,05	-0,78	Rejeitada
H6b: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Voz	0,21	2,23	Não Rejeitada
H6c: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Lealdade	0,09	1,14	Rejeitada
H6d: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente negativa da Negligência	-0,51	-4,64	Não Rejeitada

Verifica-se que o comprometimento com os objectivos é um determinante positivo da voz (H6b não rejeitada) e negativo da negligência (H6d não rejeitada), não apresentando uma relação de influência significativa quer na saída, quer na lealdade (rejeitadas H6a e H6c).

Por último, testa-se a hipótese geral do que a satisfação global com o trabalho seria antecedente do modelo EVLN (Quadro 9-9).

Quadro 9-9: Teste das hipóteses específicas da H7a a H7d

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H7a: A Satisfação é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,48	-4,58	Não Rejeitada
H7b: A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Voz	0,23	2,17	Não Rejeitada
H7c: A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Lealdade	0,32	3,32	Não Rejeitada
H7d: A Satisfação é uma variável antecedente negativa da Negligência	0,11	1,14	Rejeitada

Como seria de esperar, a satisfação apresenta uma forte relação de antecedência com a saída (não rejeição de H7a). A satisfação é também determinante positivo de estratégias comportamentais de participação (voz) e de lealdade (não rejeição de H7b e H7c). Os resultados sugerem que a satisfação não tenha influência na emergência de comportamentos de negligência (rejeição de H7d). No sentido de se obter um modelo em que todas as relações entre os constructos latentes fossem estatisticamente significativas, testou-se um modelo final do qual não foram consideradas as relações estatisticamente não significativas (Anexo 54). Este modelo final apresentou uma bondade de ajustamento ligeiramente melhor do que o modelo inicialmente proposto (valor do *Model AIC* de 1859,78 *versus* 1866,00). No Quadro 9-10 são apresentados os valores das medidas de bondade do ajustamento referentes ao modelo final proposto.

Quadro 9-10: Medidas de bondade do ajustamento do modelo de medida global final

Modelo de Medida Global	
DF	797
χ^2	1647,78
χ^2 / DF	2,07
RMSEA	0,045
SRMR	0,074
GFI	0,73
CFI	0,99
Model AIC	1859,78

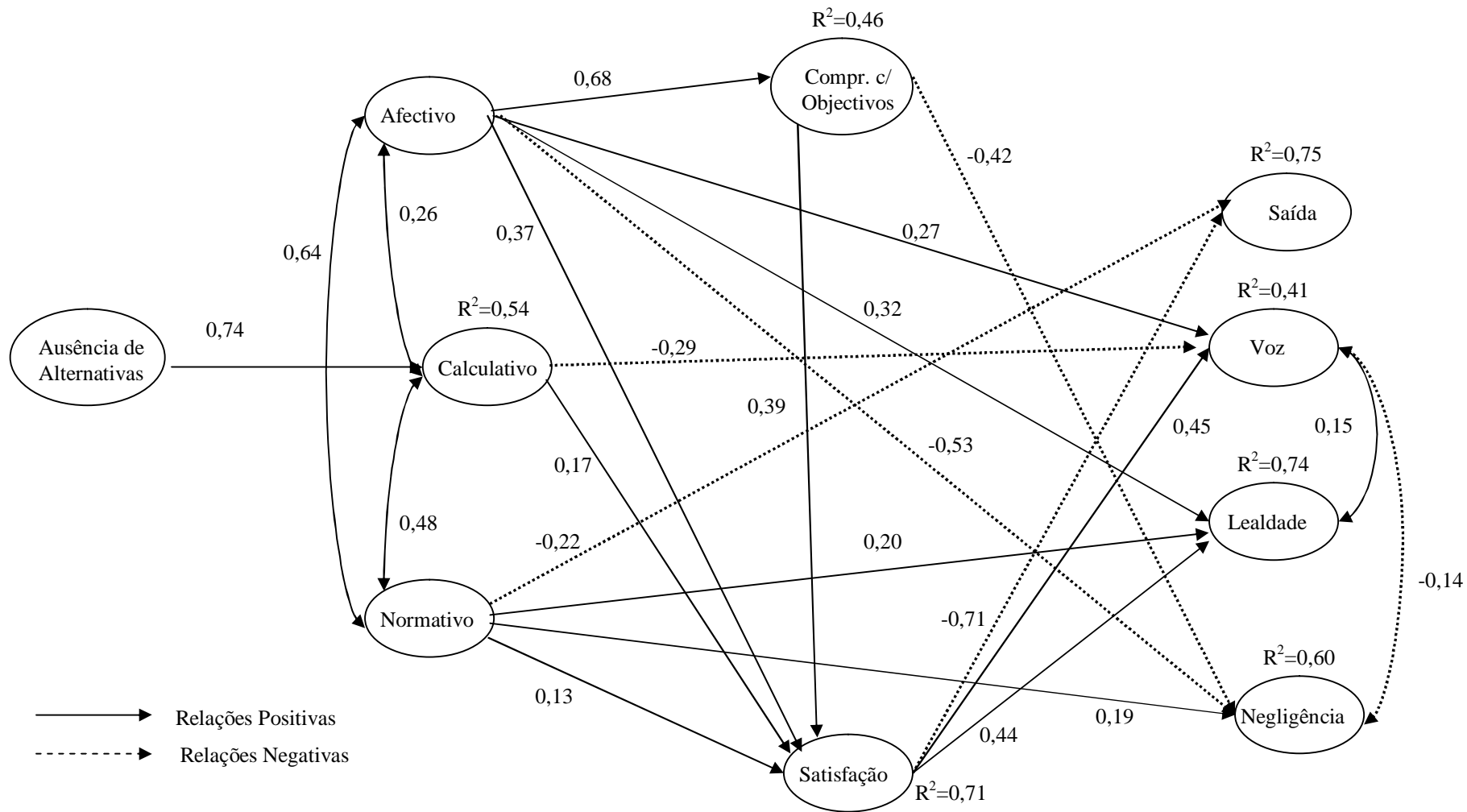
Da estimação do novo modelo (Anexo 55), verifica-se que algumas relações deixaram de ser estatisticamente significativas, levando à rejeição das hipóteses que as suportavam. No Quadro 9-11 são apresentados os resultados estatísticos obtidos para estas hipóteses.

Quadro 9-11: Hipóteses rejeitadas na sequência da reespecificação do modelo proposto

Hipóteses Específicas	Estimativa Estandarizada	T-Value	Conclusão
H2c: O Comprometimento Normativo é um determinante positivo do Comprometimento com os Objectivos	0,13	1,92	Rejeitada
H4a: As variáveis Saída e Voz estão relacionadas negativamente	-0,06	-1,88	Rejeitada
H5a: O Comprometimento Afectivo é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,15	1,89	Rejeitada
H5e: O Comprometimento Calculativo é uma variável antecedente negativa da Saída	-0,09	-1,89	Rejeitada
H6b: O Comprometimento com os Objectivos é uma variável antecedente positiva da Voz	0,17	1,87	Rejeitada

O Modelo Final Proposto está representado no diagrama da Figura 9-1, tendo sido este modelo utilizada para a análise das relações de mediação e para a análise multigupos.

Figura 9-1: Diagrama do Modelo Final Proposto (“*completely standardized solution*”)



($\chi^2=1647,78$; $df=797$; $\chi^2/df=2,07$; $RMSEA=0,045$; $SRMR=0,074$; $GFI=0,73$; $CFI=0,99$; $AIC=1859,78$)

9.2. Análise dos Efeitos de Mediação

Para a análise das mediações utilizou-se o processo proposto por Hair *et al.* (2006) e descrito anteriormente⁷⁷. Este processo estipula que uma mediação deverá garantir a existência de quatro condições. Garantidas essas condições testa-se a significância dos efeitos indirectos, através do cálculo do valor de z' para o qual o valor crítico é de 0,97 a um nível de significância de 0,05 (MacKinnon *et al.*, 2009).

Testa-se em primeiro lugar um modelo sem mediação (exclusão da variável mediadora). Nesse modelo, a relação entre a variável independente e a variável dependente (efeito directo) deverá ser significativa (1ª condição).

Em seguida é testado um modelo de mediação total, no qual a relação entre a variável independente e a variável mediadora e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente (efeitos indirectos) têm de ser significativas (2ª condição).

Em último lugar testa-se um terceiro modelo que corresponde a uma mediação parcial. Neste modelo a relação entre a variável independente e a variável mediadora e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente (efeitos indirectos) devem permanecer significativos (3ª condição). Por outro lado, o valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável dependente (efeito directo) deve diminuir em relação da estimativa obtida para o primeiro modelo (4ª condição).

Garantidas as quatro condições, calcula-se o valor de z' para determinar a significância dos efeitos indirectos.

No presente estudo utilizou-se na análise de todas as relações de mediação o mesmo processo, atrás descrito, para a verificação das quatro condições estabelecidas, sendo apresentados os resultados obtidos no Anexo 56.

⁷⁷ Especificamente no subcapítulo “7.4. Opções metodológicas em termos de análise e modelação estatística” e mais concretamente no ponto “7.4.3. Análise das relações de mediação”

O modelo final proposto estabelece duas relações de mediação em que o comprometimento organizacional calculativo vai mediar a relação entre a percepção da ausência de alternativas (variável independente) e a satisfação com o trabalho (variável dependente), bem como com a voz (variável dependente). Refira-se, que estas duas relações de mediação não estão consideradas na revisão de literatura, nem na formulação das hipóteses. Por um lado não foi encontrada literatura que fundamentasse, quer teoricamente quer empiricamente, a relação entre a percepção da ausência de alternativas e a satisfação com o trabalho⁷⁸, nem com a voz. Assim, ao estabelecer-se estas relações de mediação, existe a possibilidade de estar-se a incorrer num Erro de Tipo II⁷⁹, por a relação não estar fundamentada nem teórica nem empiricamente. Em contrapartida, verifica-se que a correlação entre a percepção da ausência de alternativas e a satisfação com o trabalho é de 0,11 e com a voz é de -0,15 o que poderá indiciar uma relação directa estatisticamente significativa que suporte a possibilidade da mediação. Assim, decidiu-se testar uma relação de influência entre a percepção da ausência de alternativas sobre a satisfação com o trabalho e outra sobre a voz, ambas mediadas pelo comprometimento organizacional calculativo.

Verifica-se que a relação de influência da percepção da ausência de alternativas sobre a satisfação era mediada totalmente pelo comprometimento organizacional calculativo ($z'=1,76$; $p<0,05$). Em contrapartida verifica-se que o comprometimento organizacional calculativo não exerce qualquer mediação estatisticamente significativa na relação entre a percepção da ausência de alternativas e a voz ($z'=-0,62$; $p<0,05$). Estes resultados sugerem que a percepção do contexto socioeconómico onde o indivíduo está inserido (bem como outros factores contextuais) possa ter influência sobre o tipo de relação que é estabelecida com a organização, bem como com os índices de satisfação que o indivíduo poderá ter em relação ao trabalho e à própria organização.

No modelo final proposto só o comprometimento organizacional afectivo apresenta uma relação do impacto significativo sobre o comprometimento com os objectivos. Assim, pode excluir-se o comprometimento com os objectivos como mediador de todas as relações

⁷⁸ Veja-se, por exemplo a meta-análise de Jayaratne (1993) ou de Bowling e Hammond (2008) e Bowling *et al.* (2008) em que a variável percepção da ausência de alternativas não aparece referida.

⁷⁹ Um Erro de Tipo II consiste em não se rejeitar uma hipótese que não é verdadeira. Neste caso pode-se inferir um Erro de Tipo II ao aceitar-se a existência da relação de mediação sem esta estar sustentada teórica e empiricamente.

que envolvam o comprometimento organizacional calculativo e o normativo como variáveis independentes. Por outro, verifica-se que o comprometimento com os objectivos só apresenta uma relação significativa com a negligência. Assim, estabeleceram-se duas relações mediadas pelo comprometimento com os objectivos, tendo-se verificado que ambas eram significativas. Uma é a relação entre o comprometimento organizacional afectivo e a satisfação com o trabalho ($z'=3,15$; $p<0,05$). A outra é a relação entre o comprometimento organizacional afectivo e a negligência ($z'=-3,58$; $p<0,05$). Estes resultados realçam a importância do comprometimento com os objectivos na explicação da influência exercida pelo comprometimento organizacional afectivo quer sobre a satisfação com o trabalho, quer na prevenção de comportamentos de negligência.

Passou-se, em seguida, à análise das relações entre os comprometimentos (afectivo, calculativo, normativo e com os objectivos) e o modelo EVLN, mediadas pela satisfação global com o trabalho.

Das quatro variáveis independentes, a que se mostrou menos determinante de comportamentos (variáveis dependentes) foi o comprometimento organizacional calculativo. Os resultados sugerem que, por si só, os factores extrínsecos (comprometimento organizacional calculativo) eram limitativos da participação do indivíduo na organização (voz), não apresentando como sendo determinantes da saída, da lealdade e da negligência. Testou-se a possibilidade da relação de influência do comprometimento organizacional calculativo e sobre a saída e sobre a lealdade fosse determinada, numa mediação total, pela satisfação com o trabalho. No entanto, a ausência de significância estatística dos efeitos directos inviabiliza a possibilidade de estas relações de mediação serem significativas, por não ter sido assegurada a primeira condição de mediação. Ao incluir-se, na relação de influência entre o comprometimento organizacional calculativo e a voz, a variável mediadora satisfação com o trabalho verifica-se a existência de uma mediação parcial significativa ($z'=2,59$; $p<0,05$). Sendo a satisfação com o trabalho uma variável mediadora positiva (efeitos indirectos positivos) da relação negativa entre o comprometimento organizacional calculativo e a voz (efeito directo) poderá ter uma influência minimizadora no efeito directo. Assim, elevados níveis de satisfação com o trabalho poderiam ser determinantes para uma maior participação do indivíduo, contrariando a influência negativa dos factores extrínsecos (comprometimento organizacional calculativo).

Também a satisfação com o trabalho é uma mediadora (parcial) da relação de influência exercida pelo comprometimento organizacional afectivo sobre a voz ($z'=2,18$; $p<0,05$). Já quanto à influência do comprometimento com os objectivos sobre a voz esta mediação é total ($z'=2,91$; $p<0,05$). Assim, os resultados obtidos sugerem que a participação na organização, apesar de ser determinada positivamente por comprometimento afectivo e pelo comprometimento com os objectivos e negativamente pelo comprometimento calculativo, seja influenciada pelo nível de satisfação do indivíduo.

Já quanto à relação de antecedência do comprometimento organizacional afectivo sobre a saída é determinada por uma mediação total da satisfação com o trabalho ($z'=-1,93$; $p<0,05$). Este resultado é surpreendente pois, apesar de ser consensual que o comprometimento organizacional afectivo seja um determinante da saída⁸⁰, a influência é exercida através do nível de satisfação com o trabalho do indivíduo. Refira-se ainda que a satisfação com o trabalho é mediadora da relação de influência quer do comprometimento organizacional normativo, quer do comprometimento com os objectivos sobre a saída (respectivamente $z'=-1,07$ e $z'=-3,28$; $p<0,05$). Estes resultados sugerem que a satisfação com o trabalho seja a principal determinante da saída e fundamental para a sua compreensão, num contexto de múltiplos comprometimentos no local de trabalho, quer de diferentes naturezas (*mindset*), quer em relação a diferentes objectos (*focis*).

A satisfação com o trabalho é mediadora positiva da relação entre o comprometimento organizacional afectivo e a lealdade ($z'=2,05$; $p<0,05$). Também o comprometimento organizacional normativo determina a lealdade através da mediação da satisfação com o trabalho ($z'=1,05$; $p<0,05$). Pode-se pois concluir que o nível de lealdade do indivíduo para com a organização está dependente do nível de satisfação que esse indivíduo apresenta.

O modelo final proposto permite estabelecer relações de mediação múltipla. Uma é a relação de influência existente entre a percepção da ausência de alternativas e a voz (efeito directo), mediada pelo comprometimento organizacional calculativo e pela satisfação com o trabalho. As outras mediações múltiplas consistem nas relações de influência do comprometimento organizacional afectivo sobre a saída, sobre a voz e sobre a lealdade,

⁸⁰ Por exemplo, como já referido anteriormente, Solinger *et al.* (2008) reduzem o Modelo dos Três Componentes do comprometimento a um modelo de previsão da saída.

mediadas pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação com o trabalho. Verifica-se que nenhuma das quatro mediações múltiplas era significativa, pois observou-se a existência de um efeito indirecto que não era significativo (Anexo 57).

9.3. Análise dos Efeitos de Moderação

Desde a Teoria do Campo de Kurt Lewin⁸¹ é realçada a importância da influência que o contexto exerce no indivíduo. Pode-se afirmar que os factores contextuais mais próximos do indivíduo irão exercer uma maior influência nos comprometimentos do que os elementos que estão mais distantes dele (Vandenberghe, 2009). Considerando-se a organização onde o indivíduo está inserido como o seu contexto próximo, há diversos elementos organizacionais que vão influenciar e determinar o comprometimento tais como a função desempenhada (características de papel), a dimensão da organização, as práticas de gestão de recursos humanos. Por outro lado, também as características do indivíduo vão influenciar os comprometimentos no local de trabalho (e.g., Johson e Yang, 2010; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Vandenberghe, 2009). Estes factores organizacionais e individuais foram considerados por Meyer e Allen (1997) como antecedentes distantes.

Também numa perspectiva da dinâmica dos processos sociais nas organizações, foi posto em destaque que “*se há identidades colectivas é porque os indivíduos têm em comum a mesma lógica de actor nas posições sociais que ocupam*” (Sainsaulieu, 1988: 303). Assim, a posição do indivíduo na estrutura, quer formal, quer informal, da organização irá influenciar (através de normas sociais da organização, quer sejam formais, quer sejam informais) mais ou menos o relacionamento interpessoal (Mintzberg, 1982) e, nomeadamente, a intensidade dos diversos comprometimentos (Becker, 2009; Wright e Kehoe, 2009).

Pretende-se verificar em que medida é que algumas destas variáveis *distantes* (Meyer e Allen, 1997) do comprometimento organizacional vão afectar o modelo final proposto,

⁸¹ Lewin, K. (1943). Defining the ‘field at a given time’. *Psychological Review*, 50, 292-310, citado por Vandenberghe, 2009.

representado na Figura 9-1. Assim, foram consideradas como variáveis moderadoras: a natureza e a dimensão da empresa, a existência de procedimentos formais de definição de objectivos e de avaliação do desempenho, o nível hierárquico dos participantes e se desempenham uma função de chefia directa de pessoas e, por último, o nível de habilitações académicas dos participantes. Na meta-análise realizada por Becker (2009) foram referenciadas como não tendo uma relação significativa com o comprometimento organizacional a dimensão da empresa ($r=-0,05$ com 2 estudos), a posição hierárquica ($r=0,14$ com 3 estudos) e a educação ($r=-0,02$ com 7 estudos). Já a função de liderança apresenta uma fraca relação com o comprometimento organizacional ($r=0,20$ com 2 estudos). Para as restantes variáveis não foram encontrados estudos empíricos que suportassem a sua relação com o comprometimento. Também Wright e Keho (2009) realçaram a escassez de estudos referentes a este tipo de variáveis, à existência de resultados díspares e inconsistentes e à falta de clarificação da direcção das relações causais.

No presente estudo estas variáveis foram dicotomizadas. Quanto à natureza da empresa foi considerado (1) empresas nacionais ($n_1=255$) e (2) empresas multinacionais ($n_2=278$). Já para a dimensão da empresa a amostra foi dividida em (1) empresas com menos de 200 trabalhadores ($n_1=210$) e (2) empresas com mais de 200 trabalhadores ($n_2=323$). O procedimento formal de definição de objectivos foi operacionalizado através da (1) existência desse procedimento ($n_1=285$) e (2) inexistência do mesmo ($n_2=228$). Utilizou-se o mesmo critério para a avaliação de desempenho: (1) existência de um procedimento formal ($n_1=309$) e (2) inexistência desse procedimento formal ($n_2=205$). Já o nível hierárquico foi dividido em (1) quadros médios e operacionais ($n_1=340$) e (2) quadros superiores, constituídos por directores e gestores ($n_2=157$). Já quanto à chefia directa de pessoas um grupo foi constituído pelos participantes (1) com funções de chefia ($n_1=208$) e (2) sem funções chefia ($n_2=304$). Por fim, as habilitações académicas foram divididas em (1) ensino secundário ($n_1=236$) e (2) ensino superior ($n_1=288$).

Conforme já descrito anteriormente, no capítulo referente às opções metodológicas⁸², para se detectar os efeitos moderadores utilizou-se uma análise multi-grupos, para cada variável dictomizada em dois grupos. Foi estimado inicialmente um modelo que não imponha restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais entre os dois grupos em

⁸² Veja-se no Capítulo 7 e, especificamente no ponto 7.3.4.

análise. Seguidamente foi testado um segundo modelo que impôs às relações estruturais restrições de invariância entre os dois grupos. Por fim testou-se a hipótese nula da invariância das relações estruturais entre os dois grupos através da diferença dos valores da estatística de χ^2 obtidos nos dois os modelos. Se o valor dessa diferença for maior do que o valor crítico de uma distribuição de χ^2 com graus de liberdade definidos pela diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos e um nível de significância de 0,05, então a hipótese nula é rejeitada. No caso contrário a hipótese nula não é rejeitada. Sendo, no presente estudo, a diferença dos graus de liberdade entre os dois modelos sempre de 17, o valor crítico da distribuição do χ^2 para uma nível de significância de 0,05 é de 27,6.

9.3.1. Efeito Moderador da variável Natureza da Empresa

Para a variável Natureza da Empresa, o modelo que não impôs restrições de igualdade nas às relações estruturais nos dois grupos de empresas nacionais e multinacional, apresentou um χ^2 de 5110,63 com 1594 graus de liberdade. Já o modelo com restrições apresentou um χ^2 de 5177,41 com 1611 graus de liberdade. Verifica-se uma diferença de 17 graus de liberdade e de 66,78 no χ^2 . Sendo 27,6 o valor crítico de uma distribuição do χ^2 para 17 graus ($\alpha= 0,05$) a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada. Apresenta-se no Quadro 9-12 o valor das estimativas das relações estruturais obtidas para cada um dos grupos da variável Natureza da Empresa.

Quadro 9-12: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela **Natureza da Empresa**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	Empresas Nacionais	Empresas Multinacionais	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,76	0,73	0,03
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,66	0,69	-0,03
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,43	0,30	0,13
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,21	0,11	0,10
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,13	0,19	-0,06
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,25	0,50	-0,25
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,28	0,25	0,03
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,31	0,31	0,00
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,43	-0,62	0,19
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,21	-0,37	0,16
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,15	-0,22	0,07
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,26	0,12	0,14
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,08	0,30	-0,22
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,39	-0,44	0,05
Satisfação – Saída	-0,79	-0,71	-0,08
Satisfação – Voz	0,44	0,49	-0,05
Satisfação – Lealdade	0,32	0,60	-0,28

Pode-se concluir que o modelo final proposto é influenciado pela natureza da empresa dos participantes, tendo-se verificado diferenças consideráveis entre empresas nacionais e multinacionais em sete relações estruturais.

Nas empresas nacionais verificou-se que o comprometimento organizacional afectivo exercia uma maior influência na satisfação do que nas empresas multinacionais. Já quanto ao comprometimento com os objectivos essa influência foi inferior nas empresas nacionais. Quanto às estratégias comportamentais verificou-se que o facto de a empresa ser nacional ou multinacional iria influenciar as relações de determinação da voz, da lealdade e da negligência. Quanto à voz, verificou-se que esta era menos determinada pelo comprometimento organizacional calculativo nas empresas nacionais do que nas multinacionais. O mesmo ocorreu com a negligência que revelou ser menos influenciada quer pelo comprometimento organizacional afectivo, quer pelo normativo nas empresas nacionais.

Já a relação de influência entre o comprometimento organizacional normativo sobre a lealdade é superior nas empresas nacionais. Por fim, a lealdade é menos determinada pela satisfação nas empresas nacionais.

9.3.2. Efeito Moderador da Variável Dimensão da Empresa

O modelo em que as relações estruturais não foram consideradas como invariantes apresentou um valor da estatística do χ^2 de 6813,19 com 1594 graus de liberdade. Já no modelo em que se impôs a restrição da invariância das relações estruturais o χ^2 foi de 6885,93 com 1611 graus de liberdade. Assim com uma diferença do χ^2 de 72,74, com 17 graus de liberdade, a hipótese nula de invariância das relações estruturais do modelo final proposto é rejeitada, podendo-se concluir que o modelo é influenciado pela dimensão da empresa.

Verificou-se (Quadro 9-13) que havia uma forte influência da dimensão da empresa no modelo final proposto, pois verificaram-se, entre os dois grupos, diferenças superiores a 0,10 nas estimativas de 9 das 17 relações estruturais.

Refira-se em primeiro lugar, que nas PMEs, o comprometimento organizacional afectivo exerce uma maior influência na satisfação com o trabalho do que nas grandes empresas. Em contrapartida, nas PMEs o comprometimento organizacional normativo exerce uma menor influência na satisfação com o trabalho. Ao contrário do que se verifica nas grandes empresas, nas PMEs a saída é mais determinada pela influência exercida pelo comprometimento organizacional normativo e menos determinada pela influência exercida pela satisfação com o trabalho. A influência negativa exercida pelo comprometimento organizacional calculativo sobre a voz é menor nas PMEs do que nas grandes empresas. A lealdade nas PMEs é mais influenciada pela satisfação com o trabalho. No entanto, a influência exercida pelo comprometimento organizacional afectivo e pelo normativo é menor nas PMEs do que nas grandes empresas. Por fim, o comprometimento organizacional normativo também exerce uma menor influência na negligência nas PMEs do que nas grandes empresas.

Quadro 9-13: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela **Dimensão da Empresa**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	PMEs (<200 empregados)	Grandes Empresas (>200 empregados)	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,70	0,76	-0,06
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,72	0,64	0,08
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,51	0,31	0,20
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,12	0,20	-0,08
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,01	0,18	-0,17
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,42	0,33	0,09
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,29	0,24	0,05
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,16	0,39	-0,23
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,52	-0,55	0,03
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,15	-0,36	0,21
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,25	-0,15	-0,10
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,13	0,26	-0,13
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,09	0,25	-0,16
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,46	-0,39	-0,07
Satisfação – Saída	-0,66	-0,81	0,15
Satisfação – Voz	0,45	0,50	-0,05
Satisfação – Lealdade	0,61	0,34	0,27

No geral, os resultados obtidos sugerem que o comprometimento organizacional normativo tenha uma menor influência como determinante comportamental nas PMEs do que nas grandes empresas. Em contrapartida a satisfação parece ter uma maior influência nas estratégias comportamentais nas PMEs do que nas grandes empresas. Tal facto pode ter origem num menor número de níveis hierárquicos nas PMEs, o que leva a maior proximidade entre o topo e a base da estrutura hierárquica e a uma consequente maior personalização das relações pessoais (Mintzberg, 1982).

9.3.3. Efeito Moderador da Variável dos Procedimentos de Definição de Objectivos

Está estabelecido que a gestão de recursos humanos “...é uma importante variável correlacionada com o comprometimento” (Wright e Kehoe, 2009:293). No entanto, os autores salientam, por um lado a necessidade de estudos longitudinais no sentido de se estabelecer a direcção de relações causais e, por outro lado, a necessidade de especificar cada uma dessas práticas e procedimentos, pois os efeitos relacionais podem ser diferentes de procedimento para procedimento. Por fim os autores também salientam a necessidade de se distinguir entre a percepção da existência de procedimentos e uma percepção avaliativa desses procedimentos em termos do seu impacto no indivíduo.

No presente estudo, foram considerados unicamente dois tipos de procedimentos formais de gestão de recursos humanos: a definição de objectivos e a avaliação de desempenho. No entanto, não foi medido o grau de aceitabilidade ou o impacto da prática desses procedimentos no participante. Mediu-se unicamente a percepção do participante quanto à existência (ou não) dessas práticas, tendo sido constituído um grupo com os participantes que perceberam a existência de um procedimento formal e outro grupo de participantes que não perceberam a existência desse procedimento formal. Em síntese, o que se pretende medir no presente estudo é em que medida a percepção da existência formal deste procedimento vai impactar a estrutura de relações no modelo final proposto.

Começa-se por analisar a influência exercida pela percepção de procedimentos de definição de objectivos. Verifica-se que o modelo em que não foram impostas restrições de igualdade das relações estruturais nos dois grupos apresenta um χ^2 de 5501,83 com 1594 graus de liberdade. Já no modelo em que essas restrições foram impostas verifica-se um χ^2 de 5567,02 com 1611 graus de liberdade. Assim, a hipótese nula de invariância das relações estruturais foi rejeitada ($\Delta\chi^2=5567,02$, com $\Delta df=17$).

Apresentam-se no Quadro 9-14 as estimativas das relações estruturais obtidas para ambos os grupos, verificando-se diferenças nas estimativas de 8 relações estruturais.

Quadro 9-14: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelos **Procedimentos Formais de Definição de Objectivos**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	Existência de Procedimentos Formais	Inexistência de Procedimentos Formais	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,69	0,78	-0,09
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,73	0,61	0,12
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,39	0,33	0,06
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,17	0,18	-0,01
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,09	0,16	-0,07
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,48	0,32	0,16
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,26	0,31	-0,05
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,21	0,41	-0,20
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,60	-0,42	-0,18
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,41	-0,16	-0,25
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,13	-0,30	0,17
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,14	0,29	-0,15
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,19	0,15	0,04
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,43	-0,41	-0,02
Satisfação – Saída	-0,74	-0,69	-0,05
Satisfação – Voz	0,47	0,39	0,08
Satisfação – Lealdade	0,51	0,35	0,16

Refira-se, em primeiro lugar que nas empresas onde os participantes percepcionaram a existência de procedimentos formais de definição de objectivos, a relação de influência do comprometimento organizacional afectivo sobre o comprometimento organizacional com os objectivos foi mais elevada, do que nas empresas em que esse procedimento formal não existia, ou melhor, não foi percepcionado como existente pelos participantes. Por outro lado, a existência de regulamentos de definição de objectivos vai potenciar a relação de influência negativa entre o comprometimento organizacional afectivo sobre a negligência. Refira-se ainda que se verificou no primeiro grupo uma relação mais intensa entre o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho. Estes resultados vão na linha do que é defendido por Locke e Latham (e.g. 1990, 2002 e 2005; Locke *et al.*, 1988), que realçaram a importância, nomeadamente, da relação com a chefia, da existência de uma regulamentação formal, bem como da relação com a própria organização como forma de otimizar a definição com os objectivos e o comprometimento com eles.

A lealdade foi a estratégia comportamental em que se verificaram maiores discrepâncias entre o grupo que percebe a existência de um procedimento formal de definição de objectivos e o grupo que percebe a ausência desse procedimento. Os resultados sugerem que a percepção da existência de procedimentos de definição de objectivos diminui a intensidade da relação de influência do comprometimento organizacional afectivo e do normativo sobre a lealdade, aumentando essa intensidade com a satisfação.

Os resultados sugerem que a existência da percepção de procedimentos formais de definição de objectivos vai aumentar a influência negativa do comprometimento organizacional calculativo sobre a voz, levando a que os indivíduos participem menos na definição dos seus objectivos. Por fim, a existência de procedimentos de definição de objectivos parece determinar uma redução da influência negativa do comprometimento organizacional normativo sobre a saída.

9.3.4. Efeito Moderador da Variável Procedimentos de Avaliação de Desempenho

À imagem do que acontece com a variável anterior, a variável moderadora Procedimentos de Avaliação de Desempenho corresponde unicamente à percepção da existência de um procedimento formal que regule esta prática de gestão de recursos humanos, não tendo sido medido o seu impacto nos participantes. Nesta linha foram testadas as diferenças nas relações estruturais entre o grupo constituído pelos participantes que perceberam a existência de procedimentos formais de avaliação de desempenho e o grupo constituído pelos participantes que não perceberam a existência formal desse procedimento.

No modelo em que não foram impostas restrições apresentou um χ^2 de 4526,19 com 1594 graus de liberdade. Já o modelo em que essas restrições foram introduzidas verificou-se χ^2 igual a 4586,63 com 1611 graus de liberdade. Assim, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($\Delta\chi^2=60,44$ com $\Delta df=17$).

Apresentam-se no Quadro 9-15 as diferenças das estruturas obtidas entre os dois grupos. Refira-se a existência de 6 relações estruturais cujas diferenças das estimativas de um grupo para o outro grupo foram superiores a 0,10.

Quadro 9-15: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelos **Procedimentos Formais de Avaliação de Desempenho**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	Existência de Procedimentos Formais	Inexistência de Procedimentos Formais	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,69	0,78	-0,09
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,66	0,68	-0,02
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,35	0,42	-0,07
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,18	0,17	0,01
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,12	0,10	0,02
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,47	0,26	0,21
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,27	0,31	-0,04
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,40	0,22	0,18
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,51	-0,52	0,01
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,41	-0,08	-0,33
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,13	-0,36	0,23
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,19	0,25	-0,06
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,17	0,14	0,03
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,49	-0,24	-0,25
Satisfação – Saída	-0,72	-0,68	-0,04
Satisfação – Voz	0,43	0,36	0,07
Satisfação – Lealdade	0,36	0,51	-0,15

Em primeiro lugar verificou-se na variável dependente satisfação que, no grupo que percepcionou a existência de um procedimento de avaliação de desempenho, a influência determinada pelo comprometimento com os objectivos era maior do que no outro grupo. Também no grupo em que se percepcionou a existência de procedimentos de avaliação de desempenho a influência negativa do comprometimento organizacional normativo sobre a saída foi inferior ao do segundo grupo. Já quanto à relação de influência negativa do comprometimento organizacional calculativo sobre a voz o efeito foi superior no grupo que

percepcionou a existência de procedimentos de avaliação do desempenho. A lealdade é determinada, no primeiro grupo, de forma mais intensa pelo comprometimento organizacional afectivo e de forma menos intensa pela satisfação. Por fim, a relação de influência negativa do comprometimento com os objectivos sobre a negligência é mais acentuada no primeiro grupo.

9.3.5. Efeito Moderador da Variável Nível Hierárquico

Verificou-se a existência de grandes diferenças entre o grupo de quadros superiores e o grupo de quadros médios e operacionais, sintetizados no Quadro 9-16.

Quadro 9-16: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelo **Nível Hierárquico**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	Quadros Médios e Operacionais	Quadros Superiores	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,64	0,87	-0,23
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,62	0,75	-0,13
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,42	0,3	0,12
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,29	0,00	0,29
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,04	0,24	-0,20
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,32	0,49	-0,17
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,28	0,23	0,05
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,32	0,44	-0,12
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,50	-0,34	-0,16
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,21	-0,39	0,18
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,17	0,00	-0,17
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,13	0,26	-0,13
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,19	0,12	0,07
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,38	-0,56	0,18
Satisfação – Saída	-0,77	-0,89	0,12
Satisfação – Voz	0,47	0,41	0,06
Satisfação – Lealdade	0,47	0,29	0,18

Das 17 relações estruturais que constituem o modelo final proposto, verificaram-se diferenças, entre os quadros superiores (grupo 2) e os quadros médios e operacionais (grupo 1) superiores a 0,10 em 14 relações. Pode-se pois tirar uma primeira conclusão de que a

posição na hierarquia é uma importante variável moderadora dos comprometimentos, o que vai corroborar a perspectiva de uma cultura baseada nos tipos profissionais proposta por Sainsaulieu (1988 e 1997). Estas diferenças são suportadas pelo ajustamento dos dois modelos. No primeiro modelo, em que não foram impostas restrições de igualdade das relações estruturais nos dois grupos, verificou-se um χ^2 de 1476,56 com 1594 graus de liberdade e no segundo modelo, em que foram impostas restrições de igualdade, obteve-se um χ^2 de 2961,06 com 1611 graus de liberdade. Estes valores levaram à rejeição da hipótese nula da invariância das relações estruturais ($\Delta\chi^2=1484,5$ com $\Delta df=17$).

Refira-se, em primeiro lugar, que no grupo dos quadros superiores a percepção da ausência de alternativas exerce uma maior influência no comprometimento organizacional calculativo, do que no grupo dos quadros médios e operacionais. Este resultado pode-se dever ao facto de, quanto mais se sobe na hierarquia, menores são as alternativas à situação actual. Verifica-se também que a influência do comprometimento organizacional afectivo no comprometimento com os objectivos era superior no caso dos quadros superiores, o que leva a perspectivar que para estes o processo de definição de objectivos assuma uma importância tanto maior quanto maior for a ligação afectiva e emocional à organização.

Verifica-se que os quatro determinantes da satisfação apresentavam diferenças substanciais entre os dois grupos hierárquicos. Refira-se em primeiro lugar que o comprometimento organizacional calculativo não exercia qualquer influência na satisfação no caso dos quadros superiores, enquanto nos quadros médios e operacionais foi o comprometimento normativo que não exerceu qualquer influência na satisfação. Por outro lado o comprometimento organizacional afectivo exerceu uma influência menor na satisfação nos quadros superiores do que nos quadros médios e operacionais, enquanto se verifica o inverso com o comprometimento com os objectivos.

Nos quadros superiores a saída é determinada negativamente pela satisfação com o trabalho, tendo o comprometimento organizacional normativo uma influência nula. Já nos quadros médios a saída é determinada negativamente, quer pela satisfação, quer pelo comprometimento organizacional normativo.

Quanto à voz verifica-se que esta variável é influenciada negativamente com uma maior intensidade pelo comprometimento organizacional calculativo nos quadros superiores do que nos quadros médios e operacionais.

Também se verificaram diferenças entre os quadros superiores e os quadros médios e operacionais nos três determinantes da lealdade. Verificou-se que nos quadros superiores o comprometimento organizacional afectivo e o comprometimento organizacional normativo exerciam uma maior influência na lealdade no caso dos quadros superiores, enquanto a influência da satisfação foi menor. No caso dos quadros médios e operacionais a satisfação foi o principal determinante da lealdade.

Por fim, quanto à negligência verificou-se no grupo dos quadros superiores que o principal determinante (negativo) foi o comprometimento com os objectivos, enquanto nos quadros médios e operacionais foi o comprometimento organizacional afectivo.

9.3.6. Efeito Moderador da Variável Funções de Chefia

Sendo a estrutura hierárquica da organização uma definição dos diferentes níveis de poder, de autoridade e de responsabilidade (e.g., Bilhim, 2002; March e Simon, 1958/1993; Mintzberg, 1982; Sainsaulieu, 1988 e 1997), a chefia é transversal a todos os níveis hierárquicos. Assim, a função de chefia diferencia-se das restantes funções por ter responsabilidades ao nível da gestão de pessoas, bem como na consecução de objectivos através de um grupo de subordinados. Nesta linha definiu-se um grupo constituído pelos participantes que exerciam funções de chefia e outro grupo constituído por aqueles que não exerciam essas funções.

O primeiro modelo testado, que não impunha restrições de igualdade das relações estruturais nos dois grupos, obteve um χ^2 de 5660,12 com 1594 graus de liberdade. Já no modelo com restrições de igualdade, verificou-se um χ^2 de 5776,21 com 1611 graus de liberdade. Assim a hipótese nula da invariância das relações estruturais foi rejeitada

($\Delta\chi^2=116,09$ com $\Delta df=17$). Apresenta-se no Quadro 9-17 as diferenças das estimativas das relações estruturais obtidas para os dois grupos.

Quadro 9-17: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pela **Função de Chefia**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	C/ Funções de Chefia	S/ Funções de Chefia	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,79	0,70	0,09
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,66	0,64	0,02
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,04	0,60	-0,56
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,12	0,29	-0,17
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,31	-0,06	0,37
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,65	0,19	0,46
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,29	0,18	0,11
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,55	0,18	0,37
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,30	-0,54	0,24
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,34	-0,28	-0,06
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,03	-0,31	0,28
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,10	0,24	-0,14
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,31	0,14	0,17
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,64	-0,30	-0,34
Satisfação – Saída	-0,89	-0,64	-0,25
Satisfação – Voz	0,49	0,50	-0,01
Satisfação – Lealdade	0,36	0,54	-0,18

Os resultados obtidos são muito semelhantes aos obtidos com a variável moderadora nível hierárquico, nomeadamente em termos do grupo chefia e quadros superiores *versus* o grupo não chefia e quadros médios e operacionais. Os resultados obtidos com estas duas variáveis moderadoras vão no sentido de comprovar a existência nas organizações de uma cultura profissional dependendo da posição ocupada na hierarquia da organização (Mintzberg, 1982; Sainsaulieu, 1988 e 1997).

Verifica-se que no grupo das chefias as relações entre o comprometimento organizacional normativo e o comprometimento com os objectivos exercem uma maior influência na satisfação com o trabalho do que no grupo da não chefia. No grupo das não chefias já são o comprometimento organizacional calculativo e o afectivo que exercem uma menor influência na satisfação com o trabalho. Verificou-se mesmo que a relação entre o comprometimento organizacional afectivo e a satisfação era nula no grupo das chefias.

No grupo das chefias a saída é determinada unicamente pela satisfação, numa relação de impacto negativo, sendo nula a influência, também negativa, exercida pelo comprometimento organizacional normativo. Já no grupo das não chefias, apesar do determinante que exerceu maior influência negativa na saída ter sido a satisfação, o comprometimento organizacional normativo também exerceu uma influência significativa.

Os resultados obtidos para a voz são semelhantes nos dois grupos. Refira-se no entanto que a diferença mais acentuada foi encontrada na relação de influencia do comprometimento organizacional afectivo sobre a voz, sendo superior no grupo das chefias.

Dos três determinantes da lealdade, verifica-se que a relação de influência exercida pelo comprometimento organizacional afectivo é superior nas chefias em relação às não chefias. Por outro lado, a relação determinada pela satisfação e pelo comprometimento organizacional normativo na lealdade é inferior no grupo das chefias.

A finalizar, refira-se que, no grupo das chefias, o principal determinante negativo da negligência foi o comprometimento com os objectivos, enquanto no grupo das não chefias foi o comprometimento organizacional afectivo. Mais ainda, no grupo das chefias o comprometimento organizacional normativo exercia uma maior influência positiva na negligência do que no grupo das não chefias.

9.3.7. Efeito Moderador da Variável Habilitações Literárias

Os resultados empíricos quanto à variável moderadora habilitações literárias são contraditórios. Refira-se, a título de exemplo, que Mathieu e Zajac (1990) na sua meta-análise concluíram haver uma pequena relação causal negativa, ainda que estatisticamente significativa, entre o nível de educação e o comprometimento, sendo mais forte em relação ao comprometimento atitudinal do que em relação ao comprometimento calculativo. Por outro lado, na meta-análise realizada por Meyer e colaboradores (2002), a relação causal entre o nível de educação e qualquer uma das componentes do comprometimento não se revelou como sendo estatisticamente significativa.

No presente estudo foi considerado um grupo constituído pelos participantes com um nível de ensino até ao secundário (Grupo 1) e outro grupo constituído pelos participantes com ensino universitário (Grupo 2). No modelo em que não foram impostas restrições de igualdade nas relações estruturais nos dois grupos obteve-se um χ^2 de 4812,57 com 1594 graus de liberdade. Já no modelo com restrições de igualdade o χ^2 foi de 4849,88 com 1611 graus de liberdade. Assim, a hipótese nula de invariância das relações estruturais é rejeitada ($\Delta\chi^2=37,31$ com $\Delta df=17$). No Quadro 9-17 são sintetizados os resultados obtidos por ambos os grupos.

Quadro 9-18: Estimativas das relações estruturais nos dois grupos definidos pelo **Nível de Habilitações Literárias**, numa solução completamente estandardizada a uma métrica comum

Relações Estruturais	Estimativas		Diferença das Estimativas
	Ensino Secundário	Ensino Superior	
Ausência de Alternativas – Compr. Org. Calculativo	0,61	0,84	-0,23
Compr. Org. Afectivo – Compr. c/ Objectivos	0,65	0,72	-0,07
Compr. Org. Afectivo – Satisfação	0,42	0,41	0,01
Compr. Org. Calculativo – Satisfação	0,19	0,1	0,09
Compr. Org. Normativo – Satisfação	0,16	0,06	0,10
Compr. c/ Objectivos – Satisfação	0,22	0,49	-0,27
Compr. Org. Afectivo – Voz	0,17	0,23	-0,06
Compr. Org. Afectivo – Lealdade	0,4	0,34	0,06
Compr. Org. Afectivo – Negligência	-0,51	-0,52	0,01
Compr. Org. Calculativo – Voz	-0,26	-0,26	0,00
Compr. Org. Normativo – Saída	-0,12	-0,14	0,02
Compr. Org. Normativo – Lealdade	0,28	0,12	0,16
Compr. Org. Normativo – Negligência	0,23	0,14	0,09
Compr. c/ Objectivos – Negligência	-0,5	-0,4	-0,10
Satisfação – Saída	-0,92	-0,72	-0,20
Satisfação – Voz	0,56	0,49	0,07
Satisfação – Lealdade	0,29	0,44	-0,15

Refira-se, em primeiro lugar, que a relação de influência da percepção da ausência de alternativas sobre o comprometimento organizacional calculativo apresenta uma maior intensidade nos participantes com ensino universitário. Considerando que este resultado é semelhante ao resultado obtido pelo grupo dos quadros superiores, pode-se formular a hipótese de este resultado ser resultante de, possivelmente, parte dos participantes com uma educação universitária ocuparem posições hierárquicas de topo.

Quanto ao comprometimento organizacional normativo verifica-se, no grupo dos participantes com educação universitária, que a sua influência sobre a lealdade e, especialmente na satisfação é inferior ao do grupo dos participantes com habilitações académicas até ao secundário. Refira-se mesmo que a relação de influência do comprometimento organizacional normativo sobre a satisfação é praticamente nula. Em contrapartida, no segundo grupo (ensino superior), o comprometimento com os objectivos apresenta uma relação de influência mais forte com a satisfação e menos intensa com a negligência. Já a satisfação, neste grupo, apresentou uma relação menos acentuada com a saída e mais determinante com a lealdade.

Pode pois concluir-se que a satisfação dos indivíduos com formação universitária é principalmente determinada pelo nível do seu comprometimento com os objectivos, bem como com o comprometimento organizacional afectivo. Já a satisfação dos indivíduos com uma escolaridade até ao secundário é principalmente determinada pelo comprometimento organizacional afectivo.

CAPÍTULO 10 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Pretende-se com o presente capítulo realizar uma síntese do trabalho efectuado, integrando os resultados obtidos com o quadro teórico descrito na revisão de literatura, de forma a serem extraídas conclusões e implicações do presente estudo.

Numa primeira parte vão ser explicitadas as principais conclusões da investigação, quer ao nível dos constructos em estudo, quer ao nível do modelo proposto e, por fim, das implicações desse modelo em termos de relações de mediação e de moderação. Em seguida serão referidos os contributos da presente investigação, quer em termos teóricos, quer para a gestão de recursos humanos. Por fim, numa última parte, são identificadas algumas limitações do estudo. São também sugeridas temáticas passíveis de investigação futura.

10.1. Discussão dos resultados e conclusões da investigação realizada

Conforme referido já na introdução, em relação ao comprometimento organizacional, e apesar de ter sido objecto de muitos estudos, há relações que não estão fundamentadas por ausência de estudos empíricos. Por outro lado, tem havido resultados contraditórios que levam a supor que, quer a sua própria definição e concepção, quer as relações de influência em que o comprometimento organizacional intervém, sejam de uma maior complexidade (e.g., Becker *et al.*, 2009; Bergman, 2006; Johnson e Yang, 2010; Klein *et al.*, 2009; Meyer e Parfyonova, 2010; Wright e Kehoe 2009) do que a sugerida por alguns resultados. Esta realidade leva a uma crescente complexidade dos modelos, nomeadamente através de estudos de relações de mediação e de moderação, bem como longitudinais e recorrendo a perfis de comprometimento (Becker *et al.*, 2009; Meyer e Parfyonova, 2010; Vandenberg e Stanley, 2009; Wu e Zumbo 2008). O presente estudo situa-se nesta linha de análise empírica de estudar e propor modelos de uma maior complexidade.

A presente investigação partiu de dois modelos fundamentais. É consensual que o comprometimento é um determinante de comportamentos. Assim decidiu-se, por um lado, perspectivar o comprometimento na linha do Modelo dos Três-Componentes de Meyer e Allen (1991) e, por outro lado, sistematizar as estratégias comportamentais, determinadas pelas componentes do comprometimento, através do Modelo EVLN, teorizado por Hirschman (1970) e desenvolvido para o comportamento organizacional pela equipa de Farrell e Rusbult (Rusbult *et al.*, 1982 e Farrell, 1983). Refira-se ainda que não foram encontrados estudos empíricos, com excepção de Meyer *et al.* (1993), em que estes dois modelos tivessem sido relacionados.

Na realidade, está estabelecido que o comprometimento organizacional se encontra na origem de todo um conjunto de comportamentos tidos em contexto organizacional, conforme referido no Capítulo 2. Destes a saída tem sido uma estratégia comportamental sujeita aos mais diversos estudos, como variável dependente do comprometimento organizacional, estando essas relações bem suportadas em estudos empíricos. No entanto, para a voz, a lealdade e a negligência, não tem havido estudos empíricos referentes à sua dependência em relação às três componentes do comprometimento organizacional. Mesmo os estudos em que foi perspectivado o comprometimento organizacional como um constructo unidimensional (e muito coincidente com a componente afectiva) os resultados não são consensuais, como foi posto em destaque no Capítulo 5.

Na linha do estudo de Powell e Meyer (2004), considerou-se como antecedente do comprometimento organizacional a percepção da ausência de alternativas. No entanto, pretendeu-se verificar a existência da relação entre este constructo e a percepção de custos elevados com a saída. Por outro lado, pretendeu-se também verificar os resultados obtidos por Powell e Meyer (2004), em que a percepção da ausência de alternativas estaria só relacionada com o comprometimento organizacional calculativo.

Outra questão que se pretendeu abordar foi a verificação do papel desempenhado por constructos mediadores na relação entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais. Um desses mediadores foi o comprometimento com os objectivos. Na realidade, o comprometimento com os objectivos é um constructo de crucial importância no âmbito da Teoria da Definição de Objectivos de Locke e Latham (1990, 2002

e 2005). As relações entre estas duas formas de comprometimento têm sido perspectivadas de forma conceptual, não havendo estudos empíricos que as suportem, conforme foi evidenciado no Capítulo 3.

O outro mediador utilizado foi a satisfação global com o trabalho. Apesar de objecto de muitos estudos empíricos, não está ainda estabelecida a direcção da relação entre a satisfação e o comprometimento com a organização, nem era esse o objectivo do presente estudo. Por um lado, há estudos, conforme referidos no Capítulo 4, que posicionam a satisfação como uma variável consequente do comprometimento organizacional. Por outro lado, é consensual tomar em consideração a satisfação como antecedente das estratégias comportamentos, como foi evidenciado no Capítulo 5. Assim, este constructo foi considerado como consequente do comprometimento organizacional e antecedente das estratégias comportamentais, conforme justificado no Capítulo 6, tendo presente que ainda é dúbia a direcção da relação entre o comprometimento e a satisfação com o trabalho (e.g., Riketta e van Dick, 2009).

Neste contexto foi proposto um modelo estrutural que estabelecia um conjunto de relações de dependência entre os diversos constructos presentes, sendo suportadas por hipóteses descritas no Capítulo 6. Optou-se por utilizar uma metodologia de equações estruturais, explicado no Capítulo 7, por permitir estimar simultaneamente diversas equações de regressão múltipla e verificar a interdependência das variáveis presentes modeladas como latentes, bem como a bondade do ajustamento do modelo proposto (Hair *et al.*, 2006; Jöreskog e Sörbom, 1996).

A análise dos dados passou por duas fases. Na primeira fase foi realizada uma validação dos instrumentos de medida dos constructos presentes no modelo, face à amostra recolhida. Nesta fase, cujos resultados foram apresentados no Capítulo 8, procurou garantir-se que os itens – variáveis manifestas – mediam realmente o constructo – variável latente – que era pressuposto medirem. Foi realizada uma análise mais detalhada das escalas de medida dos quatro constructos do modelo EVLN (saída, voz, lealdade e negligência), por terem sido concebidas no âmbito do presente estudo. Na segunda fase, cujos resultados se apresenta no Capítulo 9, foi estimado o modelo proposto e as hipóteses em estudo foram testadas, permitindo a validação do modelo. Com base nos resultados obtidos, procedeu-se à reespecificação do modelo, tendo sido eliminadas as relações estruturais que não se tinham

revelado estatisticamente significativas. Desta forma, chegou-se a um modelo final proposto, com base no qual foram testadas as relações de mediação e de moderação.

Passa-se em seguida a descrever as conclusões resultantes de cada uma destas análises.

10.1.1. Discussão dos resultados e conclusões do processo de validação dos instrumentos de medida face à amostra

Verificou-se a existência de uma sobreposição excessivamente elevada entre a percepção da ausência de alternativas e a percepção de custos elevados com a saída. Na realidade, observou-se que os itens de cada escala se encontravam correlacionados. Por outro lado, no modelo bidimensional, em que os dois constructos foram considerados como distintos, o valor da correlação entre eles foi excessivamente elevado e o modelo não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável. Por fim, a escala da percepção de custos elevados com a saída apresentou uma fiabilidade inferior aos critérios de aceitabilidade.

Pode-se pois concluir que a percepção da ausência de alternativas é um constructo antecedente do comprometimento organizacional calculativo, posicionando-se como um “*side-bet*”, por reforçar a manutenção de um determinado curso de acção devido ao custo inerente à sua alteração. Por isso pode-se inferir que há uma coincidência conceptual entre a percepção de custos e o comprometimento organizacional calculativo.

As escalas de Meyer e Allen (1997) utilizadas para medir as três componentes do comprometimento organizacional – a afectiva, a calculativa e a normativa – apresentaram propriedades psicométricas consideradas aceitáveis, quer através dos resultados obtidos na AFE, quer através da solução da AFC. Cada constructo ficou a ser medido por um conjunto de itens que apresentaram com cargas factoriais superiores ao critério de aceitabilidade, ocorrendo o mesmo com o valor das medidas de bondade do ajustamento.

Os resultados sugerem que a escala de medição do constructo comprometimento organizacional afectivo seja o mais estável dos três. Refira-se que dos seis itens da escala

original (Meyer e Allen, 1997) foi excluído o item “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”. No entanto, no estudo de validação do modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (Nascimento *et al.*, 2008) não houve a necessidade de ser eliminado este item.

Já na escala de medida do comprometimento organizacional normativo foram eliminados dois itens. A eliminação do item “Esta empresa merece a minha lealdade” foi comum ao presente estudo e ao estudo de Nascimento *et al.* (2008). Por outro lado o item “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” não foi eliminado no estudo de Nascimento *et al.* (2008), mas foi no presente estudo. Já o item “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” foi eliminado no presente estudo mas não o foi no estudo de Nascimento *et al.* (2008). Assim, os itens que revelaram ser mais consistentes para o contexto português foram o “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”, o “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento” e o “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”, pois foram os que mediam melhor este constructo nos dois estudos.

Os resultados obtidos por esta escala (descritos no Capítulo 8 e acima resumidos) levam a sugerir que o comprometimento normativo, entendido como sendo o dever de reciprocidade que o indivíduo sente que deve ter em relação à organização, se traduz nas relações sociais na organização e no permanecer na organização. Por outro lado, verificou-se que os itens que expressavam um maior envolvimento pessoal de cariz emocional com a organização não mediam tão bem quer o comprometimento organizacional afectivo, quer o normativo. Assim, na perspectiva das dimensões da cultura de Hofstede (2001) estes resultados reforçam o carácter menos individualista e mais feminino da cultura portuguesa.

Das três escalas do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997) foi a do comprometimento organizacional calculativo se revelou menos consistente, quer em termos do valor das cargas factoriais dos itens, quer das medidas de fiabilidade. Dos seus sete itens, três foram eliminados, enquanto no estudo de validação já referido (Nascimento *et al.*, 2008) nenhum item foi excluído. Este constructo foi medido pelos “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”, “Seria materialmente muito

penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer”, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” e “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento”. Estes itens estão relacionados com os custos inerentes à uma possível saída da organização. Assim, é reforçado as conclusões de Powell e Meyer (2004) de que este constructo consiste na percepção de custos elevados com a saída.

Os resultados obtidos no processo de validação das escalas de comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997) face à amostra reforçaram a recente proposta de Becker *et al.* (2009) e de Klein *et al.* (2009) da existência da necessidade de uma melhor clarificação do conceito e conteúdo do comprometimento e, posteriormente, da revisão e concepção de instrumento de medição mais precisos. Refira-se que se posiciona nesta linha de o estudo de reconceptualização do comprometimento calculativo realizado por Meyer e Parfyonova (2010). Em síntese, tendo em conta os resultados obtidos, pode-se afirmar que se as três escalas estão bem adaptadas ao contexto português permitindo medir de forma precisa o comprometimento organizacional afectivo, o calculativo e o normativo.

Os resultados obtidos pela escala de comprometimento com os objectivos de Klein *et al.* (2001), quer através da AFE, quer através da AFC, vão no sentido de realçar as boas propriedades psicométricas desta escala. Por um lado, não houve a necessidade de eliminar qualquer um dos itens e, por outro lado, as medidas de bondade de ajustamento estão em linha com os critérios de aceitabilidade. Verificou-se não haver uma distinção entre o comprometimento com os objectivos individuais e o comprometimento com os objectivos de grupo. Na realidade, não só as duas variáveis latentes se encontravam fortemente correlacionadas, mas também o modelo que suportava a bidimensionalidade deste constructo (comprometimento com os objectivos individuais e comprometimento com os objectivos de grupo) não apresentava uma bondade de ajustamento que pudesse ser considerada como aceitável. No entanto, este resultado não teve qualquer implicação para o presente estudo, pois o constructo que foi perspectivado no modelo proposto foi o comprometimento com os objectivos individuais, tal como foi definido por Klein e colaboradores (e.g. Hollenbeck e Klein, 1987; Hollenbeck, *et al.*, 1989; Klein *et al.*, 2001), e não com os objectivos de grupo.

Em conclusão os resultados obtidos não permitem afirmar que o comprometimento com os objectivos individuais seja diferente do comprometimento com os objectivos de grupo.

Para medir o constructo satisfação com o trabalho foi utilizada a escala proposta por Hackman e Oldham (1980). Os resultados da AFE sugeriram a existência de um único factor, em linha com o carácter unidimensional deste constructo. No entanto, o modelo unidimensional em que se baseia a escala de medida utilizada apresentou valores de bondade do ajustamento que não estavam em linha com os critérios de aceitabilidade. A análise do valor das cargas factoriais de cada item sugeriu a eliminação dos itens “Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem” e “Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar”. Salienta-se que os itens eliminados têm a ver com a percepção que o indivíduo tem do nível de satisfação dos seus colegas. Este resultado sugere a existência de uma necessidade sentida pelo respondente em não se comprometer com uma opinião quanto ao nível de satisfação que os seus colegas teriam. Assim, pode concluir-se que existe um conformismo colectivo, característicos das culturas de baixo individualismo (Hofstede, 2001), que vai afectar a percepção que um indivíduo tem da satisfação dos outros

Conforme descrito e justificado no Capítulo 7 foi decidido conceber quatro escalas de medida dos constructos saída, voz, lealdade e negligência, constantes do modelo EVLN. No Capítulo 8 foi descrito o processo de validação destas quatro escalas, bem como os resultados obtidos. Inicialmente cada escala foi tratada individualmente após o que foram validadas enquanto instrumentos de medida do modelo EVLN.

Incindindo o presente estudo no modelo EVLN, foi considerado unicamente a saída externa, apresentando a sua escala de medida propriedades psicométricas consideradas como aceitáveis. No entanto, os resultados vão no sentido de suportar a existência de um constructo que corresponde à saída externa e de outro constructo que corresponde à saída interna, conforme proposto por Caetano e Vala (1994). Pode pois concluir-se que uma das estratégias comportamentais possíveis é a saída interna. Este constructo corresponde a uma mudança de função, de grupo de trabalho ou de unidade organizacional, mas mantendo-se na mesma organização. Já no caso da saída externa o indivíduo muda de organização. Apesar de relacionadas entre si, todas as análises realizadas sugerem esta bidimensionalidade do

constructo saída, não suportando a proposta de Dyne *et al.* (2003) da unidimensionalidade da saída. No entanto, excluindo o estudo de Caetano e Vala (1994) não foram encontradas, no âmbito das estratégias comportamentais (e mais especificamente no âmbito do modelo EVLN) quaisquer referências ao constructo saída interna. Abre-se, assim, uma nova perspectiva de possíveis estudos futuros.

Os resultados obtidos para a escala de medida do constructo voz perspectivaram a existência de uma voz pró-social e de outra defensiva. No entanto, verificou-se que estes dois constructos estavam excessivamente correlacionados o que levou a questionar a sua distinção, não suportando o modelo de Dyne *et al.* (2003). Verificou-se alguma disparidade entre os resultados do pretexto e os resultados da validação face à amostra. Esta disparidade de resultados pode indiciar uma maior complexidade conceptual do constructo voz, tal como foi realçado por White e Cooper (1989). Esta possível multiplicidade dimensional está também em linha com a literatura, podendo-se encontrar diferentes propostas de voz, destacando-se: a atenciosa e a agressiva (Hagedoorn *et al.*, 1999); a vertical e a horizontal, a individual e a colectiva (Dowding *et al.*, 2000); a submissa, a defensiva e a pró-social (Dyne *et al.*, 2003), bem como o silêncio como expressão da ausência da voz. O estudo desta multiplicidade de constructos da voz pode ser considerado uma linha futura de investigação, tal como referido pelos autores atrás mencionados.

No presente trabalho, conforme já referido anteriormente, foi utilizado o constructo voz pró-social, por ser aquele que melhor correspondia ao carácter activo e construtivo da voz, tal como proposto por Farrell (1993) e por Rusbult *et al.* (1988). Assim, foram eliminados os itens que não correspondiam a este constructo, tendo-se chegado a uma escala de medida com boas propriedades psicométricas.

Quer os resultados do pré-teste, quer os resultados da validação face à amostra da escala de medida da lealdade permitiram identificar uma lealdade passiva e uma lealdade activa, confirmando o modelo proposto por Graham e Keeley (1992). No entanto, estes resultados não foram confirmados pela AFC, na medida em que o modelo não apresentou uma bondade de ajustamento considerada como aceitável e, por outro lado, a lealdade passiva e a lealdade activa apresentaram uma fortíssima correlação entre elas. Eliminados os itens que saturaram na lealdade activa, obteve-se uma escala da lealdade passiva que apresentava propriedades

psicométricas consideradas como aceitáveis quer em termos de fiabilidade, quer em termos de bondade do ajustamento do modelo.

Quanto ao constructo negligência, quer os resultados do pré-teste, quer os resultados da validação face à amostra, sugeriram a sua unidimensionalidade. Assim, a escala final que foi utilizada para medir a negligência foi constituída pelos itens que apresentaram maiores valores da carga factorial, sendo os itens seleccionados aqueles que melhor reflectiam o carácter destrutivo e passivo característico deste constructo. Esta escala apresentou propriedades boas psicométricas.

O modelo final EVLN, constituído por uma escala de saída externa, outra escala de voz pró-social, uma terceira escala de lealdade passiva e uma quarta escala de negligência apresentou resultados da AFC que suportam a sua bondade de ajustamento e propriedades psicométricas consideradas como aceitáveis. Pode-se também realçar a complexidade dos constructos que medem o modelo EVLN, podendo assumir diferentes conteúdos conceptuais e medidos por diferentes instrumentos. Há, assim, todo um campo a explorar que consiste na verificação e sistematização teórica e empírica desta multidimensionalidade.

10.1.2. Discussão dos resultados e conclusões da validação do modelo proposto

Verificou-se que as três componentes do comprometimento organizacional estavam relacionadas positivamente entre si, especialmente o afectivo com o normativo. Este resultado não é único, pois tem havido estudos cujos que vão no sentido de as três componentes do comprometimento organizacional estarem relacionadas entre si (e.g., Makanjee *et al.*, 2006; Nascimento *et al.*, 2008; Rego, 2003). Refira-se ainda que Nascimento *et al.* (2008) terem questionado a possibilidade do comprometimento organizacional normativo ser uma componente “flutuante”, podendo-se agregar quer ao afectivo, quer ao calculativo quer ainda aos dois. Tal pode ter origem na própria natureza do comprometimento que, na óptica de Meyer e Allen (e.g., Gellaty *et al.*, 2006; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Parfyonova, 2010), é considerada como sendo uma força de determinada

natureza (“*mindset*”), podendo cada componente (ou natureza) assumir uma determinada intensidade. Assim, mais do que realçar relações de antecedência e de consequência para cada um dos comprometimentos organizacionais, a utilização de perfis de comprometimento permite uma melhor compreensão quer dos determinantes de cada um desses perfis, quer também das suas consequências, como foi posto em destaque, por exemplo, nos estudos de Carson *et al.* (1999), de Wasti (2005), de Gellaty *et al.* (2006) ou ainda de Johnson *et al.* (2010). Mais ainda, é através da utilização de perfis que Meyer e Parfyonova (2010) reconceptualizam o comprometimento normativo, associando-o ao afectivo para formas um dever moram ou ao calculativo para um sentido de obrigação. Pelo exposto, torna-se cada vez mais relevante, tal como proposto por Becker *et al.* (2009), perspectivar o comprometimento e as suas relações, quer de antecedência, quer de dependência, através de perfis de comprometimento em estudos, não só com uma perspectiva empírica, mas também com perspectivas de gestão. Pode-se pois concluir que as três componentes do comprometimento organizacional podem associar-se de diferentes formas, determinando diferentes perfis que determinam diferentes comportamentos.

O comprometimento com os objectivos é só determinado pelo comprometimento afectivo. Verificou-se, por outro lado, que é um mediador parcial da relação entre o comprometimento organizacional afectivo e a satisfação com o trabalho. Por outro lado verificou-se que o comprometimento com os objectivos é um determinante negativo da negligência: quanto maior for o comprometimento com os objectivos menor é a probabilidade de se gerarem estratégias comportamentais de negligência. O mesmo ocorre com o comprometimento organizacional afectivo. Verifica-se também uma relação positiva com a voz, mediada totalmente através da satisfação. O mesmo não acontece com a lealdade.

Pode pois concluir-se, que o comprometimento com os objectivos exerça uma influência, mediada em maior ou em menor graus pela satisfação, em comportamentos de cariz sócio-cognitiva, relacionados com a instrumentalidade e com a forma de realização do trabalho. Estes comportamentos são determinados pela intensidade e empenho que o indivíduo põe na consecução dos seus objectivos, isto é, pelo comprometimento com os objectivos, reforçando-se o estipulado pela teoria sócio-cognitiva de Bandura, em termos da especificação das “...*quatro características da acção humana, que incluem intencionalidade, premeditação, auto-reactividade e auto-reflexividade*” (Bandura e Locke, 2003).

Em conclusão, o comprometimento organizacional afectivo só determina a satisfação do indivíduo quando há objectivos definidos, aceites e perante os quais o indivíduo se sinta comprometido, quer sejam objectivos de trabalho, quer sejam objectivos de vida. Por outro lado, o comprometimento com os objectivos é um constructo mediador parcial da relação de influência do comprometimento organizacional sobre a negligência, realçando, mais uma vez a importância assumida pelos objectivos individuais na maximização dos resultados organizacionais, com a consequente minimização de comportamentos disruptivos do funcionamento organizacional, tal como já tinha sido sugerido pela gestão por objectivos⁸³.

A satisfação com o trabalho assume um carácter unidimensional, que o distingue de uma simples soma de diversas satisfações de facetas. Apesar dos constructos dominantes na determinação da satisfação serem a componente afectiva do comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos, é também influenciada quer pela componente normativa, quer pela componente calculativa. Mais ainda, verificou-se que a percepção da ausência de alternativas apresenta uma relação de influência negativa sobre a satisfação, sendo totalmente mediada pelo comprometimento organizacional calculativo. Pode pois concluir-se que a satisfação é um estado emocional de maior ou menor prazer, determinado pelo nível de intensidade que é exercida por diferentes e diversificados factores. Assim, a satisfação, mais do que um somatório de facetas, é um constructo integrativo de diferentes factores valorizados diferentemente de indivíduo para indivíduo.

A satisfação com o trabalho é um importante determinante das estratégias comportamentais. Verificou-se que estava relacionada negativamente com a saída e positivamente com a voz e com a lealdade, não apresentando uma relação significativa com a negligência. Assim, a satisfação é um mediador dos compromettimentos – quer organizacionais, quer com os objectivos – em relação às estratégias comportamentais. Destes, destaca-se o caso do comprometimento organizacional afectivo e do comprometimento com os objectivos que, surpreendentemente, e contrariamente ao quadro teórico estabelecido, não apresentam uma relação positiva com a saída, na medida em que é totalmente mediado pela satisfação com o trabalho⁸⁴.

⁸³ Veja-se, por exemplo Drucker, 1954 e 1985; Greenwood, 1981; Ivancevich, 1972 e 1974

⁸⁴ As relações de mediação permitem a obtenção de resultados inesperados e surpreendentes por poderem ir contra quadros teóricos estabelecidos. Como exemplo deste tipo de situação é o estudo de Bowling (2007) em

Apesar de permanece em aberto a questão do sentido da relação – antecedência ou consequência – entre os comprometimentos no local de trabalho e a satisfação com o trabalho, os resultados obtidos no sentido da existência de diversas mediações exercidas pela satisfação, sugerem que o efeito dos comprometimentos e os comportamentos individuais sejam determinados pela satisfação com o trabalho. Não sendo objecto deste estudo a resposta à problemática da direcção da relação entre o comprometimento e a satisfação com o trabalho, pode-se, no entanto concluir que, sendo a satisfação com o trabalho um constructo integrativo de diversos determinantes, o que implica que seja mais instável do que o comprometimento organizacional (Shore e Martin, 1989), é natural que um desses determinantes sejam os comprometimentos, quer no local de trabalho, quer fora dele. Esta conclusão é suportada pelos resultados obtidos.

Concluindo, a satisfação com o trabalho aparenta ser um constructo integrativo de diferentes factores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo. Por outro lado, está na base das estratégias comportamentais, sendo necessária a sua presença para explicar as relações entre os comprometimentos e as estratégias comportamentais. Apesar de a satisfação ser uma das variáveis mais estudadas, é relevante realçar que “...a ausência de modelos teóricos consistentes neste domínio” (Lima *et al.*, 1994: 101) é limitativa da compreensão da totalidade conceptual deste constructo, havendo a necessidade o perspectivar em termos de uma Teoria da Satisfação. Nesta linha pode perspectivar-se estudos referentes ao papel desempenhado pela satisfação com o trabalho no exercício desse mesmo trabalho quer em termos dos resultados comportamentais daí resultantes, quer em termos da influência exercida pelos diversos comprometimentos no local de trabalho. Realça-se, assim, a importância do desenvolvimento de estudos longitudinais, nos quais se possa observar a alteração das relações durante um determinado período de tempo, bem como a influência mutua exercida pelos constructos em estudo.

Os resultados destacaram um papel de charneira desempenhado pela voz. Na realidade, as únicas relações significativas entre os quatro componentes do modelo EVLN foram as relações entre a voz e a lealdade e a negligência. Este facto permite levantar a possibilidade de haver relações de antecedência entre estes três constructos, situando-se quer na linha original

que a relação positiva entre a satisfação e os resultados obtidos – quadro teórico estabelecido – era reduzida quando se controlava traços de personalidade e a auto-estima com base organizacional

proposta por Hirschman (1970), mas também por Kolarska e Aldrich (1980), por Leck e Saunders (1992), por Hagedoorn *et al.* (1999) ou ainda por Naus *et al.* (2007). Concluindo, pode estabelecer-se a possibilidade de haver um primeiro nível decisional entre a voz e a saída. Optando pela voz, a lealdade ou a negligência iriam depender da forma de como o indivíduo percepcionava as consequências da acção do exercício da voz. Se essa percepção fosse positiva, então ir-se-iam reforçar os comportamentos de lealdade. No caso dessa percepção ser negativa seriam já reforçados os comportamentos de negligência. No entanto, há a necessidade de estudos complementares, nomeadamente longitudinais, no sentido de se determinar possíveis relações de antecedência e de consequência entre as diversas estratégias comportamentais.

A voz é determinada positivamente pelo comprometimento organizacional afectivo e pelo comprometimento com os objectivos, este último mediado totalmente pela satisfação com o trabalho. No entanto, verificou-se que o comprometimento organizacional calculativo era um determinante negativo da voz, sendo mediado positivamente pela satisfação com o trabalho. Os resultados sugerem que a percepção dos custos que o exercício da participação teria para indivíduo, determina que, se esse indivíduo tivesse muito a perder (comprometimento organizacional calculativo) a sua capacidade de participar de forma activa e construtiva (exercício da voz) seria diminuta, devido ao receio da perda de benesses adquiridas. Por exemplo, esta diminuição da capacidade de intervir é relatada por João Ermida quando, num relato de história de vida, descreve a situação da imposição de objectivos irrealistas que são aceites por quadros superiores, apesar de “...abandonarem a reunião brancos de medo com as metas com que acabavam de se comprometer... [levando]... à infelicidade pessoal, mas com uma conta bancária razoável” (Ermida, 2008: 108). Em contrapartida, uma relação com a organização caracterizada por elevados níveis de afectividade (comprometimento organizacional afectivo), a existência de uma elevada satisfação no exercício das suas tarefas (satisfação com o trabalho) e a existência do querer atingir os seus objectivos, são determinantes para níveis elevados de participação na organização (voz), diminuindo a influência negativa do comprometimento organizacional calculativo. Em síntese, quer a natureza da voz, quer os seus determinantes e as relações entre eles, quer ainda as consequências do seu exercício, são questões passíveis de uma maior e melhor clarificação.

A lealdade para com a organização é determinada pelo comprometimento organizacional afectivo e pelo normativo, sendo ambas as relações mediadas parcialmente pela satisfação com o trabalho. Assim, a lealdade parece ser adquirida através dos afectos, o que implica haver um ambiente organizacional propício à criação e desenvolvimento desses afectos. Num ambiente de grande turbulência, em que há uma perspectiva de resultados imediatos, em detrimento do desenvolvimento de um projecto organizacional partilhado e vivenciado colectivamente, em que se assiste a reduções permanentes da estrutura humana das organizações, pode questionar-se o desenvolvimento dos afectos pela organização, traduzidos, nomeadamente, pelo comprometimento organizacional afectivo e pelo normativo. Assim, é reforçado o paradoxo da importância e da necessidade de desenvolver um comprometimento organizacional afectivo e normativo num contexto de grande turbulência e instabilidade.

A negligência foi determinada negativamente pelo comprometimento organizacional afectivo, mediado parcialmente pelo comprometimento com os objectivos. No entanto, e surpreendentemente, verificou-se que era também determinada positivamente pelo comprometimento organizacional normativo, sugerindo que, quanto maior for o sentimento de dever de retribuição em relação à organização, menor será a preocupação pela qualidade do trabalho executado. Esta situação perspectiva um novo referencial, no qual existindo um elevado comprometimento normativo e uma ausência de um elevado comprometimento organizacional afectivo e de um comprometimento com os objectivos, o indivíduo pode não sair da organização mas, em contrapartida, também pode não empenhar-se na realização do seu trabalho com qualidade e determinação.

Pelo exposto anteriormente, pode considerar-se a possibilidade da existência de dissonância cognitiva (Festinger, 1957/1975) ao nível dos compromettimentos no local de trabalho. Essa dissonância cognitiva pode ser traduzida no dilema posto ao indivíduo em (i) participar ou não, numa situação em que o comprometimento organizacional afectivo, o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho são elevados e (ii) manter um bom nível de qualidade do trabalho prestado quando o seu comprometimento organizacional afectivo e o seu comprometimento com os objectivos forem diminutos mas existir um elevado comprometimento organizacional normativo. Pode-se pois concluir, que os compromettimentos no local de trabalho podem ser perspectivados numa dinâmica pessoal

dialógica⁸⁵ em que estas contradições são colocadas ao indivíduo e, num contexto socioeconómico e organizacional de elevada variabilidade, haver transferências de interesses entre comprometimentos, podendo mesmo o comprometimento organizacional afectivo ser substituído por outros tipos de comprometimentos.

Verificou-se que o modelo final proposto era fortemente contingencial, variando a estimativa das relações estruturais em função de condicionalismos, da organização e também do indivíduo, tais como a natureza e a dimensão da empresa, a percepção da existência de procedimentos de definição de objectivos e de avaliação do desempenho, o nível hierárquico e o exercício de funções de chefia ou ainda o nível de habilitações literárias.

Os resultados obtidos sugerem a necessidade de uma maior compreensão dos processos de comprometimento no local de trabalho e da forma como esses processos são influenciados pela cultura – nacional ou organizacional – pelas características ou pelas normas e processos da organização. Os resultados obtidos vão de sentido da conclusão de que a existência de quadros de estruturação e regulamentação normativa (tais como políticas e procedimentos formais – por exemplo de definição de objectivos e de avaliação de desempenho – a dimensão ou a multinacionalidade da organização) vai enquadrar o exercício da participação dos seus membros, incrementando a influência negativa do comprometimento organizacional calculativo sobre a voz e a diminuição da influência exercida pelo comprometimento organizacional afectivo sobre a lealdade e sobre a negligência, no caso dos procedimentos de avaliação de desempenho. Estes resultados sugerem que uma maior estruturação formal da organização, em linha com uma liderança de cariz transaccional, pode determinar numa diminuição da influência do comprometimento organizacional afectivo. Assim, realça-se a importância do desenvolvimento de relações interpessoais e, principalmente de liderança, de tipo transformacional, que permitam maximizar a natureza afectiva do comprometimento⁸⁶.

Apesar de todas as variáveis moderadoras estudadas terem revelado exercer uma influência significativa no modelo proposto, as que exerceram uma maior influência foram a posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia da empresa e o exercício de funções de chefia.

⁸⁵ Esta problemática é desenvolvida por Lopes e Barrosa (2008).

⁸⁶ Veja-se, por exemplo Bass e Riggio (2006) que abordam esta problemática, nomeadamente para o contexto militar (altamente estruturado), realçando a importância da influência da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional e, especialmente, sobre o comprometimento com a chefia e com o grupo de pertença.

Os resultados obtidos vão no sentido de suportar uma cultura de Tipos Profissionais, conforme proposto por Sainsaulieu (1988). Na realidade verificaram-se diferenças substanciais nas estimativas das relações estruturais quando se comparou um grupo de quadros superiores *versus* outro grupo de quadros médios, bem como entre um grupo com funções de liderança *versus* outro grupo sem funções de liderança.

A satisfação com o trabalho foi um constructo que revelou ser influenciado pela posição hierárquica e pelo exercício de funções de chefia. Nos quadros superiores e nas funções de chefia o comprometimento organizacional calculativo influenciava menos a satisfação no trabalho do que nos quadros médios e operacionais. Por outro lado, o comprometimento organizacional normativo e o comprometimento com os objectivos revelaram ser mais determinantes da satisfação do que o comprometimento organizacional afectivo. Já a percepção da ausência de alternativas exercia uma maior influência sobre o comprometimento organizacional calculativo nos quadros superiores do que nos quadros médios e operacionais. Refira-se ainda que a influência negativa do comprometimento organizacional no exercício da voz é também superior no grupo dos quadros superiores e no grupo das chefias. Face a estes resultados, pode-se concluir que o comprometimento organizacional calculativo parece ser um constructo mais do tipo higiénico do que motivacional⁸⁷, especialmente nos níveis hierárquicos mais elevados e nas funções de chefia, onde, por força de maiores compensações e melhores benefícios, o comprometimento calculativo é maior, por o indivíduo ter mais a perder. Mais ainda, quer as posições mais elevadas na hierarquia, quer as funções de chefia, enquanto representante da organização⁸⁸, vão valorizar mais os factores cognitivos e normativos dessa organização, sejam eles os valores, os objectivos ou as normas e procedimentos organizacionais.

Resultados semelhantes foram obtidos quando se analisou a influência do nível de escolaridade no modelo final proposto, tendo-se verificado que nos níveis mais elevados de secularidade se verificava uma maior influência da percepção no comprometimento organizacional calculativo e do comprometimento com os objectivos na satisfação. Constatou-se ainda haver uma maior influência do comprometimento com os objectivos sobre

⁸⁷ Teoria Bifactorial de Herzberg (1966), realçado por Miner (1998 e 2005).

⁸⁸ Veja-se, por exemplo, a Teoria Organizacional de Mintzberg (1982) que realça este carácter representativo da organização do topo da hierarquia e das chefias, bem a cultura de meritocracia representada pelos quadros e chefias proposta por Sainsaulieu (1988 e 1997).

a satisfação com o trabalho. Já menores habilitações determinava que a relação de influência mais significativa fosse a da satisfação com o trabalho sobre a saída.

Concluindo, assiste-se a uma variabilidade das relações estruturais do modelo, que vão no sentido de uma maior cognição em situações de maior estruturação e em indivíduos com funções de maior representatividade organizacional e com maiores habilitações académicas. Em oposição, os factores de cariz mais afectivo exercem uma maior importância em situações de menor estruturação e em indivíduos com funções de menor representatividade organizacional e menores habilitações académicas.

10.2. Principais contributos do estudo

O presente estudo apresenta implicações quer a nível teórico, quer a nível da gestão de recursos humanos. Passa-se, em seguida a sistematizar cada uma delas.

10.2.1. Contributos teóricos

O presente estudo realça o facto de as relações entre as componentes do comprometimento organizacional dependerem da intensidade de cada uma delas e, por isso, verificam-se relações de diferentes naturezas e intensidades. Assim, mais do que se perspectivarem as naturezas do comprometimento organizacional (ou de outros tipos) como constructos isolados há, cada vez mais, a necessidade de se equacionarem perfis de comprometimento organizacional. Esses perfis vão no sentido de uma melhor compreensão das dinâmicas causais de cada um desses perfis (veja-se, por exemplo, Gellaty *et al.*, 2006 ou Johnson *et al.*, 2010), tal como foi estabelecido e proposto por Wasti (2005), reafirmado por Becker e colaboradores (2009) e utilizado na reconceptualização do comprometimento normativo por Meyer e Parfyonova (2010).

Pode também afirmar-se que as componentes do comprometimento organizacional são importantes determinantes dos comportamentos em contexto organizacional havendo consenso teórico quanto a esta matéria. No entanto, o que o presente estudo evidenciou é que essa influência é mediada pelo comprometimento com os objectivos e, principalmente, pela satisfação com o trabalho. Assim, mais do que o estabelecimento de dependência, surge a necessidade de identificar mediadores através dos quais se possa obter uma compreensão mais profunda e mais abrangente dessas relações. Um exemplo disto é o caso da relação causal negativa entre o comprometimento organizacional afectivo e a saída que, apesar de ser consensual entre os diversos autores, se verificou ser explicada pelo do nível de satisfação com o trabalho.

Esta complexidade dos comprometimentos no local de trabalho, realçada no presente estudo, leva a resultados que devem ser aprofundados através de outros estudos. Destes são de destacar dois. Um primeiro é a influência negativa entre o comprometimento organizacional calculativo e o exercício da voz, mediado pela satisfação. O outro é a influência positiva do comprometimento organizacional normativo e a negligência. Pensa-se que o uso de perfis de comprometimento possa clarificar melhor as razões, bem como os determinantes destas relações de influência.

Também o presente estudo realçou a importância da satisfação com o trabalho como sendo um constructo integrativo de condições extrínsecas e intrínsecas do indivíduo, quer como determinante dos comportamentos. Nesta linha há a necessidade de uma melhor compreensão deste constructo nos processos de comprometimento no local de trabalho, bem como determinante e mediador dos comportamentos individuais.

Salienta-se, ainda, a complexidade e diversidade das estratégias comportamentais dos actores sociais em contexto organizacional. Apesar do estudo ter incidido unicamente no modelo original, tal como foi proposto por Rusbult e Farrell (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988), foi evidenciada a existência de todo um conjunto de outras estratégias comportamentais para as quais não há estudos empíricos. Por outro lado, foi evidenciada uma centralidade da voz que faz supor a possibilidade de haver relações de dependência entre as diferentes estratégias comportamentais, pondo em causa o modelo ortogonal (natureza e intensidade do comportamento) proposto e estabelecido pelos autores. Mais ainda, tem-se

realçado a importância da participação – voz – como factor determinante de desempenhos elevados (e.g., Locke e Latham, 1980). No entanto, este estudo evidenciou a importância de se identificarem os determinantes da voz, problemática que tem sido minimizada.

Foi evidenciado que quanto mais o indivíduo tem a perder ou quanto mais elevados forem os custos de mudança (comprometimento organizacional calculativo) menor é a sua vontade em participar no âmbito do seu trabalho (voz). A participação deve-se a factores afectivos e emocionais, tais como o comprometimento organizacional afectivo e a satisfação com o próprio trabalho. É assim relançada a problemática (já antiga, mas ainda actual) da determinação da eficácia dos factores extrínsecos *versus* os factores intrínsecos na participação espontânea do indivíduo no seu trabalho no contexto organizacional. Os resultados sugerem uma maior eficácia dos factores intrínsecos, traduzidos no comprometimento afectivo para com diferentes objectos (*foci*) desses compromettimentos no local de trabalho, nomeadamente, por contribuir “...*para os comportamentos de trabalho espontâneos que favorecem as organizações*” (Esteves, 2008: 203).

Mais ainda, a voz parece ter um papel determinante nas outras estratégias comportamentais, especialmente na lealdade e na negligência. Pode pois questionar-se a evolução da voz ao longo do tempo, em função das percepções que o indivíduo tem das consequências do seu acto de intervir, não só a nível comportamental, mas também em outras variáveis da relação do indivíduo com a organização, tais como nas componentes do comprometimento organizacional, no comprometo com os objectivos e na própria satisfação com o trabalho e com a organização. Esta perspectiva longitudinal dos efeitos da participação da voz, já realçado por Hirschman (1970), leva a que a participação possa ser a estratégia comportamental que permita uma retenção mais eficaz dos colaboradores das organizações (Dowding *et al.*, 2000), através da gestão dos compromettimentos de cariz afectivo dos colaboradores que são mais críticos para o sucesso do negócio dessa organização, como foi posto em destaque em diversos modelos de gestão estratégica de recursos humanos (veja-se, por exemplo, Bamberger e Meshoulam, 2000; Lepak e Snell, 1999 e 2002).

Por fim, há uma relatividade contextual que implica ter-se em linha de conta a influência exercida por características do meio organizacional onde os actores sociais actuam e interagem. Esta realidade evidencia a necessidade de uma intervenção sistémica na

organização e nos seus actores sociais, nomeadamente intervindo na gestão dialógica de cada actor social (Lopes e Barrosa, 2008), das suas contradições, perspectivas, expectativas futuras e oportunidades percebidas ou reais. Nesta conjuntura podem assumir particular interesse as diversas identidades dos actores sociais nos diversos comprometimentos no local de trabalho. Por outro lado, a gestão de recursos humanos tem de ser perspectivada de forma cada vez mais particular, ao invés da sua globalização, tendo em conta o contexto a cultura nacional e organizacional, bem como a natureza e características organizacionais e a singularidade de cada indivíduo.

10.2.2. Contributos para a Gestão de Recurso Humanos

O presente estudo evidenciou, mais do que uma abordagem processual das práticas de gestão de recursos humanos, a necessidade de reequacionar o tipo de relação, bem como os contributos mútuos existentes entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Este sistema de relações tem lugar num contexto de instabilidade mútua em que, por um lado, a organização não mais pode garantir a estabilidade e a segurança de emprego (Drucker, 1989; Meyer, 1998 e 2009) e, por outro lado, “...as pessoas não pertencem a ninguém” (Bilhim, 2002: 155). Verifica-se, que cada vez mais, que a gestão da carreira é feita e determinada pelo próprio indivíduo (e.g., Bridges, 1995; Drucker, 1999/2005), o que determina uma transitoriedade do comprometimento do indivíduo para com a organização, especialmente se esse comprometimento for de base calculativa, como sugerido pelos resultados.

Foi também destacada a importância do processo de definição dos objectivos como forma de otimizar os comportamentos de voz e de minimizar os comportamentos de negligência, através da relação afectiva que o indivíduo tem com a organização. Por outro lado, pode também concluir-se que sistemas de gestão de recursos humanos que sejam muito baseados em processos transaccionais em que são empoçadas as recompensas materiais, determinantes de um elevado comprometimento organizacional calculativo, tendem, ao invés de favorecer a participação dos elementos da organização, a bloquear essa mesma participação. Além disso, os resultados sugerem que não são as práticas, nomeadamente as de

compensação, “agressivas” ou muito “atractivas” o que vai determinar o comprometimento para com os objectivos. Antes pelo contrário, é a intensidade da ligação afectiva do colaborador com a organização que vai determinar esse comprometimento com os objectivos. Esta constatação vem reforçar o paradoxo do comprometimento no actual contexto de instabilidade perspectivado e formulado por Meyer (2009) e implica práticas de gestão de pessoas que reforcem essas dinâmicas afectivas e emocionais, através de uma perspectiva a longo prazo⁸⁹ da relação entre a pessoa e a organização.

Mais ainda, a complexidade e diversidade de estratégias comportamentais podem levantar problemas na tipificação das práticas da gestão de recursos humanos. Na realidade, uma das conclusões do presente estudo vai no sentido de se equacionar a gestão de recursos humanos como um agente facilitador e otimizador dos processos organizacionais (e.g. Pfeffer, 1998), exigindo uma flexibilidade e uma adaptabilidade a contexto de crescente mutabilidade, quer nos seus determinantes, quer nas suas consequências, tal como foi posto em destaque por Ulrich (1998a e 1998b), podendo questionar-se “...se não é possível encontrar maior equilíbrio ou menor desequilíbrio na vida quotidiana das empresas” (Bihim, 2002:110).

Refira-se também que parece haver uma divisão clara entre comportamentos de carácter afectivo e emocional e comportamentos de carácter instrumental, relacionados com a forma de realização do trabalho. As componentes do comprometimento organizacional parecem determinar ambos os grupos. No entanto, no primeiro grupo, as relações são mediadas pela satisfação, enquanto no segundo grupo é o comprometimento com os objectivos que se apresenta como mediador. Assim, a gestão dialógica dos recursos humanos tem de perspectivar a dinâmica dos diferentes comprometimentos individuais no local de trabalho, mas também um equilíbrio entre os objectivos que são definidos e a satisfação que o indivíduo tira do seu trabalho. Isto implica, não só uma gestão imediatista do curto prazo, mas principalmente uma gestão do longo prazo, como forma de internalizar os objectivos e os afectos para com a organização (Schein, 2004).

⁸⁹ Por exemplo Pfeffer (1998) estabeleceu que a primeira dimensão dos sistemas altamente eficazes era a segurança de emprego, o que implica uma relação pessoa/organização de longo prazo e não uma reacção imediatista de curto prazo.

Os resultados obtidos (veja-se, por exemplo, os resultados das relações de moderação) realçam a influência das diferentes políticas, procedimentos e práticas de gestão de recursos humanos sobre os sistemas dos comprometimentos no local de trabalho. No entanto, é também possível questionar a medida em que determinados perfis de comprometimento vão influenciar a forma como são percebidas essas práticas de gestão de recursos humanos através do exercício de determinadas estratégias comportamentais, numa lógica de *sensemaking* (Weick, 1995), para lidar com o inesperado, conforme foi realçado por Weick e Sutcliffe (2001). Esta é pois outra área de aplicação prática na gestão de recursos humanos, mas também de estudos futuros.

10.3. Limitações do estudo

Refira-se, em primeiro lugar, o modelo utilizado. Uma das questões em aberto tem a ver os determinantes do comprometimento organizacional. Tendo sido considerado unicamente a percepção da ausência de objectivos como antecedente do comprometimento organizacional, situando-se na linha do estudo de Powell e Meyer (2004), são também referidos nesse mesmo estudo outros “*side bets*” que poderiam proporcionar uma melhor compreensão dos antecedentes do comprometimento organizacional. A decisão de não considerar esses constructos ficou-se a dever à necessidade de alguma parcimónia na concepção de um modelo, que já apresentava alguma complexidade.

Por outro lado, a ausência de estudos que pudessem permitir uma melhor fundamentação teórica das relações estruturais levou a que o modelo inicial tivesse sido reespecificado, nomeadamente através da eliminação de relações que não se apresentaram como estatisticamente significativas. Na medida em se verificou que o modelo era contingencial, pode-se questionar se algumas dessas relações estatisticamente não significativas (e que foram eliminadas do modelo final), num outro contexto, pudessem já ser significativas. Esta questão é tanto mais relevante quando se perspectiva o comprometimento organizacional através de perfis que vão determinar diferentes relações com as variáveis consequentes.

Também é uma limitação deste trabalho o facto de o sentido de algumas relações de influência não estar estabelecido. Apesar, da fundamentação teórica considerar como consequente do comprometimento organizacional o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho, pode-se levantar a questão de direcionalidade destas relações. Se, por um lado, não há estudos empíricos referente à direcção da relação de influência entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com os objectivos, o mesmo já não acontece com a satisfação com o trabalho. Na realidade, há também estudos empíricos, conforme referidos oportunamente⁹⁰, que sugerem a antecendência da satisfação com o trabalho. Assim, pode-se questionar em que medida é que o comprometimento é um mediador de uma possível relação de influência da satisfação sobre as estratégias comportamentais.

Importa também realçar o facto de ter sido utilizado uma amostra de conveniência. Apesar do esforço da procura de diversificação dos respondentes, quer em termos das empresas participantes, quer em termos dos participantes, os resultados não podem ser generalizados à população. Assim, os resultados encontrados são indicativos de tendências gerais, algumas das quais já estabelecidas em diversos quadros teóricos, outras ainda não estudadas e, por isso, não enquadradas nesses mesmos quadros teóricos, o que permitiu uma análise de novas facetas da problemática do comprometimento organizacional.

O questionário utilizado utilizou escalas de diversas origens tendo sido decidido manter a escala de medida inicialmente proposta pelos autores. Daí resultou que as respostas tivessem sido dadas, em alguns casos numa escala de tipo Likert de 5 posições e, em outros casos, de 7 posições. Esta variabilidade não teve implicações no tratamento estatístico. No entanto, pode-se interrogar sobre a possibilidade de haver alterações nas respostas se tivesse sido utilizado a mesma escala de resposta em todas as escalas de medida dos constructos.

Apesar das limitações atrás referidas, obtiveram-se medidas de bondade do ajustamento em linha com os critérios de aceitabilidade, o que leva a afirmar que, quer sob o ponto de vista teórico, quer sob o ponto de vista estatístico, o modelo se encontra bem fundamentado e ajustado aos dados. No entanto, há que salientar que o modelo final proposto é uma de várias representações possíveis da realidade, podendo encontrar-se outros modelos alternativos igualmente fundamentados teoricamente e igualmente ajustados.

⁹⁰ Veja-se, por exemplo, no Capítulo 6

10.4. Perspectivas para investigações futuras

Para além das sugestões de estudos futuros que foram sendo sugeridas durante a discussão dos resultados e da apresentação das conclusões, há algumas tendências de investigação resultantes da presente investigação que importa realçar.

Uma linha de investigação refere-se à confirmação da estabilidade do modelo proposto. É consensual a influência da cultura no comprometimento organizacional (e.g., Becker *et al.*, 2009; Cohen, 2003; Wasti e Ondear, 2009). Este facto está em linha com a contingencialidade que se verificou no modelo, que apresentou mudanças nas suas relações estruturais em função de diversos factores contextuais. Assim, uma linha de desenvolvimento de estudos futuros consiste na verificação da consistência do modelo utilizando-se para isso outras amostras. Numa perspectiva mais específica, mas ainda nesta linha de investigação pode estudar-se o modelo proposto para diferentes empresas, diferentes sectores de actividade ou diferentes organizações que não empresas, tais como sector público, organizações sem fins lucrativos, escolas ou hospitais. Por fim, pode questionar-se a estabilidade temporal do modelo, através de estudos longitudinais que permitam a observação da variabilidade das relações ao longo do tempo.

Uma segunda linha de investigação diz respeito ao próprio constructo comprometimento e, particularmente, ao organizacional, nomeadamente quanto à sua conceptualização e medição (Becker *et al.*, 2009). Uma primeira questão que se põe é a confirmação dos efeitos combinados de múltiplos comprometimentos no local de trabalho. O actual estudo indicou que o efeito combinado do comprometimento organizacional e do comprometimento com os objectivos apresentava uma elevada carga explicativa para a satisfação com o trabalho e para a negligência, o que está em linha com os resultados de Meyer *et al.* (1993), apesar de nesse estudo os autores terem utilizado o comprometimento com a ocupação. Assim podem desenvolver-se estudos futuros no sentido de determinar os efeitos combinados de diferentes comprometimentos, na perspectiva de uma multiplicidade de comprometimentos no local de trabalho.

Ainda nesta linha de investigação destaca-se a importância exercida pela satisfação como mediadora dos comportamentos. A satisfação com o trabalho, numa perspectiva integradora de diferentes determinantes, necessita de numa melhor clarificação, sendo limitado considerar a satisfação unicamente como uma variável correlacionada com o comprometimento organizacional (e.g., Meyer *et al.*, 2002; Riketta e van Dick, 2009). Assim uma problemática passível de mais estudos é a determinação da direcção das relações de influência exercida pelos e sobre os comprometimentos no local de trabalho. Nesta linha, assume particular interesse a direcção da relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho. De igual modo, esta problemática pode ser extensiva a outras variáveis tais como à satisfação por facetas. Assim, pode interrogar-se sobre a antecedência de aspectos particulares da satisfação, tais como, com a chefia, com os colegas, com a remuneração, com a carreira, etc., sobre a satisfação com o trabalho e sobre o comprometimento. Está-se, assim perante uma problemática que poderá dar origem a diversos estudos.

Outra linha de investigação sugere o desenvolvimento de estudos em que o comprometimento organizacional (bem com o comprometimentos com outros objectos) seja perspectivado em termos de perfis e não como constructos singulares. O presente estudo evidenciou uma relação elevada entre as três componentes do comprometimento organizacional. A utilização de perfis iria permitir uma melhor compreensão da influência de cada perfil no sistema de relações estruturais estabelecidas no modelo. De igual forma, podem perspectivar-se perfis organizacionais e de identidade para melhor identificar relações de causalidade com diferentes comprometimentos, na linha dos trabalhos de Gellatly *et al.* (2006), de Becker *et al.* (2009), de Johnson *et al.* (2010) ou de Meyer e Parfyonova (2010). Nesta linha, a antecedência positiva entre o comprometimento organizacional normativo sobre a negligência poderá ser explicado através de um perfil caracterizado por um elevado comprometimento organizacional normativo e calculativo e uma baixo afectivo, na linha das proposições estabelecidos por Meyer e Parfyonova (2010).

No presente estudo foram utilizadas como estratégias comportamentais a saída, a voz, a lealdade e a negligência, verificando-se que, excluindo a saída, para a qual há um grande volume de estudos empíricos, quer a voz, quer a lealdade, quer a negligência se encontram pouco estudadas. No entanto, quer na revisão de literatura, quer no processo de validação dos

instrumentos de medida, foram identificadas outras estratégias comportamentais. Assim, sugere-se a possibilidade do desenvolvimento de estudos no sentido da identificação, conceptualização e caracterização de estratégias comportamentais, bem como a concepção e validação de instrumentos para a sua medida. Outro aspecto relevante consiste na determinação de relações de antecedência e de consequência das estratégias comportamentais. Mais ainda, pode considerar-se as relações entre estratégias comportamentais como relações de antecedência, destacando-se, nomeadamente, o efeito da voz como possível determinante de outras estratégias comportamentais, tais como da lealdade e da negligência.

Por fim, uma última linha de investigação sugere a realização de estudos longitudinais recorrendo a modelos não recursivos. A combinação destas duas técnicas iria permitir uma análise dinâmica da (i) variabilidade de constructos ao longo de um determinado período de tempo e (ii) a influência exercida mutuamente por dois constructos. Por exemplo, um estudo possível seria a análise da influência que o comprometimento organizacional, especialmente o afectivo, exerce na satisfação e, simultaneamente, a influência que é exercida pela satisfação no comprometimento organizacional. Outro estudo possível refere-se à influência que o comprometimento organizacional exerce na voz e, simultaneamente, em que medida é que o próprio exercício da voz vai determinar também diferentes níveis de comprometimento organizacional. Dentro desta linha de investigação pode perspectivar-se uma análise mais profunda de dois resultados surpreendentes e que não estão alinhados com o que seria expectável pelo quadro teórico estabelecido. Um refere-se à antecedência negativa do comprometimento organizacional calculativo sobre a voz, enquanto o outro se refere à relação de antecedência positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a negligência. A análise destas duas relações, numa perspectiva de bidireccionalidade poderá trazer conclusões interessantes para a explicação da natureza das relações dos compromettimentos no local de trabalho.

Por fim, uma última linha de desenvolvimento propõe o estudo dos efeitos de diferentes práticas e procedimentos da gestão de recursos humanos nos compromettimentos no local de trabalho e, especificamente no comprometimento organizacional. O presente estudo evidenciou que a existência de procedimentos formais de definição de objectivos e de avaliação de desempenho tinham uma influência no modelo. Surgem pois duas questões. A primeira consiste em saber se é a existência de procedimentos que influencia, ou se é a

qualidade perceptiva a eles associada que é o determinante. A outra questão refere-se à direcção da relação de influência. No presente estudo, essa relação foi de moderação. No entanto pode perspectivar-se, quer uma relação de antecedência, quer de consequência, sobre o comprometimento organizacional.

10.5. Reflexão e conclusão final

Desde que Becker, em 1960, propôs uma primeira definição para o comprometimento, que este constructo tem evoluído no sentido de uma melhor compreensão das dinâmicas das relações do diversos comprometimentos do indivíduo no local de trabalho. A presente investigação pretendia verificar a influência das três componentes do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, definidas através do modelo EVLN. Por outro lado, utilizou-se o comprometimento com os objectivos e a satisfação com o trabalho como constructos mediadores dessas relações.

Os resultados obtidos permitiram realçar a influência exercida pelo comprometimento organizacional nos comportamentos dos indivíduos em contexto empresarial. Por outro lado, a utilização dos mediadores permitiu uma melhor compreensão dessas relações. Foram obtidos resultados, alguns dos quais, não previstos no quadro teórico estabelecido e comentados na altura. Foi evidenciada a complexidade do constructo comprometimento, quer em termos da sua natureza, quer em termos do objecto para o qual está dirigido e a necessidade de uma melhor compreensão, especialmente quando se assiste a um contexto de crescente mutação quer a nível socioeconómico, quer a nível organizacional, que irá afectar o sistema de comprometimentos no local de trabalho.

Parafraseando Locke e Latam (2005) é necessário manter uma perspectiva “*Open-Ended*” no estudo do comprometimento e, especialmente, do comprometimento organizacional. Nesta óptica, cada novo estudo vai gerar novas interrogações, novas possibilidades de investigação e novos conhecimentos, quer empíricos quer práticos. Esta perspectiva de continuidade é a linha condutora e uma das principais mensagens que Klein,

Becker e Meyer realçaram da sua obra de 2009, que sistematiza os conhecimentos existentes e fornece pistas para novas direcções de investigação.

É nesta óptica de continuidade, de dúvida permanente, de conjectura e refutações (Popper, 1963/2003) que se posiciona o presente trabalho. Espera-se que o mesmo tenha permitido a clarificação de alguns aspectos da dinâmica da relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos no local de trabalho. Mas também se espera que sirva de ponto de partida para novos estudos que permitam um melhor conhecimento das dinâmicas dos diversos comprometimentos no local de trabalho, bem como das suas relações de antecedência e de consequência, não só numa perspectiva teórica, mas também na perspectiva da gestão das organizações e, concretamente, da gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (S.A).(s.d.). *Grande enciclopédia Portuguesa e Brasileira*. Lisboa: Editorial Enciclopédia, Lda
- A. Houaiss, M. S. Villar, e F. M. M. Franco (Eds.), (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Change. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2*. New York: Academic Press
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.281-306). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal
- Aldag, R. J, e Brief, A. P. (1975). Some correlates of work values. *Journal of Applied Psychology, 60* (6), 757-760
- Allen, N. J., e Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review, 11*, 209-236
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal, 33* (4), 847-858
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276
- Angle, H., e Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*, 1-14
- Antoni, C. (2005). Management by objectives - An effective tool for teamwork? *International Journal of Human Resource Management, 16* (2), 174-184
- Arnold, J., e Davey, K. M. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover. Which experiences really matter?. *Applied Psychology: An International Review, 48* (2), 211-238

- Ashford, B. E., e Saks, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustments. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178
- Atkinson, J. W. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. Citado por: Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Bamberger, P., e Meshoulam, I. (2000). *Human resources strategy: Formulation, implementation and impact*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., e Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *RAC*, 4 (2), 133-157
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology* 2, 21-41
- Bandura, A., e Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 87-99
- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership – A Survey of Theory and Research*. New York, Free Press
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press
- Bass, B. M., e Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bateman, T., e Stressed, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management Journal*, 27(1), 95-112
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., e Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721
- Baum, R. J., e Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skills, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598

- Baum, R. J., Locke, E. A., e Simth, K. G. (2001). A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 137-178). New York: Routledge Taylor & Fracis Group
- Becker, T. E., Klein, H., e Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge Taylor & Fracis Group
- Begley, T. M., e Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intention to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 552-556
- Bennis, W., e Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper e Row
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., e Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 168-482
- Bentein, K., Stinglhamber, F., e Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 11 (3), 341-361
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational behaviour*, 27, 645-663
- Bilhim, J. A F. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Blau, G. J. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298
- Blau, G. J. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488
- Blau, G. J., e Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300

- Blau, G. J., e Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15 (1), 115-127
- Blau, G. J., e Holladay, E. B. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 691-704
- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 53 (6), 456-459
- Boas, M. M. G. V. (2005). *Assédio Psicológico no Trabalho: Abordagem Empírica a alguns dos seus Antecedentes, Consequências e Características*. Tese de Doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Botelho, C. M. (1996). *O Desempenho Individual nas Organizações: Uma Abordagem da Influência do Potencial Cognitivo e do Envolvimento Organizacional*. Tese de Mestrado não publicada, ISPA, Lisboa, Portugal
- Bourantas, D., Nicandrou, I. I. (1998). Modelling post-acquisition employee behavior: Typology and determining factors. *Employee Relations*, 20 (1), 73-91
- Bourdieu, P. (1998). *Meditações Pascalianas*. Oeiras: Celta Editora (Traduzido de: *Méditations Pascaliennes*, 1997)
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185
- Bowling, N. A., e Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., e Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23, 115-125
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley e Sons, Inc.
- Bozeman, D. P., e Perrewe, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161-173
- Bradford, D. L., e Cohen, A. R. (1984). *Managing for Excellence*. New York: John Wiley e Sons, Inc.
- Bridges, W. (2005). *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Limited

- Brief, A. P., e Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307
- Browne, M. W. (2001). An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 36 (1), 111-150
- Bryman, A., e Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York, USA: Oxford University Press
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, USA: Harper e Row Publishers
- Burris, E. R., Detert, J. R., e Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 912-922
- Butler, G., e Vodanovich, S. J. (1992). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of Psychology*, 126 (2), 139-146
- Bycio, P., Hackett, R. D., e Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora
- Caetano, A., e Vala, J. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In: J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 123-137
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., e O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 245-261
- Cameron, K. S. (1994). Investigating organizational downsizing - Fundamental issues. *Human resource Management*, 33 (2), 183-188
- Cannings, K. (1992). The voice of the loyal manager: Distinguishing attachment from commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 261-272
- Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Constratantes*. Tese de Mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., e Jesuíno, J. C. (1998). *Organizational Commitment - O conceito e sua medida: Adaptação e validação do Organizational Commitment*

- Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa.* Comunicação apresentada no II Congresso Ibero Americano de Psicologia, Madrid. Citado por: Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Constatantes.* Tese de Mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., e DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88* (4), 605-619
- Carson, K. D., Carson, P. P. Roe, C. W. Birkenmeier, B. J., e Phillips, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationship to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management, 28* (1), 1-13
- Carson, K. D., Carson, P. P., Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 301-320
- Cascio, W. F., e Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology, 93* (5), 1062-1081
- Champbell, J. P., e Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Princeton: Van Nostrand.
- Chen, Z. X., Aryee, S., e Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 457-470
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., e Jarh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 339-356
- Cohen, A. (1991). Career stage as moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology, 64*, 253-268
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology, 14* (2), 143-159
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations, 53* (3), 387-417
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach.* Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*, 336-354

- Cohen, A., e Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 329-351
- Cohen, M. D., March, J. G., e Olsen, J. P. (1976). People, problems, solutions, and the ambiguity of relevance. In J. G. March, e J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and Choise in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget. Citado por: Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, U.S.A.: Blackwell Publishing
- Collins, J. C. (2007). *De bom a excelente* (3ª ed.). Lisboa: Casa das Letra (Traduzido de: *Good to great*, 2001)
- Collins, J. C., e Porras, J. I. (1994). *Empresas de sucesso*. Lisboa: Edição Livros de Brasil (Traduzido de: *Built to last*, 1994)
- Conner, P. E., e Becker, B. W. (1975). Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, 18 (3), 550-561
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., e Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. London: Academic Press
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10 (7). Consultado a 18-06-2010 de: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7>
- Cotton, J. L., e Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Journal*, 11 (1), 55-70
- Cronbach, L. J., e Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302. Consultado a 23-12-2006 de: http://mail.fq.edu uy/~unadeq/links/Cronbach_Meel.pdf
- Cunha, M. P., e Oliveira, T. (1995). A definição de objectivos na gestão do comportamento organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (1), 21-35
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Cunha, M. P., Rego, A., e Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., e Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858

- Cyert, R. M., e March, J. G. (1963/1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed.). New York, US: Blackwell Publishers
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., e George, E. (2003). Happy Together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standar employees. *Academy of Management Journal*, 46 (4), 475-485
- DeCotiis, T., e Summers, T. (1987). A path analysia of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 7, 445-470
- DeShon, R. P, e Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams, and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70 (2), 105-116
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., e Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1035-1056
- Dormann, C., e Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240
- Dossett, D. L., Latham, G. P., e Mitchell, T. R. (1979). Effects of assigned vs. participatevely set goals, knowledge of results, and individual differences on employee behaviour when goal difficulty is held constant. *Journal of Applied Psychology*, 64, 291-98.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., e Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495
- Drucker, P. (1946/1995). *Concept of the corporation*. New Brunswick: USA: Transaction Publishers
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, US: Harper
- Drucker, P. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness
- Drucker, P. (1989). *The new realities*. New York, USA: Harper e Row, Publishers
- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural (Traduzido de: *Post-Capitalist Society*, 1993)
- Drucker, P. (1996). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural (Tradução de: *Managing in a Time of Great Change*, 1995)

- Drucker, P. (1999/2005). *Managing oneself*. *Harvard Business Review*, 83 (1), 100-109
- Drucker, P. (2000). *Desafios para a Gestão para o Século XXI*. Porto: Livraria Civilização Editora (Traduzido de: *Management Challenges for the 21st Century*, 1999)
- Dubin, R., Champoux, J. E., e Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421
- Dunham, R., Grube, J., e Castaneda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380
- Dyne, L., Ang, S., e Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392
- Eagly, A. H., e Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt. Citado por: Solinger, O. N., Van Olffen, W., e Roe, R. A. (2008). Beyond the tree-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83
- Earley, P. C., e Kanfer, R. (1985). The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 378-390
- Edwards, P., e Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 568-585
- Erez, M., e Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 69-78
- Ermida, J. (2008). *Verdade, humildade e solidariedade: O método dos executivos do futuro*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*. Tese de Doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Etzioni, A. (1961/1974). *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo: Zahar Editores (Traduzido de: *A comparative analysis of complex organizations*; 1966)
- Farkas, A. J., e Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 855-868
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596- 607

- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7 (3), 403-412
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218
- Fayol, H. (1920/1965). *Administração Industrial e Geral*. Rio de Janeiro: Livros Horizonte (Traduzido de: *Administration Industrielle et Générale*, 1920)
- Fernandes, A., e Caetano, A. (2002) Avaliação de desempenho. In A. Caetano, e J. Vala, (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª ed.) (pp 357-387). Lisboa: RH Editora
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., e Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198
- Ferreira, M. M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retirado a 27-07-2006 de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf>
- Festinger, L. (1957/1975). *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro: Zahar Editores (Traduzido de: *A Theory of cognitive dissonance*, 1957)
- Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor
- Florax, R. J. G. M., Groot, H. L. F., e Mooij, R. A. (2002). Meta-analysis: A tool for upgrading inputs of macroeconomics policy models. Documento de trabalho não publicado, Tinbergen Institute, Vrije Universiteit Amsterdam, Amesterdão, Holanda. Retirado a 18-05-2008 de: http://www.tinbergen.nl/discussion_papers/02041.pdf

- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 33 (2), 213-238
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 690-697
- Friedman, T. L. (2006). *O Mundo É Plano: Uma História Breve do Século XXI* (3ª Ed.). Lisboa: Actual Editora (Tradução de: *The world is flat. A brief history of the Twenty-First Century*, 2005)
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: Valores Sociais e Criação de Prosperidade*. Lisboa: Gradiva (Tradução de: *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, 1995)
- Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura*. Lisboa: Quetzal Editores (Tradução de: *The Great Disruption*, 1999)
- Gellatly, I. R., Meyer, J.P., e Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora (Traduzido de: *Les Enquêtes sociologiques: Théories et Pratiques*, 1998)
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5 (10), 3-8. Retirado a 18-05-2008 de: <http://glass.ed.asu.edu/gene/papers/primary.pdf>
- Glass, G. V. (2000). *Meta-Analysis at 25*. Documento de trabalho não publicado. Retirado a 18-05-2008 em: <http://glass.ed.asu.edu/gene/papers/meta25.html>
- Gomes, A. C. (1996). *A memória da Submissão: Estudo das Relações Interculturais numa Empresa Mista em Moçambique*. Tese de Mestrado não publicada, ISCTE; Lisboa, Portugal
- Gomes, A. C. (2004). *A lógica do Afecto: Discussão em Torno das Linhas de Força da Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Portuguesas em Moçambique*. Tese de Doutoramento não publicada, ISCTE; Lisboa, Portugal
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4 (1), 53-62
- Graham, J. W., e Keeley, M. (1992). Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 191-200
- Greenwood, R. G. (1981). Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6 (2), 225-230

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., e Gaertner, G. S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503
- Guthrie, J. P., e Hollensbe, E. C. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management*, 30 (2), 263-284
- Hackett, R. D., Bycio, P., e Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley
- Hafer, J. C., e Martin, T. N. (2006). Job Involvement or affective commitment: A sensitive analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8 (1), 2- 19
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, USA: World Publishing
- Hill, M. M., e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9 (3), 389-398
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94

- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo (Tradução de: *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, 1991)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications
- Hollenbeck, J. R., e Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 212-220
- Hollenbeck, J. R., e Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 606-611
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M., e Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 951-956
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., e Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 18-23
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminology, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65 (4), 599-610
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., e Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 890-909
- Howard, A., e Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transitions*. New York: Guilford Press
- Hunt, S. D., e Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587
- Huselid, M. A., e Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 380-390
- Irving, P. G., e Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937-949
- Ivancevich, J. M. (1972). A longitudinal assessment of management by objectives. *Administrative Science Quarterly*, 17, 126-138

- Ivancevich, J. M. (1974). Change in performance in a management by objectives program. *Administrative Science Quarterly*, 19, 563-74
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, 7 (1), 122-149
- J. A. Costa, e A. S. Melo (Eds). (s.d.). Dicionário da Língua Portuguesa (6ª ed.). Porto: Porto Editora
- J. M. C. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Eds.), (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allens's (1991) Three-Component Model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337
- Jayarathne, S. (1993). The antecedents, consequences, and correlates of job satisfaction. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 111-140). New York, US: Marcel Dekker, Inc.
- Jesuino, J. C. (1999). *Processos de Liderança* (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte
- Johnson, R. E., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35 (2), 226-245
- Johnson, R. E., e Chang, C.-H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational behaviour*, 27, 549-570
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279
- Jöreskog, K. G., e Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International
- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 395-401
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24 (2), 163-204. Citado por: Newcomb, T. M. Turner, R. H. e Converse, P. E. (1970). *Manuel de Psychologie Social*. Paris: Press Universitaires de France (Traduzido de: *Social Psychology: The Study of Human Interaction*, 1965)

- Katzenbach, J., e Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71 (2), 111-120
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60
- Kelman, H. C. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thought on the 5 processes of compliance, identification, and internalization. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power* (pp. 125-171). Chicago, US: Aldine
- Khan, A. S., e Ackers, P. (2004). Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in sub-Saharan Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (7), 1330-1353
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247
- Klein, H. J. (2001). Invited reaction: The relationship between training and organizational commitment - A study in the health care field. *Human Resources Development Quarterly*, 12 (4), 353 - 361
- Klein, H. J., Becker, T. E., e Meyer, J. P. (Eds.), (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Klein, H. J., e Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 88-95
- Klein, H. J., e Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (1), 44-53
- Klein, H. J., Molloy, J. C., e Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., e Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 885-896
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., e DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 85 (1), 32-55

- Kline, C. J., e Peters, L. H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 14 (1), 194-204
- Kolarska, L., e Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1 (1), 41-58
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press
- Kreisman, B. J. (2002). *Insights into employee motivation, commitment and retention*. Retirado a 26-02-2008 de: <http://www.insightsvancouver.com/PDFs/Employee%20Commitment-Retention%20White%20Paper%5B1%5D.pdf>
- Krosnick, J. A. (1999). Survey Research. *Annual Review Psychology*, 50, 537-567
- Latham, G. P., e Locke, E. A. (1978). Goal setting - A motivational techniques that work. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80
- Latham, G. P., e Saari, L.M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64, 151-56
- Latham, G. P., Erez, M., e Locke E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-772
- Lawler III, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. In J. R. Hackeman, E. E. Lawler III, e L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations* (pp. 551-561). New York, USA: McGraw Hill, Inc.
- Lawler III, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers
- Lawler III, E. E. (1995). Satisfaction and behavior. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd. ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 79-96
- Leck, J. D., e Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-230
- Lee, C., Bobko, P., Earley, P. C., e Locke, E. A. (1988). An Empirical Analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 467-482
- Lee, C., e Earley, P. C. (1988). *Comparative Peer Evaluation of Organizational Behavior Theories*. Documento de trabalho não publicado, Northeastern University. Citado por: Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

- Lee, C., Locke, E. A., e Earley, P. C. (1988). Preliminary empirical analysis of a goal setting measure. *Eastern Academy of Management Proceeding*, 128-130. Citado por: Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Lee, K., Carswell, J. J., e Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 799-811
- Lee, T. W., Asford, S. J., Walsh, J. P., e Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18 (1), 15-32
- Lee, T. W., e 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
- Lee, T. W., Locke, E. A., e Phan, S. H. (1997). Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. *Journal of Management*, 23, 541-559
- Leifer, R., e McGannon, K. (1986). *Goal acceptance and goal commitment: Their differential impact on goal setting theory*. Presented at Academy of Management Meeting. Citado por: Locke, E. A., e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Lepak, D. P., e Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48
- Lepak, D. P., e Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543
- Li, A., e Butler, A. B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: An exploration if justice mediators. *Journal of Business and Psychology*, 19 (1), 37-51
- Likert, R. (1961/1971). *Novos Padrões da Administração*. São Paulo, Brasil: Livraria Pioneira Editora (Traduzido de: *New Patterns of Management*. 1961)
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, USA: McGraw-Hill
- Liljegren, M., Nordlund, A., e Ekberg, K. (2008). Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, 169-177

- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: Confrontos de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 101-122
- Lincoln, J. R., e Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge, US: Cambridge University Press
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., e Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), 923-934
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. E. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand MacNally
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. L. Maehr, e P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement, Vol. 1*, pp. 375-412, Greenwich, CT: JAI Press. Citado por: Meyer, J. P. Becker, T. E. e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007
- Locke, E. A. (2002). *Setting Goals for Life and Happiness*. Retirado a 11-04-2009 de: <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/Class/Psy418/Josephs/Wynne%20Folder/2-Goals.pdf>
- Locke, E. A., e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Locke, E. A., e Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717
- Locke, E. A., e Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403
- Locke, E. A., e Latham, G. P. (2005). Goal setting theory: Theory building by induction. In K. G. Smith, e M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford, UK: Oxford University Press, 128-150
- Locke, E. A., Latham, G. P., e Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13 (1), 23-39

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., e Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969 – 1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152
- Lok, P., Westwood, R., e Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490-514
- Lopes, A., e Barrosa, L. (2008). *A comunidade educativa e a gestão escolar: Um contributo da gestão estratégica de recursos humanos*. Mangualde, PT: Edições Pedagogo, Lda.
- Lopes, A., e Moreira, P. S. (2004). *A liderança e a cooperação inter-PME's em Portugal*. Porto: AEP - Associação Empresarial de Portugal
- Lopes, A., e Reto, L. (1989). *Cultura de empresa: Moda, metáfora ou paradigma?*. Cadernos de Trabalho do Curso de Gestão, 1. Lisboa: ISCTE
- Lopes, L. M. P. (2008). *"Good Vibrations": Optimism, Social Network Position and Resource-Attraction Capability*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal
- Luchak, A. A., e Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and non linear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-793
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., e Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review Psychology*, 58, 593-614
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., e Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7 (1), 83-104
- Maier, G. W., e Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfactions and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 1034-1042
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., e Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12 (2), 118-126
- March, J. G., e Simon, H. A. (1958/1993). *Organizations* (2nd ed.). New York, US: Blackwell Publishers
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo
- Marsh, R. M., e Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75

- Mathews, B. P., e Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 607-618
- Mathieu, J. E. , e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- McAulay, B. J., Zeitz, G., e Blau, G. (2006). Testing a "Push-Pull" theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*, 43, 571-596
- McGee, G., e Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of affective and continuance scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642
- Medeiros, C. A. (2003). *Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. Tese de Doutorado não publicada, Universidade de S. Paulo, S. Paulo, Brasil. Retirado a 25-07-2005 de: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf
- Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., e Siqueira, M. (2003). *Uma Proposta de Multiplos Componentes para o Comprometimento Organizacional*. Consultada a 25-07-2005 de: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0296_Comprometimento_IAM_2003.pdf
- Medeiros, C. A., e Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC*, 2 (3), 67-87
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Meyer, J. P., e Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720

- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83 -82
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e van Dick, R. (2006). Social identities and commitment at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational behaviour*, 27, 665-683
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., e Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326
- Meyer, J. P., Irving, P. G., e Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., e Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52

- Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press
- Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296-306
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York, US: M.E.Sharpe
- Miner, J. B. (2006a). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*. New York, US: M.E.Sharpe
- Miner, J. B. (2006b). *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and the Future*. New York, US: M.E.Sharpe
- Miner, J. B. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. New York, US: M.E.Sharpe
- Minton, J. W. (1992). The loyalty construct: Hirschman and beyond. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 273-281
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: les éditions d'organisation (Traduzido de: *The structuring of organizations: A synthesis of research*, 1979)
- Mitchell, T. R. (1974). Expantancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077. Citado por: Locke, E. A., e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Mitchell, T. R., e Lee, T. W. (2001). The unfolding model job voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., e Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra, Portugal: Livraria Almedina
- Moreira, P. (1998). Teoria da Definição de Objectivos: Operacionalização de Objectivos e Performance. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4 (1), 135-164
- Moreira, P. (2007). *Liderança e Cultura de Rede em Portugal: Casos de Sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte

- Morello, D., e Burton, B. (2006). Future Worker 20015: Extreme Individualization. Stamford, U.S.A.: Gartner, Inc. Reirado a 19-12-2006 de: http://www.veripark.com/epm/pdf/future_worker_2015_extreme_i_138172.pdf
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas (Traduzido de: *Images of Organization*, 1986)
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500
- Morrow, P., e McElroy, J. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 139-145
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133
- Naus, F. van Iterson, A, e Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the work place. *Human Relations*, 60 (5), 683-718
- Naves, E. M., e Coleta, M. F. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *RAC, Edição Especial*, 205-222
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In: J. M. C. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 255-279). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal
- Neves, P., e Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34 (6), 623-644
- Newcomb, T. M., Turner, R. H., e Converse, P. E. (1970). *Manuel de Psychologie Social*. Paris: Press Universitaires de France (Traduzido de: *Social Psychology: The Study of Human Interaction*, 1965)

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., e Wright, P. M. (2005). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage* (5th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition
- Nunes, S., Monteiro, G., Oliveira, S., e Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Naval*, 137-148
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill
- O'Driscoll, M. P., e Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209
- O'Reilly, C. (1995). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 316-328
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., e Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- O'Reilly, C. A., e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499
- Odiorne, G. S. (1984). *Strategic Management of Human Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11 (4), 335-359
- Oldham, G. R. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal*, 18 (3), 461-475
- Oldham, G. R., e Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. In K. G. Smith, e M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 128-150). Oxford, UK: Oxford University Press
- Oliveira, P., Nascimento, J. L., e Lopes, A. (2007). Liderança, comprometimento organizacional e vínculo laboral. *HR Magazine* 51, 20-26
- Organ, D. W. (1995). The subtle significance of job satisfaction. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd. ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 108-113
- Organ, D. W., e Near, F. P. (1985). Cognitive vs. Affect measures of job satisfaction. *International Journal Psychology*, 75, 241-154

- Peetz, J., Wilson, A. E., e Strahan, E. J. (2009). So far away: The role of subjective temporal distance to future goals in motivation and behavior. *Social Cognition*, 24 (4), 475-495
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Popper, K. R. (1963/2003). *Conjecturas e Refutações*. Coimbra: Livraria Almedina (Traduzido de: *Conjectures and Refutations*, 1963)
- Popper, K. R. (1999). *O mito do contexto*. Lisboa: Edições 70 (Traduzido de: *The myth of the framework*, 1996)
- Porras, J. I., Emery, S., e Thompson, M. (2007). *Sucesso para durar: Crie uma vida com sentido*. Lisboa: Centro Atlantico (Traduzido de: *Success built to last: Creating a life that matters*, 2007)
- Porter, L. W., e Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL, USA: Irwin
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., e Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609
- Powell, D. M., e Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177
- Preacher, K. J., e Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., e Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227
- Putti, J. M., Aryee, S., e Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian Context. *Human Relation*, 42 (3). 275-288
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Vocational Behaviour*, 11 (5), 361-378
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *RAC*, 6 (2), 209-241

- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35
- Rego, A. Cunha, M. P. e Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Documento de trabalho não publicado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Consultada a 27-06-2005 de: http://www.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf
- Rego, A., e Cunha, M. P. (2004). Downsizing e despedimentos: As duas faces de Janus. Documento de trabalho não publicado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Consultado a 27-06-2005 de: http://www.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp3Gestao.pdf
- Rego, A., e Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177
- Rego, A., e Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-42
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., e Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218
- Rego, A., Souto, S., e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514
- Renn, R. W., Danehower, C., Swiercz, P. M., e Icenogle, M. L. (1999). Further examination of the measurement of Leifer e McGannon's (1986) goal acceptance and goal commitment scales. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 107-113
- Rhoades, L., e Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714
- Rhoades, L., Eisenberger, R., e Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836
- Riketta, M., e van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 69-95). New York: Routledge Taylor & Francis Group

- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., e Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, XI (2), 75-95
- Rummel, R. J. (2002). *Understanding factor analysis*. Consultado a 26-06-2010 de: <http://www.hawaii.edu/powerkills/UFA.HTM>
- Rusbult, C. E. (1997). Commitment and satisfaction in romantic association: A test of the investment model. In M. Hewstone, A. S. R. Manstead, e W. Stroebe (Eds.), *The Blackwell Reader in Social Psychology* (pp. 377-406). Oxford, UK: Blackwell Published, Lda.
- Rusbult, C. E., e Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnoves of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., e Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., e Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional Behaviour*. New York: Ronald Press. Citado por Locke, E. A., e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'Identité au Travail* (3e ed.). Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget (Traduzido de: *Sociologie de l'Entreprise*, 1997)
- Salancik, G. R. (1995). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Staw, B. M. (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 284-290
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Saunders, D. M. (1992). Introduction to research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 187-190
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., e Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 241-259

- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Harlow, UK: FT Prentice Hall
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual review of Psychology*, 36, 573-611
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599
- Shore, L. M., e Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625-638
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D, e Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212
- Solinger, O. N., van Olffen, W., e Roe, R. A. (2008). Beyond the tree-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83
- Somers, M. J. (1993). A test of relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California, US: Sage Publications
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45-62
- Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Orlando, Florida, USA. Citado por: Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Steers, R. M., Mowday, R. T., e Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379-387
- Strack, R., Caye, J.-M., Leicht, M., Villis, U., Bohm, H., e McDonnell, M. (2007). *The future of HR in Europe: Key challenges through 2015*. Boston, USA: The Boston Consulting Group

- Sue-Chan, C., e Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89, 1140-1161
- Sull, D. N. (2003). Managing by commitments. *Harvard Business Review*, 81 (6), 82-91
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., e Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1), 27-35
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, e A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*(pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda, 307-333
- Taylor, F. W. (1911/1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton
- Terborg, J. R. (1976). The motivational components of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 613-21
- Terborg, J. R. (1978). *Motivation and the goal setting process: An attempt at clarification*. Paper presented at Academy of Management Meeting. Citado por: Locke, E. A., e Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting e Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Tett, R. P., e Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293
- Tubbs, M. (1993). Commitment as a moderator of a goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 48 (1), 86-97
- Tubbs, M. E., e Dahl, J. G. (1991). An empirical comparason of self-report and discrepancy measures of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 76, 708-716
- Turnley, W. H., e Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3), 232-257
- Ulrich, D. (1998a). *Human Resource Champions*. Boston, USA: Harvard Business School Press

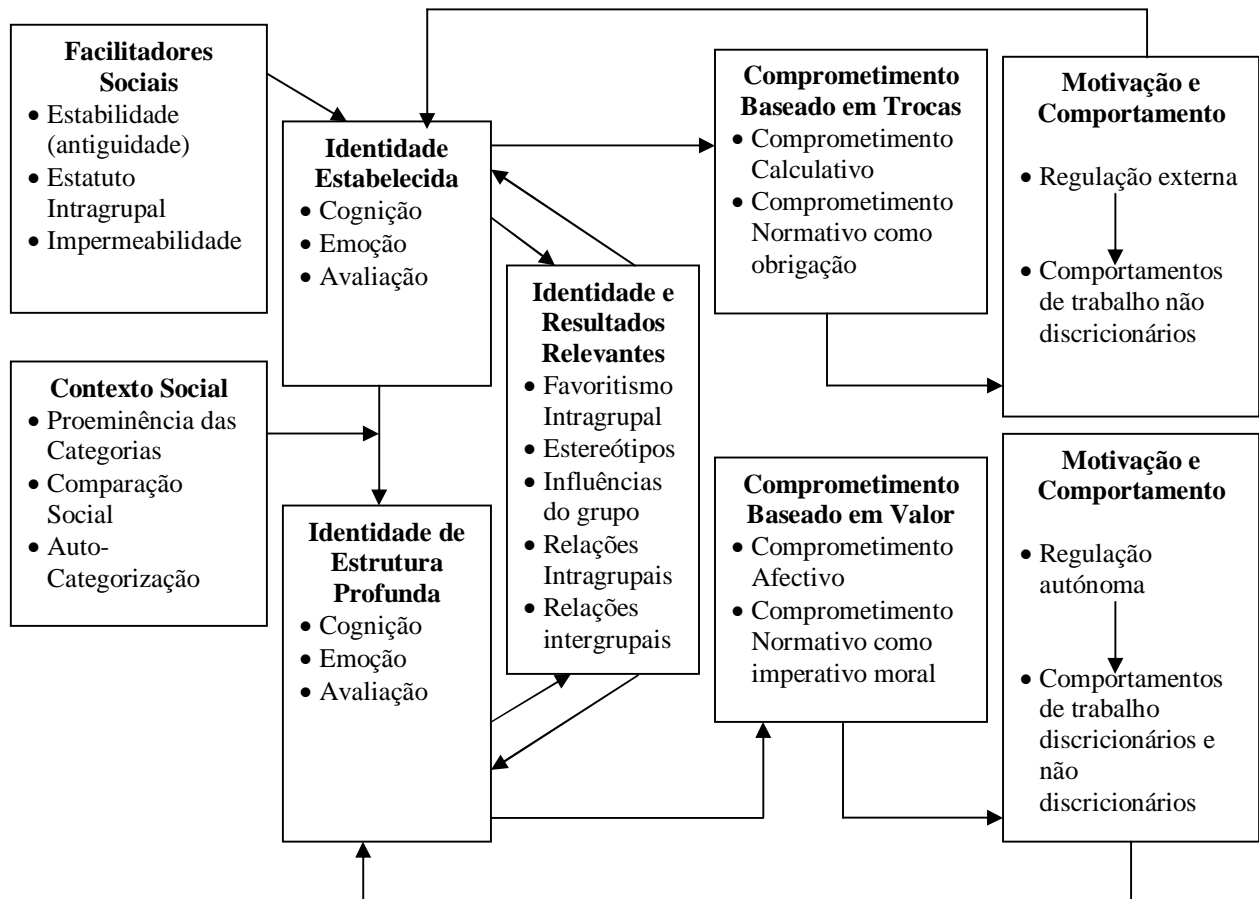
- Ulrich, D. (1998b). A new mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76 (1), 124-134
- van den Berg, P. T., e Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (4), 326-339
- Van Maanen, J., e Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. Consultado a 07-08-2007 de: <https://dspace.mit.edu/bitstreamj/1721.1/1934/1/SWP-0960-03581864.pdf>
- Van Vugt, V., e Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (4), 585-598
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., e Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 666-679
- Vandenberg, R. J., & Stanley, L. J. (2009). Statistical and methodology challenges for commitment researchers: Issues of invariance, change across time, and profile differences. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 383-416). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Vandenberg, R. J., e Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-167
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., e Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20 (1), 123-140
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 99-135). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., e Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177-1187
- Vandenberghe, C., e Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22, 275-286
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede *et al.*'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 587-602
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, (57), 326-347

- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers
- Wanous, J. P., Lawler III, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56 (2), 95-105
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., e Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247-252
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321
- Wasti, S. A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-307
- Wasti, S. A., e Onder, Ç. (2009). Commitment across culture: Progress, pitfalls, and proposition. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 309-343). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., e Shore, L. M. (2009). Social Influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 253-284). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Weber, M. (1905/1983). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença (Traduzido do original: *Die protestantische ethik*, 1905)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California, U.S.A.: SAGE Publications
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, U.S.A.: Blackwell Publishing
- Weick, K. E., e Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco, US. Jossey-Bass Publishers
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., e Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 540-555
- 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
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428

- Wiener, Y., e Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52
- Williams, L. J., e Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231
- Withey, M. J., e Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539
- Withey, M. J., e Cooper, W. H. (1992). What's loyalty?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 231-240
- Wright, P. M., Dunford, B. B., e Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721
- Wright, P. M., e Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276
- Wright, P. M., e Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 285-307). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Wright, P. M., Hollenbeck, J. R., Wolf, S., e McMahan, G. C. (1995). The effects of varying goal difficulty operationalizations on goal setting outcomes and processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 28-43
- Wright, P. M., O'Leary-Kelly, A. M., Cortina, J. M., Klein, H. J., e Hollenbeck, J. R. (1994). On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 795-803
- Wu, A. D., e Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87 (3), 367-392
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Zhou, J., e George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696

ANEXO 1

Processo integrado da identidade e do comprometimento (baseado em Meyer, Becker e van Dick, 2006: 669)



ANEXO 2

Hipóteses específicas referente às relações entre as componentes do comprometimento organizacional e a satisfação, mediadas pelo comprometimento com os objectivos

H8a: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Satisfação é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos

H8b: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Satisfação é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos

H8c: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Satisfação é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos

ANEXO 3

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimento com os objectivos

H9a: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9b: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9c: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9d: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9e: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9f: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9g: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9h: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9i: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9j: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9k: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos
H9l: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos

ANEXO 4

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas pela satisfação global com o trabalho

H10a: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Saída é mediada pela Satisfação
H10b: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Voz é mediada pela Satisfação
H10c: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Lealdade é mediada pela Satisfação
H10d: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Negligência é mediada pelo pela Satisfação

H10e: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Saída é mediada pela Satisfação
H10f: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Voz é mediada pela Satisfação
H10g: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Lealdade é mediada pela Satisfação
H10h: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Negligência é mediada pela Satisfação

H10i: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Saída é mediada pela Satisfação
H10j: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Voz é mediada pela Satisfação
H10k: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Lealdade é mediada pela Satisfação
H10l: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Negligência é mediada pela Satisfação

ANEXO 5

Hipóteses específicas das relações entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, mediadas simultaneamente pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho

H12a: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12b: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12c: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12d: A relação entre o Comprometimento Afectivo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12e: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12f: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12g: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12h: A relação entre o Comprometimento Calculativo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12i: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Saída é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12j: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Voz é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12k: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Lealdade é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação
H12l: A relação entre o Comprometimento Normativo e a Negligência é mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação

ANEXO 6

Hipóteses específicas das relações entre o comprometimento com os objectivos e as estratégias comportamentais, mediadas pela satisfação

H11a: A relação entre o Comprometimento com os Objectivos e a Saída é mediada pela Satisfação

H11b: A relação entre o Comprometimento com os Objectivos e a Voz é mediada pela Satisfação

H11c: A relação entre o Comprometimento com os Objectivos e a Lealdade é mediada pela Satisfação

H11d: A relação entre o Comprometimento com os Objectivos e a Negligência é mediada pela Satisfação

ANEXO 7

Questionário utilizado no estudo

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Programa de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Com este estudo de investigação pretende-se verificar o que as pessoas sentem em relação às empresas onde trabalham e o grau de satisfação que têm com o trabalho que executam.

Será aplicado em diversas empresas de diferentes características e sectores de actividade.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Informa-se ainda que, no caso das empresas envolvidas solicitarem, os resultados ser-lhes-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua empresa e ao trabalho que executa. Não há pois respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 5 ou 7 posições, na qual a

posição 1 corresponde a “**Discordo Totalmente**” e a 5 ou 7 “**Concordo Totalmente**”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor responda a **todas** as questões. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de 30 minutos a ser respondido.

Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A empresa nunca tem acesso aos questionários ficando estes no ISCTE até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.

Quando terminar o preenchimento do questionário envie-o para o investigador através do envelope RSF.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte o investigador telefonicamente ou por e-mail.

Obrigado pela sua colaboração.

O Investigador

José Luís Nascimento

(TM: 919 471 832)

(e-mail: jlnascimento@mail.telepac.pt)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação empresa onde trabalha actualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

*Tendo em conta o **que sente pessoalmente em relação aos seus objectivos profissionais, definidos pela empresa**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco possíveis alternativas.*

1 Discordo em Absoluto	2 Discordo em Parte	3 Não Concordo, Nem Discordo	4 Concordo em Parte	5 Concordo em Absoluto
---------------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
1. Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
2. Penso que vale a pena esforçar-me para que o meu grupo ou unidade consiga atingir os seus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
3. Estou fortemente empenhado em atingir os meus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
4. Penso que seja difícil considerar com seriedade os objectivos profissionais do meu grupo ou unidade	1	2	3	4	5
5. Estou fortemente empenhado para que o meu grupo ou unidade atinja os seus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
6. Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
7. Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
8. Sinceramente, não estou preocupado se o meu grupo ou unidade atinja ou não os seus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
9. Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para contribuir que o meu grupo ou unidade atinja os seus objectivos profissionais	1	2	3	4	5
10. Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objectivos profissionais	1	2	3	4	5

Tendo em conta a sua satisfação pessoal em relação ao seu trabalho, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Penso frequentemente em deixar este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço nesta trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem	1	2	3	4	5	6	7
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar	1	2	3	4	5	6	7

Considerando a sua actual situação profissional, caracterize o seu comportamento em relação à empresa onde trabalha actualmente, assinalando com um X o seu grau de concordância com o comportamento descrito.

1 Discordo em Absoluto	2 Discordo em Parte	3 Não Concordo, Nem Discordo	4 Concordo em Parte	5 Concordo em Absoluto
---------------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
1. Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa	1	2	3	4	5
2. Defendo a empresa quando os outros a criticam	1	2	3	4	5
3. Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados	1	2	3	4	5
4. Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	1	2	3	4	5
5. O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa	1	2	3	4	5
6. Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa	1	2	3	4	5
7. Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa	1	2	3	4	5
8. Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	1	2	3	4	5
9. Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	1	2	3	4	5
10. Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	1	2	3	4	5
11. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa	1	2	3	4	5
12. Fico preocupado quando a empresa tem um problema	1	2	3	4	5
13. Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	1	2	3	4	5
14. Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	1	2	3	4	5

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
15. Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	1	2	3	4	5
16. Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho	1	2	3	4	5
17. Já tomei a decisão de mudar de empresa	1	2	3	4	5
18. Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas	1	2	3	4	5
19. Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho actual para um outro trabalho alternativo	1	2	3	4	5
20. Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação	1	2	3	4	5
21. Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	1	2	3	4	5
22. Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	1	2	3	4	5
23. Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver	1	2	3	4	5
24. Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido	1	2	3	4	5
25. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	1	2	3	4	5
26. Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	1	2	3	4	5
27. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	1	2	3	4	5
28. Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	1	2	3	4	5
29. Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho actual por um outro trabalho alternativo dentro da empresa	1	2	3	4	5
30. Estou activamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na empresa onde trabalho actualmente	1	2	3	4	5
31. Penso que esta empresa não merece que a defenda quando é criticada por outros	1	2	3	4	5
32. Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho	1	2	3	4	5
33. Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
34. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa	1	2	3	4	5
35. Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	1	2	3	4	5
36. Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação	1	2	3	4	5
37. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	1	2	3	4	5
38. Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	1	2	3	4	5

*Vai encontrar em seguida um conjunto de afirmações que representam a sua **opinião sobre a possibilidade de conseguir encontrar um trabalho alternativo ao seu actual trabalho, mudando de empresa.** Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco possíveis alternativas.*

1 Discordo em Absoluto	2 Discordo em Parte	3 Não Concordo, Nem Discordo	4 Concordo em Parte	5 Concordo em Absoluto
---------------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
1. Penso que, nas condições actuais do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego	1	2	3	4	5
2. Penso que uma mudança de emprego agora iria afectar negativamente a minha vida	1	2	3	4	5
3. Penso que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que tenho agora	1	2	3	4	5
4. Penso que se mudasse agora de emprego a minha vida até poderia melhorar	1	2	3	4	5
5. Penso que não tenho no mercado de trabalho possíveis alternativas ao meu emprego actual	1	2	3	4	5
6. Penso que, se mudasse agora de emprego, iria ter dificuldades que não tenho actualmente	1	2	3	4	5

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

a. Feminino

b. Masculino

2. Estado Civil

a. Solteiro(a)

b. Casado(a) / União de Facto

c. Divorciado(a) / Separado(a)

d. Viúvo(a)

3. **Idade:** _____ anos

4. **Tempo de trabalho:** _____ anos

5. **Antiguidade** na actual Empresa: _____ anos

6. Contando com a empresa onde trabalha actualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas

7. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

a. Até ao 4º ano

b. Até ao 6º ano

c. Até ao 9º ano

d. Até ao 12º ano

e. Ensino Superior

8. Indique a **Área Funcional** que melhor represente o conteúdo do seu trabalho

a. Administrativa

(Intervém em actividades de suporte ao funcionamento administrativo)

b. Técnica

(Intervém em acções especializadas relacionadas com o tipo de actividade desenvolvida pela empresa)

c. Marketing / Vendas

(Intervém em actividades de marketing e/ou venda dos produtos e/ou serviços)

d. Operações / Produção

(Intervém em actividade de nível operacional de produção e/ou serviços)

9. Indique a sua **Posição Hierárquica**

a. Administrador, Director Geral e Director

(Responsabilidade pela gestão estratégica da empresa ou de uma área funcional)

b. Gestor

(Responsabilidade pela gestão de uma unidade ou processo específico, dependendo hierarquicamente de um director de uma área funcional específica)

c. Técnico / Especialista

(Responsável pela execução de acções de cariz técnico e especializado, dependendo hierarquicamente de um Gestor)

d. Supervisor

(Responsável pela chefia de uma equipa de trabalho, dependendo hierarquicamente de um Gestor)

e. Operacional

(Responsável pela execução de tarefas operacionais específicas e concretas de cariz administrativo, produtivo ou comercial)

10. Tem funções de **chefia directa**?:

a. Sim

b. Não

Caracterização da Empresa

1. Nome da Empresa:

2. Localização geográfica onde trabalha:

3. Na sua opinião, como é que são definidos os objectivos do seu grupo de trabalho?

- a. Não há objectivos definidos, sabendo cada um o que tem de fazer
- b. De forma informal através do chefe
- c. De forma formal através um procedimento da empresa

4. Na sua opinião, como é que são definidos os seus objectivos individuais de trabalho?

- a. Não tenho objectivos definidos, sabendo o que tem de fazer
- b. De forma informal através da chefia
- c. De forma formal através de um procedimento da empresa

5. Na sua opinião, como é que é realizada a avaliação dos seus resultados ou do seu desempenho?

- a. Não há qualquer avaliação
- b. Através do minha chefia e da forma que ele(a) achar conveniente
- c. De forma formal através de um procedimento da empresa

ANEXO 8

Caracterização da amostra: Variáveis Sócio-Demográficas do Participante

1. Sexo 1. Feminino 2. Masculino	Sexo
2. Estado Civil 1. Solteiro(a) 2. Casado(a) / União de Facto 3. Divorciado(a) / Separado(a) 4. Viúvo(a)	Est_Civil
3. Idade	Id
4. Tempo de trabalho	T_Trab
5. Antiguidade na actual Empresa	Ant
6. Contando com a empresa onde trabalha actualmente, em quantas empresas é que trabalhou durante a sua carreira profissional	N_Empr
7. Indique o Nível de Habilitações Académicas mais elevado que tenha frequentado: 1. Até ao 4º ano 2. Até ao 6º ano 3. Até ao 9º ano 4. Até ao 12º ano 5. Ensino Superior	Hab

ANEXO 9

Caracterização da Amostra – Variáveis Funcionais do Participante

<p>8. Indique a Área Funcional que melhor represente o conteúdo do seu trabalho</p> <p>1. Administrativa <i>(Intervém em actividades de suporte ao funcionamento administrativo)</i></p> <p>2. Técnica <i>(Intervém em acções especializadas relacionadas com o tipo de actividade desenvolvida pela empresa)</i></p> <p>3. Marketing / Vendas <i>(Intervém em actividades de marketing e/ou venda dos produtos e/ou serviços)</i></p> <p>4. Operações / Produção <i>(Intervém em actividade de nível operacional de produção e/ou serviços)</i></p>	<p>Area_Fun</p>
<p>9. Indique a sua Posição Hierárquica</p> <p>1. Administrador, Director Geral e Director <i>(Responsabilidade pela gestão estratégica da empresa ou de uma área funcional)</i></p> <p>2. Gestor <i>(Responsabilidade pela gestão de uma unidade ou processo específico, dependendo hierarquicamente de um director de uma área funcional específica)</i></p> <p>3. Técnico / Especialista <i>(Responsável pela execução de acções de cariz técnico e especializado, dependendo hierarquicamente de um Gestor)</i></p> <p>4. Supervisor <i>(Responsável pela chefia de uma equipa de trabalho, dependendo hierarquicamente de um Gestor)</i></p> <p>5. Operacional <i>(Responsável pela execução de tarefas operacionais específicas e concretas de cariz administrativo, produtivo ou comercial)</i></p>	<p>Hier</p>
<p>10. Tem funções de chefia directa?:</p> <p>1. Sim</p> <p>2. Não</p>	<p>Ch</p>

ANEXO 10

Caracterização da Amostra – Variáveis Organizacionais

1. Nome da Empresa	Empresa
2. Localização geográfica onde trabalha	Localização
3. Na sua opinião, como é que são definidos os objectivos do seu grupo de trabalho? 1. Não há objectivos definidos, sabendo cada um o que tem de fazer 2. De forma informal através do chefe 3. De forma formal através um procedimento da empresa	Def_Obj_G
4. Na sua opinião, como é que são definidos os seus objectivos individuais de trabalho? 1. Não tenho objectivos definidos, sabendo o que tem de fazer 2. De forma informal através da chefia 3. De forma formal através de um procedimento da empresa	Def_Obj_I
5. Na sua opinião, como é que é realizada a avaliação dos seus resultados ou do seu desempenho? 1. Não há qualquer avaliação 2. Através do minha chefia e da forma que ele(a) achar conveniente 3. De forma formal através de um procedimento da empresa	Av_Des

ANEXO 11

Estatísticas descritivas das escalas da percepção quanto à possibilidade de mudar de empresa

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Escala de Percepção da Ausência de Alternativas					
Al_1	654	1	5	3,37	1,302
Al_3_I	653	1	5	3,17	1,242
Al_5	653	1	5	2,63	1,256
Escala de Percepção de Custos de Saída Elevados					
Cus_2	655	1	5	3,31	1,228
Cus_4_I	654	1	5	3,04	1,051
Cus_6	653	1	5	3,22	1,113
Valid N (listwise)	649				

Frequências por níveis de resposta

	(1) Discordo em Absoluto	(2) Discordo em Parte	(3) Não Concordo, Nem Discordo	(4) Concordo em Parte	(5) Concordo em Absoluto
Escala de Percepção da Ausência de Alternativas					
Al_1	10,1%	20,3%	14,5%	32,7%	22,3%
Al_3_I	8,1%	28,2%	20,4%	25,7%	17,6%
Al_5	20,4%	34,0%	17,6%	18,7%	9,3%
Escala de Percepção de Custos de Saída Elevados					
Cus_2	8,7%	19,5%	22,9%	29,9%	18,9%
Cus_4_I	5,7%	24,0%	42,7%	15,6%	12,1%
Cus_6	8,0%	17,8%	29,7%	33,1%	11,5%

ANEXO 12

Soluções da AFC (“*Completely Standardized Solution*”) encontradas para os três modelos referentes à Percepção da Ausência de Alternativas e à Percepção de Custos Elevados

Modelo bidimensional sendo uma variável latente a Percepção da Ausência de Alternativas e a outra variável latente a Percepção de Custos Elevados

	Alternativas	Custos
Al_1	0,86	
Al_3_I	0,74	
Al_5	0,67	
Cus_2		0,82
Cus_4_I		0,62
Cus_6		0,60
VE (Variância Extraída)	0,58	0,47
CR (Fiabilidade de Constructo)	0,80	0,72

Al: Escala de Percepção da Ausência de Alternativas; Cus: Escala de Percepção de Custos Elevados

Modelo unidimensional considerando a Percepção da Ausência de Alternativas e a outra variável latente a Percepção de Custos Elevados como sendo a mesma variável latente

	Alternativas e Custos como sendo um único constructo
Al_1	0,80
Al_3_I	0,72
Al_5	0,69
Cus_2	0,67
Cus_4_I	0,53
Cus_6	0,56
VE (Variância Extraída)	0,54
CR (Fiabilidade de Constructo)	0,60

Al: Escala de Percepção da Ausência de Alternativas; Cus: Escala de Percepção de Custos Elevados

Modelo considerando unicamente a Percepção da Ausência de Alternativas como variável latente

	Alternativas e Custos como sendo um único constructo
Al_1	0,87
Al_3_I	0,75
Al_5	0,65
VE (Variância Extraída)	0,58
CR (Fiabilidade de Constructo)	0,80

Al: Escala de Percepção da Ausência de Alternativas; **Cus:** Escala de Percepção de Custos Elevados

ANEXO 13

Estatísticas descritivas das escalas do comprometimento organizacional

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo					
CAf_2_I	654	1	7	5,70	1,636
CAf_6	652	1	7	5,42	1,582
CAf_7_I	655	1	7	5,37	1,778
CAf_9	653	1	7	5,12	1,714
CAf_11	657	1	7	4,88	1,849
CAf_15_I	651	1	7	5,94	1,509
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo					
CCal_1	653	1	7	3,98	1,962
CCal_3	654	1	7	4,20	1,941
CCal_13	655	1	7	3,96	1,992
CCal_14	657	1	7	4,99	1,733
CCal_16	653	1	7	4,13	2,040
CCal_17	655	1	7	4,74	1,893
CCal_19	657	1	7	3,87	2,036
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo					
CNor_4	657	1	7	3,98	1,931
CNor_5_I	655	1	7	4,95	2,014
CNor_8	656	1	7	3,80	1,993
CNor_10	655	1	7	5,90	1,456
CNor_12	658	1	7	3,29	1,967
CNor_18	655	1	7	4,47	1,807
Valid N (listwise)	608				

Frequência por níveis de resposta

	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo Moderadamente	(3) Discordo Ligeiramente	(4) Não Concordo, Nem Discordo	(5) Concordo Ligeiramente	(6) Concordo Moderadamente	(7) Concordo Totalmente
Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo							
CAf_2_I	2,8%	4,9%	4,7%	7,6%	11,3%	24,2%	44,5%
CAf_6	2,8%	4,6%	5,1%	11,2%	19,2%	26,1%	31,1%
CAf_7_I	4,0%	5,5%	8,1%	11,0%	12,8%	20,5%	38,2%
CAf_9	5,4%	5,8%	6,0%	11,3%	21,0%	27,0%	23,6%
CAf_11	8,7%	5,0%	5,8%	19,8%	15,7%	21,5%	23,6%
CAf_15_I	1,4%	3,4%	5,1%	7,5%	9,5%	19,2%	53,9%
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo							
CCal_1	13,0%	16,1%	14,1%	14,4%	14,5%	15,3%	12,6%
CCal_3	11,5%	13,6%	11,3%	16,1%	17,0%	16,2%	14,4%
CCal_13	16,6%	13,0%	10,1%	17,1%	17,3%	13,3%	12,7%
CCal_14	5,0%	7,5%	6,7%	13,4%	21,3%	24,0%	22,1%
CCal_16	15,3%	13,2%	9,5%	12,6%	19,3%	14,7%	15,5%
CCal_17	7,6%	9,3%	8,5%	14,5%	18,8%	18,3%	22,9%
CCal_19	18,3%	13,2%	10,8%	18,6%	12,5%	12,9%	13,7%
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo							
CNor_4	16,0%	9,9%	14,2%	16,6%	16,6%	16,6%	10,2%
CNor_5_I	9,3%	6,4%	9,6%	12,5%	11,3%	18,6%	32,2%
CNor_8	17,4%	14,8%	13,7%	15,4%	13,6%	13,7%	11,4%
CNor_10	2,4%	2,3%	2,4%	7,9%	13,1%	23,8%	47,9%
CNor_12	28,1%	14,6%	9,6%	18,8%	12,8%	8,5%	7,6%
CNor_18	9,0%	9,3%	8,5%	18,6%	21,7%	19,2%	13,6%

ANEXO 14

Resultados de análise factorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional

CAf: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CNor:** Comprometimento Organizacional Normativo; **CCal:** Comprometimento Organizacional Calculativo.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser, convergindo em 4 interacções. Forçada a extração de 3 factores.

Solução final da AFE (Nascimento *et al.*, 2008: 124)

	Factor 1: Afectivo	Factor 2: Calculativo	Factor 3: Normativo	Comunalidade
CAf_7_I	0,833	-0,164	0,049	0,724
CAf_15_I	0,827	-0,164	0,041	0,713
CAf_2_I	0,784	-0,165	0,043	0,644
CAf_6	0,758	-0,205	0,026	0,617
CAf_9	0,737	-0,316	0,075	0,649
CAf_11	0,698	-0,229	-0,044	0,542
CCal_17	-0,258	0,780	0,174	0,704
CCal_1	-0,215	0,770	0,120	0,654
CCal_16	-0,336	0,747	0,013	0,671
CCal_3	-0,264	0,689	0,310	0,641
CCal_14	-0,149	0,686	0,427	0,675
CCal_13	-0,340	0,643	0,231	0,583
CCal_19	0,039	0,506	0,490	0,497
CNor_8	0,089	0,107	0,829	0,706
CNor_4	-0,053	0,159	0,823	0,705
CNor_12	-0,003	0,043	0,762	0,582
CNor_5_I	-0,161	0,296	0,677	0,573
CNor_18	0,076	0,129	0,603	0,386
CNor_10	0,202	0,134	0,363	0,190
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0.911</i>	<i>0.907</i>	<i>0.844</i>	

CAf: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CNor:** Comprometimento Organizacional Normativo; **CCal:** Comprometimento Organizacional Calculativo.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 4 interações.

Forçada a extração de 3 factores.

Solução da AFE das Escalas do Comprometimento Organizacional

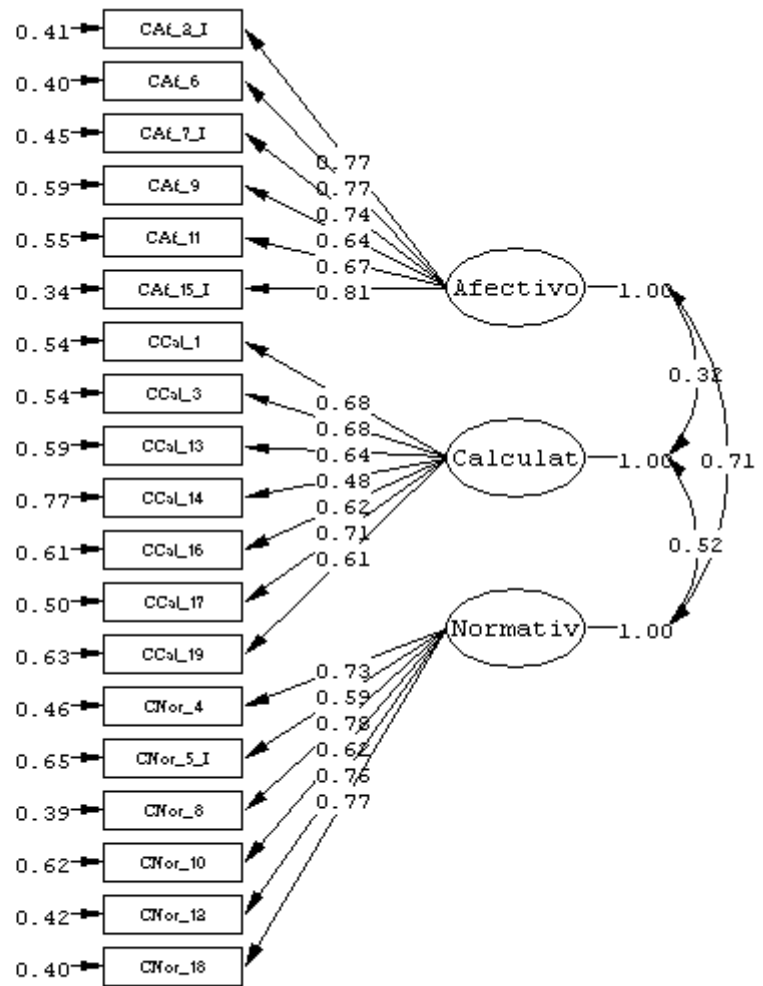
Matriz de Padrão				
	Factores			Comunalidades
	1: Afectivo	2: Normativo	3: Calculativo	
CAf_15_I	0,893	-0,143	-0,082	0,637
CAf_2_I	0,791	-0,102	-0,075	0,517
CAf_7_I	0,711	-0,003	-0,122	0,471
CAf_6	0,662	0,024	0,091	0,503
CNor_10	0,506	0,111	0,124	0,400
CAf_9	0,497	0,168	-0,032	0,365
CAf_11	0,430	0,218	0,259	0,527
CNor_12	-0,140	0,861	-0,004	0,610
CNor_8	-0,060	0,823	-0,041	0,593
CNor_4	0,002	0,781	-0,122	0,540
CNor_18	0,234	0,501	0,116	0,532
CNor_5_I	0,217	0,422	-0,103	0,296
CCal_19	0,105	0,388	0,353	0,481
CCal_16	-0,085	-0,280	0,820	0,540
CCal_17	-0,028	-0,018	0,687	0,451
CCal_1	0,077	-0,076	0,676	0,443
CCal_13	-0,158	0,085	0,596	0,365
CCal_3	-0,042	0,160	0,560	0,401
CCal_14	0,115	0,036	0,365	0,188

Matriz de Estrutura			
	Factores		
	1: Afetivo	2: Normativo	3: Calculativo
Caf_15_I	0,782	0,371	0,100
Caf_2_I	0,708	0,352	0,097
Caf_6	0,703	0,475	0,285
Caf_7_I	0,676	0,380	0,072
Caf_11	0,636	0,600	0,476
CNor_10	0,609	0,479	0,313
Caf_9	0,591	0,459	0,181
CNor_12	0,390	0,773	0,348
CNor_8	0,437	0,768	0,316
CNor_4	0,450	0,727	0,233
CNor_18	0,575	0,698	0,408
CCal_19	0,442	0,613	0,558
CNor_5_I	0,448	0,509	0,148
CCal_17	0,150	0,276	0,671
CCal_16	-0,032	0,039	0,669
CCal_1	0,216	0,278	0,663
CCal_3	0,211	0,388	0,621
CCal_13	0,059	0,258	0,591
CCal_14	0,238	0,273	0,413

Matriz de Correlações dos Factores			
Factores	1	2	3
	Afetivo	Normativo	Calculativo
1: Afetivo	1,000		
2: Normativo	0,617	1,000	
3: Calculativo	0,276	0,454	1,000

ANEXO 15

Diagrama do modelo original do Comprometimento Organizacional (“*completely standardized solution*”)



Chi-Square=877.53, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

ANEXO 16

Estatísticas descritivas da escala do comprometimento com os objetivos

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Escala do Comprometimento com os Objectivos Individuais					
COI_1_I	655	1	5	4,36	1,114
COI_3	655	1	5	4,55	,824
COI_6	655	1	5	4,55	,815
COI_7_I	652	1	5	4,67	,769
COI_10_I	655	1	5	4,15	1,154
Escala do Comprometimento com os Objectivos Grupo					
COG_2	658	1	5	4,57	,809
COG_4_I	653	1	5	3,79	1,237
COG_5	653	1	5	4,55	,779
COG_8_I	656	1	5	4,63	,812
COG_9_I	657	1	5	4,50	,979
Valid N (listwise)	634				

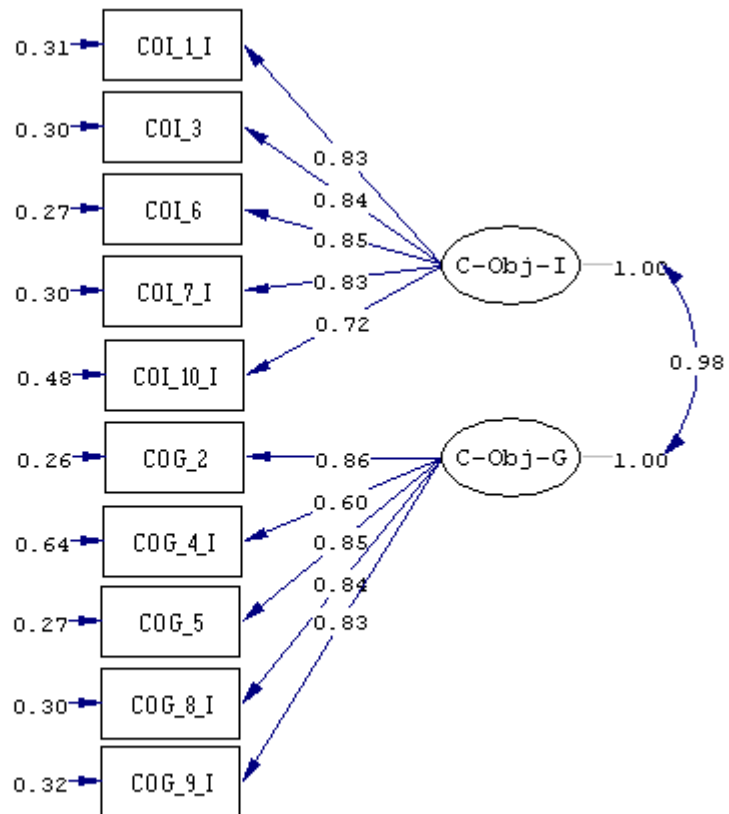
Frequência por níveis de resposta

	(1) Discordo em Absoluto	(2) Discordo em Parte	(3) Não Concordo, Nem Discordo	(4) Concordo em Parte	(5) Concordo em Absoluto
Escala do Comprometimento com os Objectivos Individuais					
COI_1_I	2,6%	9,6%	6,0%	12,8%	69,0%
COI_3	,9%	3,7%	5,0%	20,8%	69,6%
COI_6	1,2%	2,9%	4,7%	22,3%	68,9%
COI_7_I	,5%	4,1%	3,2%	12,7%	79,4%
COI_10_I	2,9%	10,2%	12,1%	18,6%	56,2%
Escala do Comprometimento com os Objectivos Grupo					
COG_2	1,4%	3,0%	3,0%	22,6%	69,9%
COG_4_I	3,5%	17,2%	16,4%	22,5%	40,4%
COG_5	,6%	2,6%	6,4%	21,6%	68,8%
COG_8_I	1,1%	3,4%	4,9%	12,5%	78,2%
COG_9_I	2,3%	5,0%	6,5%	12,3%	73,8%

ANEXO 17

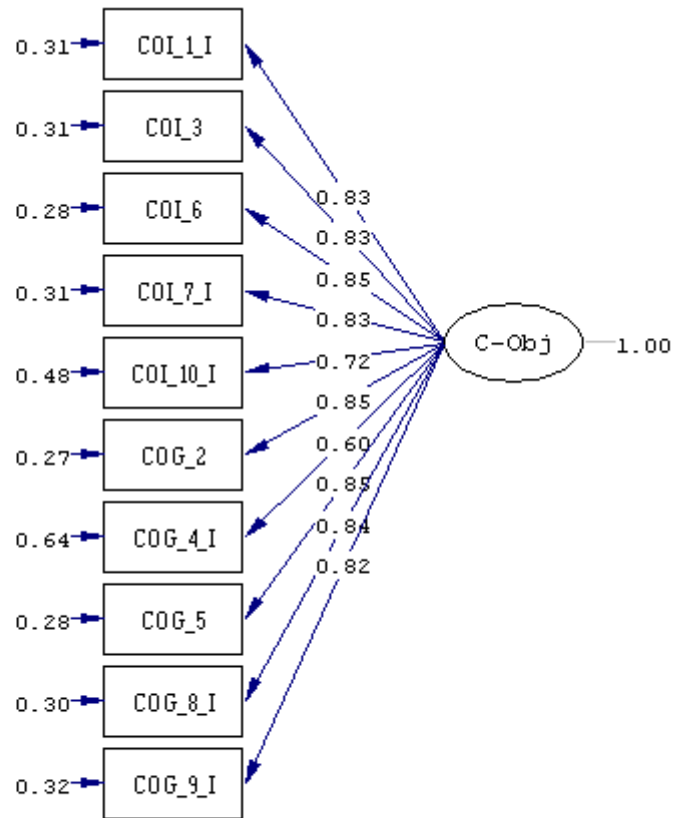
Diagrama dos modelos de comprometimento com os objectivos (“*completely standardized solution*”)

Modelo bifactorial, diferenciando o comprometimento com os objectivos individuais do comprometimento com os objectivos de grupo



Chi-Square=270.98, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.105

Modelo unifactorial no qual o comprometimento com os objectivos individuais não está diferenciado do comprometimento com os objectivos de grupo



Chi-Square=261.54, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

ANEXO 18

Estatísticas descritivas da escala de satisfação global com o trabalho

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sat_1	657	1	7	5,43	1,553
Sat_2_I	659	1	7	5,27	1,903
Sat_3	655	1	7	5,42	1,545
Sat_4	658	1	7	4,40	1,529
Sat_5_I	656	1	7	4,19	1,547
Valid N (listwise)	652				

Frequência por níveis de resposta

	(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo Moderadamente	(3) Discordo Ligeiramente	(4) Não Concordo, Nem Discordo	(5) Concordo Ligeiramente	(6) Concordo Moderadamente	(7) Concordo Totalmente
Sat_1	2,7%	5,0%	6,4%	6,4%	16,0%	38,5%	25,0%
Sat_2_I	5,0%	7,0%	11,1%	8,0%	8,3%	22,9%	37,6%
Sat_3	2,3%	5,2%	6,9%	7,0%	16,3%	36,9%	25,3%
Sat_4	4,7%	8,8%	10,3%	28,6%	18,5%	23,7%	5,3%
Sat_5_I	4,4%	9,6%	16,3%	33,8%	11,9%	15,9%	8,1%

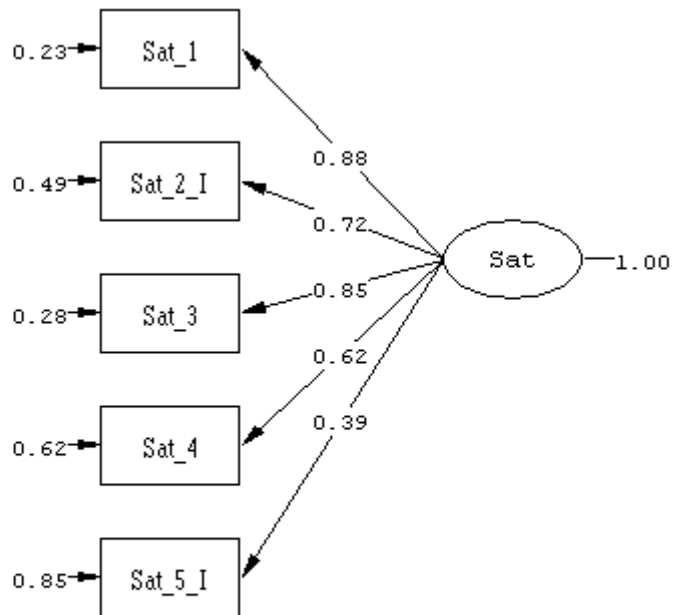
ANEXO 19

Solução da AFC escala de Satisfação Global com o Trabalho (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1 (Modelo de Satisfação Global com o Trabalho)
DF	5
χ^2	83,06
χ^2 / DF	16,61
RMSEA	0,17
SRMR	0,084
GFI	0,90
CFI	0,94
Model AIC	103,06

Digrama da solução da AFC



Chi-Square=83.06, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.171

ANEXO 20

**Caracterização dos 152 participantes da amostra do pré-teste das escalas do
Modelo EVLN**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Sexo			
Feminino	55	36,2%	36,4%
Masculino	96	63,2%	63,6%
Não Respondem	1	0,7%	
Estado Civil			
Solteiro(a)	75	49,3%	49,3%
Casado(a) / União de Facto	61	40,1%	40,1%
Divorciado(a)	15	9,9%	9,9%
Viúvo(a)	1	,7%	,7%
Não Respondem	0	0,00%	
Habilitações Académicas			
Até ao 4º ano	1	0,7%	0,7%
Até ao 6º ano	5	3,3%	3,3%
Até ao 9º ano	31	20,4%	20,4%
Até ao 12º ano	72	47,4%	47,4%
Ensino Superior	43	28,3%	28,3%
Não Respondem	0	0,0%	
Área Funcional de Trabalho			
Administrativa	42	27,6%	27,6%
Técnica	32	21,1%	21,1%
Marketing / Vendas	18	11,8%	11,8%
Operações / Produção	60	39,5%	39,5%
Não Respondem	0	0,0%	
Posição Hierárquica			
Administrador, Director Geral e Director	1	0,7%	0,7%
Gestor	9	5,9%	5,9%
Técnico / Especialista	36	23,7%	23,7%
Supervisor	21	13,8%	13,8%
Operacional	85	55,9%	55,9%
Não Respondem	0	0,0%	

ANEXO 21

Pré-Teste: Solução factorial para a escala da Saída

E: Exit (Saída)

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 3 factores com Eigenvalues superiores a 1,00.

Matriz de Padrão				
	Factores			Comunalidades
	1	2	3	
	Saída Externa	Saída Interna		
E8	0,885	-0,069	-0,006	0,720
E17	0,814	-0,113	0,041	0,598
E6	0,730	0,041	-0,175	0,510
E28	0,706	0,055	-0,008	0,539
E16	0,406	0,246	0,158	0,420
E35	0,361	0,296	0,248	0,491
E29	-0,204	1,080	-0,037	0,956
E30	0,223	0,500	-0,024	0,411
E19	0,341	0,419	-0,076	0,418
E4_I	-0,063	-0,047	1,028	0,999

Matriz de Estrutura			
	Factores		
	1	2	3
	Saída Externa	Saída Interna	
E8	0,847	0,407	0,269
E17	0,767	0,336	0,280
E28	0,733	0,433	0,238
E6	0,695	0,390	0,076
E35	0,602	0,554	0,443
E16	0,590	0,505	0,355
E29	0,366	0,961	0,174
E30	0,484	0,614	0,178
E19	0,541	0,583	0,143
E4_I	0,250	0,183	0,995

Matriz de Correlação dos Factores			
Factores	1	2	3
	Saída Externa	Saída Interna	
1: Saída Externa	1,000		
2: Saída Interna	0,539	1,000	
3	0,329	0,257	1,000

ANEXO 22

Pré-Teste: Solução factorial final para a escala da Saída

E: Saída

Método de Extracção: Maximum Likelihood.

Extracção de 1 factor com Eigenvalues superiores a 1,00.

	Factor	Comunalidades
	1: Saída	
E8 (Saída Externa)	0,824	0,679
E17 (Saída Externa)	0,748	0,560
E28 (Saída Externa)	0,733	0,538
E6 (Saída Externa)	0,693	0,480
E35 (Saída Externa)	0,624	0,389
E16 (Saída Interna)	0,613	0,376
E19 (Saída Interna)	0,571	0,326
E30 (Saída Interna)	0,520	0,270

ANEXO 23

Pré-Teste: Solução factorial para a escala da Voz

V: Voz

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com Eigenvalues superiores a 1,00.

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)	
V25	0,834	-0,128	0,581
V37	0,734	-0,163	0,419
V34_I	0,701	0,077	0,563
V11_I	0,450	0,216	0,367
V27	0,443	0,368	0,532
V23	0,393	0,227	0,314
V10	0,289	0,096	0,126
V24_I	-0,219	0,841	0,531
V14	0,126	0,503	0,346
V7	0,329	0,373	0,396

Matriz de estrutura		
	Factores	
	1: Voz Prosocial	2: Voz Defensiva
	(Liberdade para Participar)	(Actuar na resolução de problemas)
V25	0,755	0,380
V34_I	0,748	0,504
V27	0,668	0,639
V37	0,635	0,284
V11_I	0,581	0,490
V23	0,531	0,466
V10	0,347	0,272
V24_I	0,294	0,708
V14	0,432	0,579
V7	0,556	0,573

Matriz de Correlação dos Factores		
Factores	1: Voz Prosocial	2: Voz Defensiva
	(Liberdade para Participar)	(Actuar na resolução de problemas)
1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	1,000	
2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)	0,610	1,000

ANEXO 24

Pré-Teste: Solução da AFE para a escala bidimensional da Voz

V: Voz.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 iterações.

Extração de 2 factores com Eigenvalues superiores a 1,00.

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)	
V25	0,837	-0,129	0,585
V37	0,716	-0,151	0,403
V34_I	0,707	0,077	0,573
V11_I	0,454	0,218	0,375
V27	0,441	0,366	0,526
V23	0,388	0,231	0,314
V24_I	-0,233	0,855	0,541
V14	0,127	0,502	0,347
V7	0,321	0,374	0,389

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)
V25	0,758	0,384
V34_I	0,755	0,511
V27	0,665	0,636
V37	0,624	0,288
V11_I	0,588	0,496
V23	0,529	0,469
V24_I	0,291	0,712
V14	0,435	0,580
V7	0,549	0,570

Matriz de Correlação dos Factores		
	1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)
1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	1,000	
2: Voz Defensiva (Actuar na resolução de problemas)	0,613	1,000

ANEXO 25

Pré-Teste: Solução da AFE final para a escala da Voz

V: Voz

Método de Extração: Maximum Likelihood.

Extração de 1 factor com *Eigenvalue* superiores a 1,00

Matriz de Factor		
	Factor	Comunalidades
	1: Voz Prosocial (Liberdade para Participar)	
V34_I	0,755	0,570
V25	0,750	0,562
V27	0,671	0,450
V37	0,606	0,367
V11_I	0,598	0,357
V23	0,540	0,292

ANEXO 26

Pré-Teste: Solução da AFE para a escala inicial da Lealdade

L: Lealdade

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 3 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00

Matriz de Padrão				
	Factores			Comunalidades
	1	2	3	
	Activa	Passiva	Activa	
L2	0,654	0,004	-0,075	0,369
L31_I	0,638	-0,047	0,013	0,393
L22	0,626	-0,010	0,057	0,437
L26	0,032	0,764	0,059	0,654
L15	-0,145	0,743	-0,111	0,434
L9	0,096	0,483	0,174	0,415
L3	0,118	0,169	-0,137	0,035
L5	-0,030	-0,127	1,072	0,999
L12	0,186	0,262	0,280	0,365

Matriz de Estrutura			
	Factores		
	1 Activa	2 Passiva	3 Activa
L22	0,660	0,295	0,473
L31_I	0,626	0,242	0,419
L2	0,605	0,259	0,365
L26	0,411	0,806	0,440
L15	0,111	0,626	0,142
L9	0,427	0,607	0,466
L3	0,101	0,157	0,021
L5	0,633	0,366	0,992
L12	0,491	0,477	0,529

Matriz de Correlação dos Factores			
Factor	1 Activa	2 Passiva	3 Activa
1: Activa	1,000		
2: Passiva	,444	1,000	
3: Activa	,671	,472	1,000

ANEXO 27

Pré-Teste: Solução da AFE para a escala bifactorial da Lealdade

L: Lealdade

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1 Activa	2 Passiva	
L5	0,703	0,031	0,518
L22	0,698	-0,073	0,440
L31_I	0,638	-0,097	0,352
L2	0,571	-0,052	0,298
L12	0,441	0,255	0,375
L15	-0,252	0,761	0,445
L26	0,091	0,750	0,641
L9	0,258	0,482	0,426

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1 Activa	2 Passiva
L5	0,719	0,392
L22	0,660	0,285
L31_I	0,588	0,231
L12	0,572	0,482
L2	0,544	0,241
L26	0,477	0,797
L15	0,139	0,631
L9	0,506	0,614

Matriz de Correlação dos Factores		
Factores	1 Activa	2 Passiva
1: Activa	1,000	
2: Passiva	,514	1,000

ANEXO 28

Pré-Teste: Solução da AFE para a escala da Negligência

N: Negligência

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1	2	
N20	0,729	0,072	0,609
N18	0,717	-0,047	0,470
N36_I	0,671	-0,091	0,375
N32	0,647	-0,094	0,344
N21	0,590	0,270	0,639
N38	0,369	0,361	0,449
N13	-0,255	0,963	0,656
N33	0,346	0,467	0,560
N1	0,190	0,409	0,309

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1	2
N20	0,778	0,571
N21	0,775	0,674
N18	0,685	0,444
N38	0,616	0,614
N36_I	0,609	0,369
N32	0,583	0,349
N13	0,404	0,788
N33	0,666	0,704
N1	0,470	0,539

Matriz de Correlação dos factores		
Factores	1	2
1	1,000	
2	,685	1,000

ANEXO 29

Pré-Teste: Solução da AFE para a escala da Negligência sem N38

N: Negligência

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *com Eigenvalue superiores a 1,00*

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1	2	
N20	0,811	-0,029	0,634
N18	0,733	-0,086	0,479
N21	0,720	0,145	0,649
N36_I	0,610	-0,062	0,336
N32	0,578	-0,045	0,308
N33	0,537	0,266	0,509
N1	0,371	0,245	0,293
N13	-0,104	1,050	0,999

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1	2
N21	0,796	0,522
N20	0,796	0,395
N18	0,688	0,298
N33	0,676	0,547
N36_I	0,577	0,257
N32	0,554	0,257
N1	0,499	0,439
N13	0,445	0,996

Matriz de Correlação dos Factores		
Factores	1	2
1	1,000	
2	0,523	1,000

ANEXO 30

Pré-Teste: Solução da AFE final para a escala da Negligência

N: Negligência

Método de Extração: Maximum Likelihood.

Extração de 1 factor com *Eigenvalue*=3,619

Matriz de Factores

	Factor
	1: Negligência
N21	0,803
N20	0,795
N33	0,685
N18	0,680
N36_I	0,568
N32	0,545
N1	0,511

ANEXO 31

Pré-Teste: Escalas de medida dos quatro constructos do modelo EVLN depois de submetida cada uma a um processo de AFE

Escala da Saída

- E6. Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa
- E8. Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível
- E17. Já tomei a decisão de mudar de empresa
- E28. Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo
- E35. Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano
-

Escala da Voz

- V11_I. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (R)
- V23. Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver
- V25. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa
- V27. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia
- V34_I. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa (R)
- V37. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia
-

Escala da Lealdade

- L9. Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos
- L15. Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar
- L26. Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo
-

Escala da Negligência

- N1. Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa
- N18. Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas
- N20. Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação
- N21. Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa
- N32. Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho
- N33. Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho
- N36_I. Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação (R)
-

ANEXO 32

Pré-Teste: Solução da AFE das escala quatro escalas do Modelo EVLN

E: Saída; V: Voz; L: Lealdade; N: Negligência.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 9 interações.

Extração de 5 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00.

Matriz de Padrão						
	Factores					Comunalidades
	1: Negligência	2: Saída	3: Voz	4: Lealdade	5	
N21	0,764	0,106	-0,097	0,129	0,065	0,664
N20	0,763	-0,064	-0,153	0,101	-0,047	0,645
N33	0,595	-0,026	0,026	-0,090	-0,258	0,557
N18	0,592	0,151	-0,103	-0,010	0,139	0,485
N1	0,552	0,070	0,242	-0,185	-0,060	0,366
E8	-0,021	0,915	0,069	0,015	-0,050	0,782
E17	0,075	0,733	-0,074	0,081	0,069	0,570
E28	0,144	0,679	0,051	-0,029	-0,034	0,595
E35	-0,062	0,498	-0,104	-0,140	0,012	0,360
E6	0,293	0,453	0,127	-0,094	-0,089	0,476
L9	0,094	-0,371	0,282	0,261	-0,044	0,451
V25	0,177	-0,034	0,822	-0,006	0,149	0,697
V23	0,017	-0,349	0,568	-0,260	-0,055	0,440
N36_I	0,384	-0,106	-0,506	0,009	0,070	0,452
N32	0,380	-0,151	-0,497	-0,088	0,159	0,425
V37	0,014	0,096	0,477	-0,043	0,329	0,382
V11_I	-0,133	0,001	0,375	-0,009	0,206	0,330
V27	-0,292	-0,058	0,320	0,228	0,129	0,589
L26	0,167	-0,015	0,328	0,760	-0,034	0,806
L15	-0,133	-0,028	-0,248	0,708	-0,065	0,448
V34_I	-0,030	-0,036	0,176	-0,0084	0,909	0,999

Matriz de Estrutura					
	Factores				
	1: Negligência	2: Saída	3: Voz	4: Lealdade	5
N21	0,803	0,494	-0,416	-0,168	-0,296
N20	0,788	0,406	-0,451	-0,172	-0,377
N33	0,703	0,434	-0,388	-0,313	-0,512
N18	0,670	0,486	-0,396	-0,261	-0,211
N1	0,558	0,375	-,0157	-0,289	-0,267
E8	0,477	0,882	-0,374	-0,401	-0,347
E28	0,523	0,761	-0,368	-0,383	-0,332
E17	0,468	0,746	-0,394	-0,306	-0,242
E6	0,553	0,635	-0,305	-0,365	-0,352
E35	0,301	0,576	-0,371	-0,404	-0,230
L9	-0,303	-0,563	0,514	0,525	0,249
V25	-0,284	-0,381	0,817	0,369	0,434
V27	-0,593	-0,532	0,640	0,521	0,473
N36_I	0,528	0,321	-0,600	-0,258	-0,262
V23	-0,343	-0,465	0,587	0,140	,233
N32	0,486	0,283	-0,573	-0,303	-0,179
V37	-0,278	-0,225	0,544	0,213	0,477
V11_I	-0,390	-0,325	0,520	0,256	0,418
L26	-0,201	-0,431	0,583	0,856	0,257
L15	-0,213	-0,300	0,116	0,631	0,098
V34_I	-0,486	-0,433	0,554	0,280	0,985

Matriz de Correlações dos Factores					
Factor	1: Negligência	2: Saída	3: Voz	4: Lealdade	5
1: Negligência	1,000				
2: Saída	0,561	1,000			
3: Voz	-0,464	-0,479	1,000		
4: Lealdade	-0,291	-0,480	0,447	1,000	
5	-0,417	-0,371	0,423	0,285	1,000

ANEXO 33

Pré-Teste: Solução da AFE das escala finais do Modelo EVLN

E: Saída; V: Voz; L: Lealdade; N: Negligência.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 7 interações.

Extração de 4 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00.

	Matriz de Padrão				Comunalidades
	Factores				
	1: Negligência	2: Voz	3: Saída	4: Lealdade	
N20	0,795	-0,178	-0,122	0,095	0,647
N21	0,758	-0,042	0,054	0,088	0,632
N33	0,652	-0,137	-0,040	-0,049	0,521
N1	0,620	0,210	0,035	-0,155	0,368
N18	0,580	0,024	0,115	-0,060	0,442
V25	0,195	0,933	-0,030	0,001	0,747
V37	-0,059	,606	0,102	-0,026	0,337
V34_I	-0,234	0,587	-0,050	-0,111	0,528
V23	0,061	0,463	-0,346	-0,175	0,362
V11_I	-0,195	0,462	0,032	0,012	0,327
V27	-0,335	0,390	-0,039	0,226	0,597
E8	-0,027	0,048	0,914	-0,003	0,766
E17	0,022	-0,023	0,748	0,048	0,569
E28	0,156	0,015	0,659	-0,019	0,587
E35	-0,111	-0,072	0,566	-0,131	0,375
E6	0,314	0,033	0,446	-0,046	0,472
L26	0,138	0,294	0,004	0,825	0,883
L15	-0,173	-0,290	-0,050	0,647	0,411

Matriz de Estrutura				
	Factores			
	1: Negligência	2: Voz	3: Saída	4: Lealdade
N21	0,791	-0,418	0,508	-0,142
N20	0,786	-0,481	0,421	-0,124
N33	0,710	-0,468	0,457	-0,251
N18	0,654	-0,354	0,490	-0,246
N1	0,574	-0,186	0,382	-0,240
V25	-0,298	0,850	-0,382	0,347
V34_I	-0,536	0,686	-0,445	0,210
V27	-0,613	0,672	-0,543	0,486
V37	-0,297	0,574	-0,231	0,192
V11_I	-0,413	0,550	-0,329	0,236
V23	-0,345	0,536	-0,466	0,150
E8	0,517	-0,402	0,874	-0,375
E28	0,563	-0,407	0,757	-0,340
E17	0,487	-0,394	0,752	-0,293
E6	0,586	-0,371	0,644	-0,306
E35	0,310	-0,356	0,590	-0,379
L26	-0,216	0,560	-0,420	0,909
L15	-0,218	0,087	-0,292	0,593

Matriz de Correlação dos Factores				
Factores	1: Negligência	2: Voz	3: Saída	4: Lealdade
1: Negligência	1,000			
2: Voz	-0,508	1,000		
3: Saída	0,622	-0,507	1,000	
4: Lealdade	-0,251	0,409	-0,436	1,000

ANEXO 34

Estatísticas descritivas das escalas EVLN

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
E_4_I	656	1	5	2,82	1,351
E_6	659	1	5	1,68	1,076
E_8	656	1	5	1,59	1,065
E_16	654	1	5	2,16	1,290
E_17	638	1	5	1,57	1,048
E_19	658	1	5	1,68	1,087
E_28	658	1	5	1,59	1,032
E_29	656	1	5	1,83	1,137
E_30	657	1	5	1,61	1,024
E_35	655	1	5	2,06	1,262
V_7	656	1	5	4,00	1,206
V_10	656	1	5	3,51	1,098
V_11_I	658	1	5	3,65	1,231
V_14	656	1	5	4,11	,932
V_23	655	1	5	4,01	,998
V_24_I	655	1	5	3,72	1,170
V_25	657	1	5	3,85	1,145
V_27	656	1	5	4,18	1,131
V_34_I	656	1	5	3,98	1,205
V_37	657	1	5	3,91	1,122
L_2	653	1	5	4,14	,973
L_3	651	1	5	3,83	1,274
L_5	656	1	5	4,65	,668
L_9	654	1	5	3,53	1,140
L_12	652	1	5	4,27	,850
L_15	657	1	5	4,05	1,030
L_22	656	1	5	4,32	,913
L_26	656	1	5	3,59	1,065
L_31_I	655	1	5	4,36	1,032
N_1	659	1	5	1,36	,795
N_13	653	1	5	1,38	,884
N_18	652	1	5	1,88	1,097
N_20	656	1	5	1,46	,774
N_21	656	1	5	1,35	,733
N_32	654	1	5	1,74	1,071
N_33	657	1	5	1,31	,787
N_36_I	652	1	5	1,24	,585
N_38	658	1	5	1,38	,827
Valid N (listwise)	579				

Frequência por nível de resposta

	(1) Discordo em Absoluto	(2) Discordo em Parte	(3) Não Concordo, Nem Discordo	(4) Concordo em Parte	(5) Concordo em Absoluto
E_4_I	20,9%	25,0%	19,7%	20,3%	14,2%
E_6	63,4%	16,2%	12,4%	4,2%	3,6%
E_8	71,0%	9,9%	10,7%	5,5%	2,9%
E_16	45,0%	20,3%	13,5%	16,2%	5,0%
E_17	72,1%	8,5%	12,5%	3,8%	3,1%
E_19	65,5%	13,1%	11,7%	7,3%	2,4%
E_28	70,4%	10,5%	11,4%	5,6%	2,1%
E_29	57,2%	17,2%	14,0%	8,7%	2,9%
E_30	67,1%	14,5%	11,3%	4,6%	2,6%
E_35	49,9%	15,1%	19,5%	9,8%	5,6%
V_7	6,1%	8,7%	9,9%	29,6%	45,7%
V_10	7,0%	12,2%	17,7%	48,6%	14,5%
V_11_I	5,6%	16,9%	14,9%	32,1%	30,5%
V_14	2,3%	4,4%	11,6%	43,8%	38,0%
V_23	3,1%	5,2%	15,1%	40,6%	36,0%
V_24_I	4,4%	10,1%	29,8%	20,9%	34,8%
V_25	5,2%	9,3%	15,4%	36,1%	34,1%
V_27	4,4%	7,9%	6,3%	28,2%	53,2%
V_34_I	5,5%	9,8%	11,4%	28,2%	45,1%
V_37	4,9%	7,9%	14,6%	36,2%	36,4%
L_2	2,1%	5,5%	11,8%	37,1%	43,5%
L_3	6,9%	12,4%	12,4%	27,5%	40,7%
L_5	,8%	,8%	4,1%	21,0%	73,3%
L_9	6,3%	14,7%	18,2%	41,9%	19,0%
L_12	1,1%	3,1%	10,6%	38,5%	46,8%
L_15	2,1%	9,3%	10,0%	38,7%	39,9%
L_22	1,7%	4,1%	8,4%	32,6%	53,2%
L_26	4,0%	13,9%	20,3%	43,1%	18,8%
L_31_I	3,1%	4,9%	8,7%	19,7%	63,7%
N_1	76,2%	17,3%	2,7%	1,8%	2,0%
N_13	79,2%	12,1%	3,4%	2,8%	2,6%
N_18	49,4%	27,5%	12,4%	7,4%	3,4%
N_20	68,1%	21,0%	8,4%	1,8%	,6%
N_21	76,1%	16,2%	4,9%	2,3%	,6%
N_32	58,9%	20,3%	11,0%	7,3%	2,4%
N_33	82,3%	10,2%	3,3%	2,6%	1,5%
N_36_I	81,3%	15,6%	1,5%	,9%	,6%
N_38	76,0%	16,3%	2,7%	3,5%	1,5%

ANEXO 35

Solução da AFE da escala Saída

E: Saída.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *Eigenvalue* superiores a 1,00.

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1: Saída Externa	2: Saída Interna	
E_8	0,851	-0,006	0,717
E_35	0,820	0,010	0,681
E_17	0,737	-0,024	0,525
E_28	0,692	0,126	0,593
E_4_I	0,669	-0,009	0,441
E_6	0,620	-0,011	0,377
E_29	-0,081	0,997	0,910
E_30	-0,003	0,801	0,639
E_19	0,108	0,686	0,566
E_16	0,279	0,290	0,254

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1: Saída Externa	2: Saída Interna
E_8	0,847	0,475
E_35	0,825	0,474
E_28	0,763	0,518
E_17	0,724	0,393
E_4_I	0,664	0,370
E_6	0,614	0,340
E_29	0,483	0,951
E_30	0,450	0,800
E_19	0,496	0,747
E_16	0,443	0,448

Matriz de Correlações dos Factores		
Factores	1: Saída Externa	2: Saída Interna
1: Saída Externa	1,000	,
2: Saída Interna	0,566	1,000

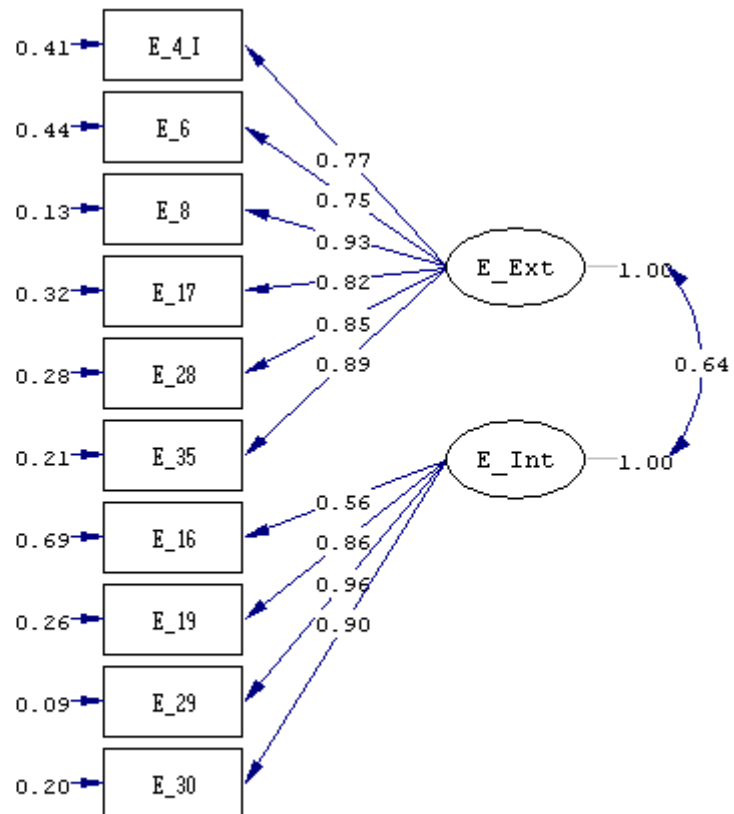
ANEXO 36

Modelo da AFC da Saída Externa e Saída Interna (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1 Saída Externa e Saída Interna
DF	34
χ^2	112,38
χ^2 / DF	3,31
RMSEA	0,063
SRMR	0,053
GFI	0,89
CFI	0,99
Model AIC	154,38

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=112.38, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

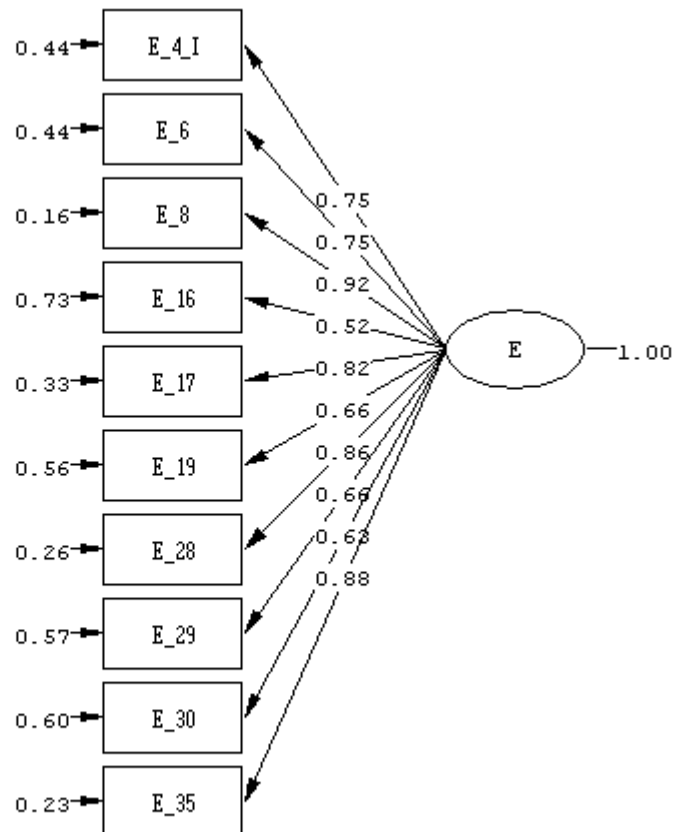
ANEXO 37

Modelo unifactorial da Saída (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1 Saída Unidimensional
DF	35
χ^2	451,42
χ^2 / DF	12,90
RMSEA	0,15
SRMR	0,11
GFI	0,67
CFI	0,95
Model AIC	491,42

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=451.42, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.149

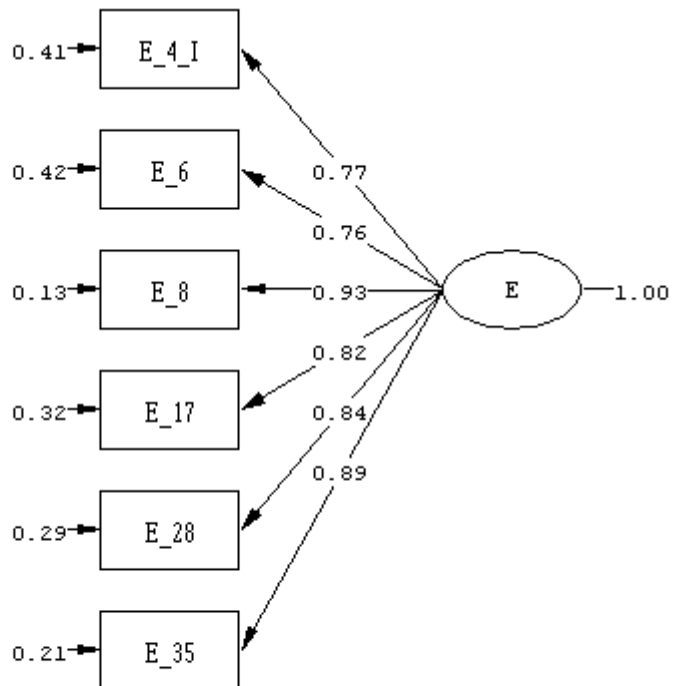
ANEXO 38

Modelo de Saída Externa (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento do modelo Saída Externa

	M2 Saída Externa
DF	9
χ^2	50,74
χ^2 / DF	5,64
RMSEA	0,093
SRMR	0,038
GFI	0,91
CFI	0,99
Model AIC	74,74

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=50.74, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.093

ANEXO 39

Solução da AFE da escala Voz

V: Voz.

Método de Extração: Maximum Likelihood.

Extração de 1 factor com *Eigenvalue* de 4,184.

Matriz de Factor		
	Factor	Comunalidades
	1: Voz	
V_37	0,739	0,546
V_34_I	0,719	0,517
V_25	0,677	0,459
V_27	0,672	0,451
V_11_I	0,604	0,365
V_7	0,539	0,290
V_14	0,529	0,280
V_10	0,521	0,272
V_23	0,497	0,247
V_24_I	0,379	0,144

ANEXO 40

Solução final da AFE da escala Voz

V: Voz.

Método de Extração: Maximum Likelihood.

Extração de 1 factor com *Eigenvalue* de 3,729.

Matriz de Factor		
	Factor	Comunalidades
	1: Voz	
V_37	0,761	0,579
V_34_I	0,735	0,540
V_25	0,666	0,443
V_27	0,651	0,424
V_11_I	0,614	0,376
V_7	0,512	0,262
V_14	0,511	0,261
V_10	0,509	0,259

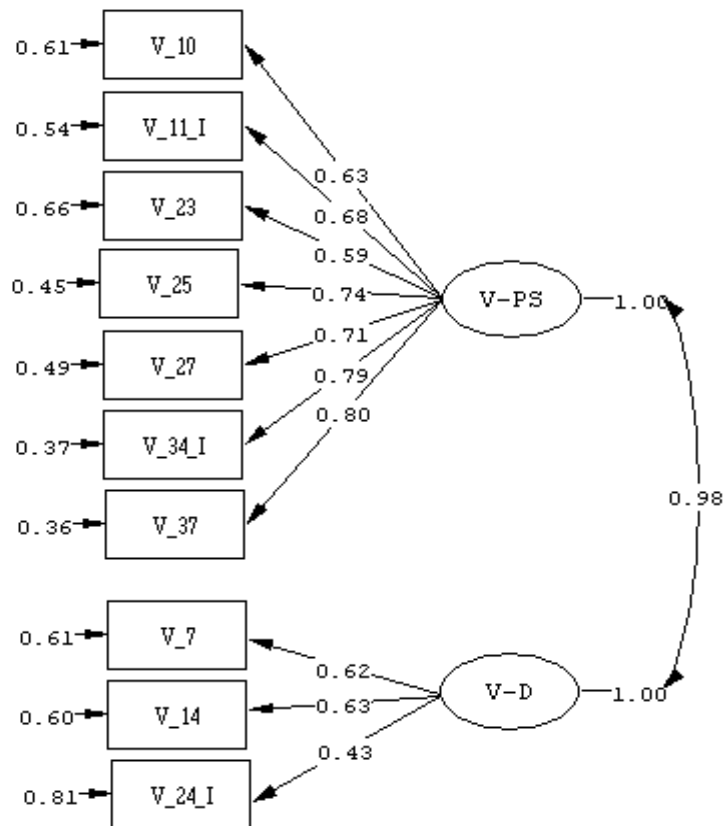
ANEXO 41

Solução da AFC do Modelo Bidimensional de Voz (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M3 (Voz Prosocial e Voz Defensiva)
DF	43
χ^2	113,04
χ^2 / DF	2,63
RMSEA	0,066
SRMR	0,047
GFI	0,92
CFI	0,98
Model AIC	155,04

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=113.04, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

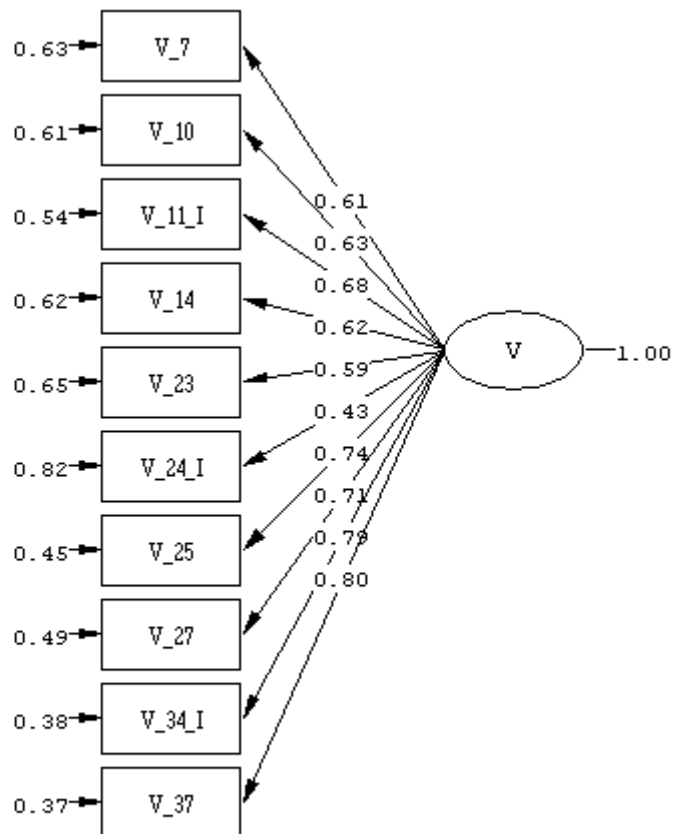
ANEXO 42

Solução da AFC da escala Voz sem alterações (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1 (Todos os itens)
DF	35
χ^2	113,74
χ^2 / DF	3,25
RMSEA	0,065
SRMR	0,046
GFI	0,92
CFI	0,98
Model AIC	153,74

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=113.74, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

ANEXO 43

Solução da AFE da escala Lealdade

L: Lealdade.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *Eigenvalue*>1,00.

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1: Lealdade Passiva	2: Lealdade Activa	
L_26	0,739	-0,020	0,531
L_9	0,688	0,002	0,474
L_15	0,676	-0,072	0,411
L_22	0,525	0,178	0,404
L_2	-0,025	0,753	0,549
L_3	-0,140	0,625	0,320
L_12	0,113	0,430	0,248
L_31_I	0,173	0,362	0,226
L_5	0,090	0,360	0,171

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1: Lealdade Passiva	2: Lealdade Activa
L_26	0,728	0,362
L_9	0,689	0,358
L_15	0,638	0,277
L_22	0,617	0,450
L_2	0,365	0,741
L_3	0,184	0,553
L_12	0,336	0,489
L_31_I	0,360	0,452
L_5	0,276	0,406

Matriz de Correlação dos Factores		
Factores	1: Lealdade Passiva	2: Lealdade Activa
1: Lealdade Passiva	1,000	
2: Lealdade Activa	0,518	1,000

ANEXO 44

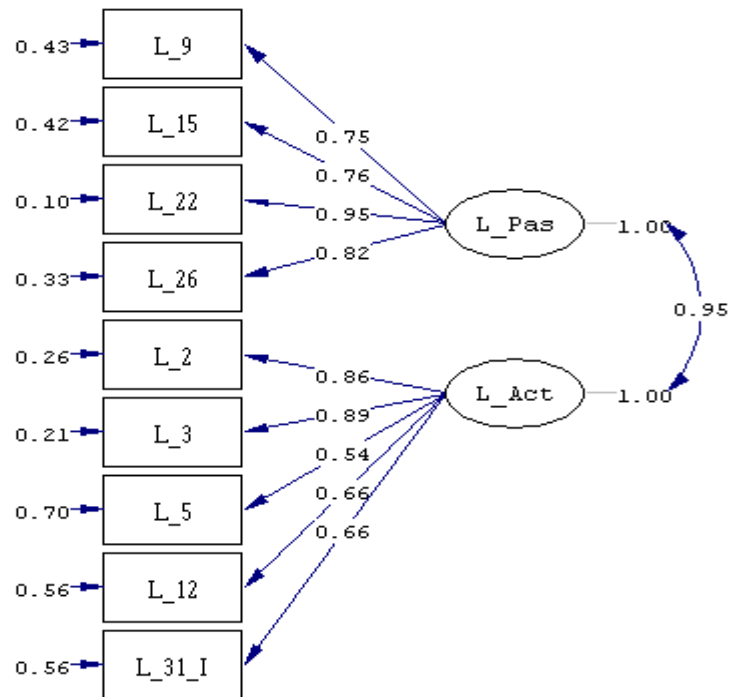
Diagrama do modelo de lealdade bidimensional (Graham e Keeley, 1992)

(“completely standardized solution”)

Medidas de bondade do ajustamento

Modelo de Lealdade de Graham e Keeley (1992) (Lealdade Passiva e Lealdade Activa)	
DF	26
χ^2	212,17
χ^2 / DF	8,16
RMSEA	0,11
SRMR	0,079
GFI	0,81
CFI	0,97
Model AIC	250,17

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=212.17, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.111

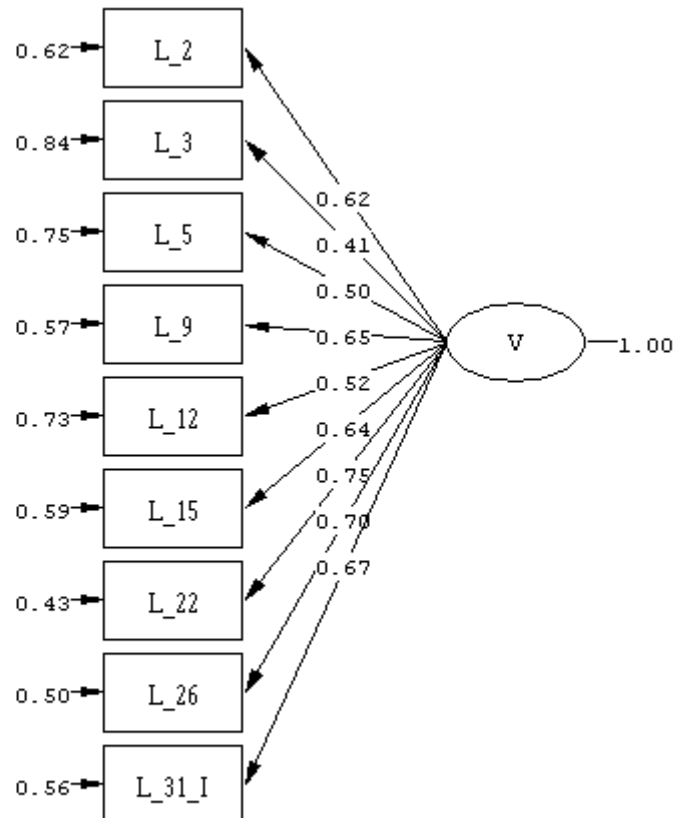
ANEXO 45

Solução da AFC da escala Lealdade (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1 (Lealdade)
DF	27
χ^2	186,84
χ^2 / DF	6,92
RMSEA	0,11
SRMR	0,081
GFI	0,86
CFI	0,94
Model AIC	222,84

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=186.84, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.105

ANEXO 46

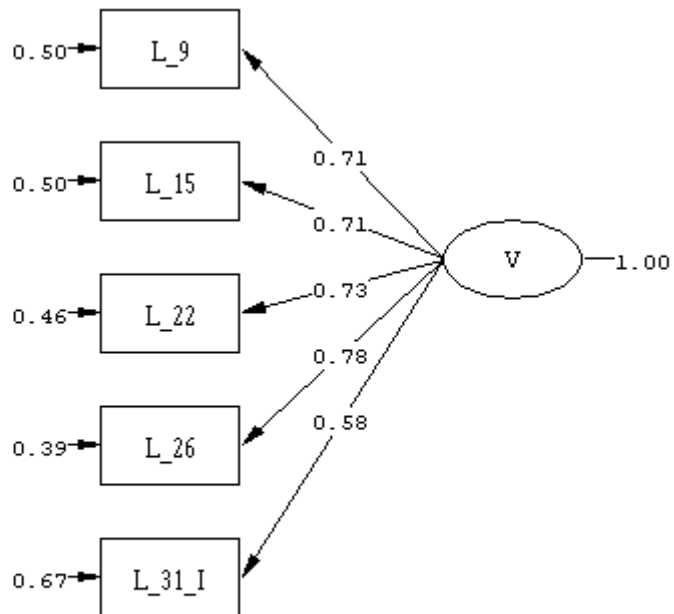
Solução da AFC da escala da Lealdade sem os itens L_2, L_3, L_5 e L_12

(“completely standardized solution”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M2 (Lealdade s/ L_2, L_3, L_5 e L_12)
DF	5
χ^2	16,88
χ^2 / DF	3,38
RMSEA	0,067
SRMR	0,034
GFI	0,98
CFI	0,99
Model AIC	36,88

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=16.88, df=5, P-value=0.00473, RMSEA=0.067

ANEXO 47

Solução da AFE da escala Negligência

N: Negligência.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 3 interações.

Extração de 2 factores com *Eigenvalue*>1,00.

Matriz de Padrão			
	Factores		Comunalidades
	1	2	
N_20	0,764	-0,068	0,515
N_21	0,600	,0151	0,508
N_1	0,526	0,083	0,344
N_18	0,400	-0,137	0,103
N_32	0,372	0,108	0,205
N_13	0,306	0,260	0,272
N_38	-0,083	0,680	0,391
N_36_I	-0,085	0,609	0,305
N_33	0,075	0,444	0,249

Matriz de Estrutura		
	Factores	
	1	2
N_20	0,716	0,462
N_21	0,705	0,567
N_1	0,583	0,448
N_13	0,487	0,473
N_32	0,447	0,366
N_18	0,306	0,141
N_38	0,389	0,623
N_36_I	0,337	0,549
N_33	0,383	0,496

Matriz de Correlação dos Factores		
Factores	1	2
1	1,000	
2	0,694	1,000

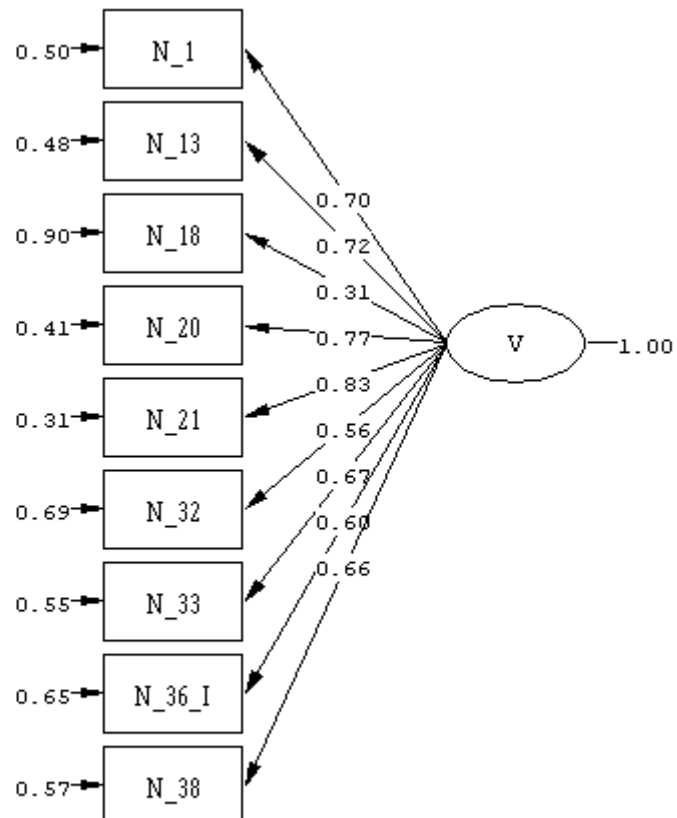
ANEXO 48

Diagrama da solução da AFC da escala original da Negligência (“*completely standardized solution*”)

Medidas de bondade do ajustamento

	M1
DF	27
χ^2	87,86
χ^2 / DF	3,25
RMSEA	0,065
SRMR	0,065
GFI	0,89
CFI	0,98
Model AIC	123,86

Diagrama da solução da AFC



Chi-Square=87.86, df=27, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

ANEXO 49

Escalas do modelo EVLN após a eliminação dos itens sugerida pelos resultados das AFC realizadas em cada uma das escalas originais, apresentando-se na última coluna da tabela a codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Escala da Saída	
4: Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal (R)	E_4_I
8: Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	E_8
17: Já tomei a decisão de mudar de empresa	E_17
28: Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	E_28
35: Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	E_35
Escala da Voz	
11: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (R)	V_11_I
25: Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_25
27: Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_27
34: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa (R)	V_34_I
37: Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_37
Escala da Lealdade	
9: Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	L_9
15: Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	L_15
22: Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	L_22
26: Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	L_26
Escala da Negligência	
1: Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa	N_1
13: Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	N_13
20: Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação	N_20
21: Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	N_21
33: Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	N_33
38: Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	N_38

E: Exit (Saída); **V:** Voz; **L:** Lealdade; **N:** Negligência. **(R)** Item revertido.

ANEXO 50

Matriz de correlações policóricas das escalas resultantes do processo de AFC dos quatro constructos latentes do Modelo EVLN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	
1. E_4_I	1																				
2. E_8	,71	1																			
3. E_17	,60	,78	1																		
4. E_28	,65	,77	,72	1																	
5. E_35	,77	,82	,72	,77	1																
6 V_11_I	-,26	-,5	-,22	-,29	-,26	1															
7. V_25	-,18	-,36	-,30	-,29	-,26	,50	1														
8. V_27	-,44	-,56	-,49	-,54	-,52	,41	,53	1													
9. V_34_I	-,21	-,42	-,31	-,31	-,35	,64	,55	,52	1												
10. V_37	-,21	-,35	-,28	-,34	-,34	,54	,59	,59	,71	1											
11. L_9	-,43	-,52	-,50	-,46	-,47	,32	,41	,45	,34	,29	1										
12. L_15	-,35	-,40	-,31	-,36	-,33	,23	,23	,41	,30	,30	,49	1									
13. L_22	-,56	-,63	-,48	-,55	-,56	0,31	,35	,43	,32	,29	,52	,52	1								
14. L_26	-,41	-,52	-,39	-,49	-,46	0,33	,47	,59	,37	,38	,59	,57	,53	1							
15. N_1	,25	,43	,43	,45	,36	-,20	-,32	-,35	-,29	-,32	-,21	-,19	-,31	-,24	1						
16. N_13	,20	,37	,27	,37	,28	-,20	-,37	-,39	-,32	-,33	-,22	-,29	-,30	-,37	,50	1					
17. N_20	,22	,43	,34	,37	,36	-,30	-,36	-,37	-,35	-,35	-,32	-,21	-,30	-,33	,57	,53	1				
18. N_21	,39	,44	,40	,42	,48	-,24	-,37	-,43	-,35	-,42	-,34	-,25	-,41	-,36	,65	,57	,21	1			
19. N_33	,18	,28	,29	,38	,24	-,26	-,24	-,36	-,41	-,37	-,16	-,21	-,27	-,29	,46	,50	,23	,52	1		
20. N_38	,22	,31	,27	,33	,29	-,15	-,28	-,31	-,22	-,29	-,20	-,30	-,19	-,31	,38	,57	,09	,49	,52	1	

E: Escala de Saída (Exit); V: Escala da Voz; L: Escala da Lealdade; N: Escala da Negligência

ANEXO 51

Solução da AFE das escalas do Modelo EVLN

E: Saída (Exit); **V:** Voz; **L:** Lealdade; **N:** Negligência.

Método de Extração: Maximum Likelihood. Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser, convergindo em 6 interações.

Extração de 4 factores com *Eigenvalue*>1,00

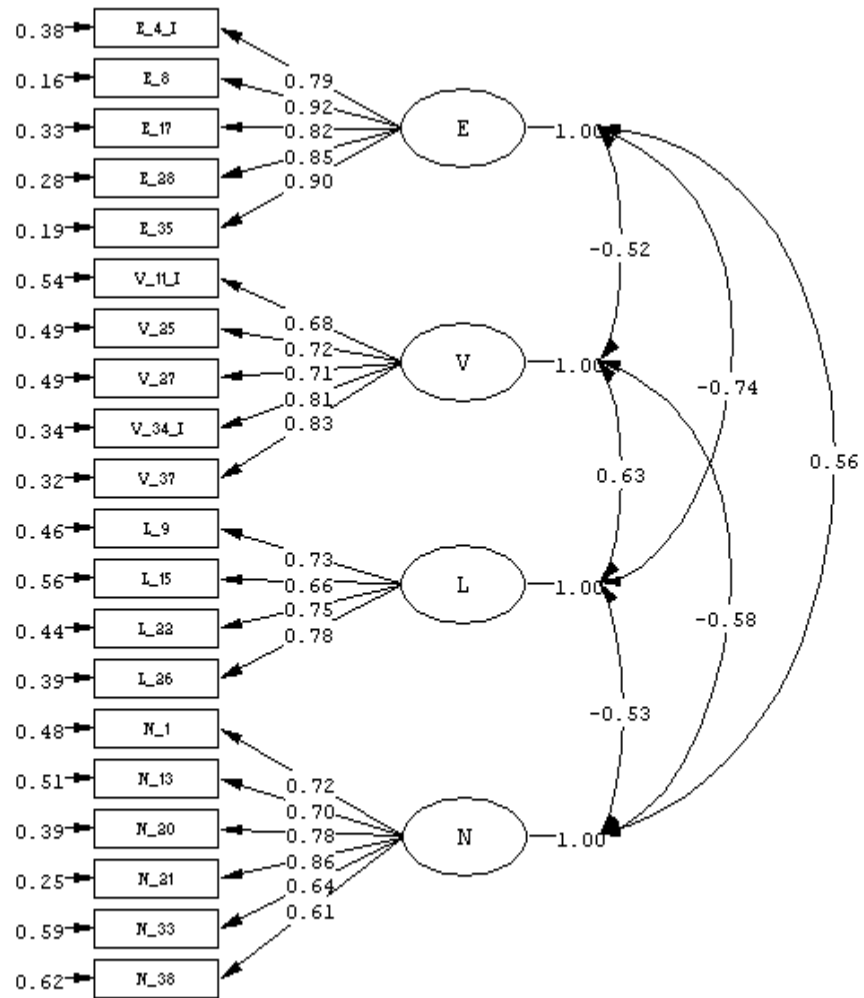
	Matriz de Padrão				Comunalidades
	Factores				
	1 Saída	2 Voz	3 Negligência	4 Lealdade	
E_35	0,874	-0,056	-0,044	0,052	0,715
E_8	0,801	-0,055	0,002	0,002	0,680
E_17	0,745	0,043	0,055	0,055	0,525
E_28	0,738	0,015	0,042	-0,020	0,586
E_4_I	0,689	0,067	-0,070	-0,116	0,500
V_34_I	-0,035	0,854	0,067	-0,112	0,613
V_37	0,041	0,780	-0,043	-0,042	0,581
V_11_I	-0,029	0,659	0,052	-0,011	0,412
V_25	0,134	0,508	-0,102	0,221	0,419
V_27	-0,150	0,386	-0,060	0,238	0,465
N_20	-0,019	-0,018	0,708	0,061	0,471
N_21	0,057	0,016	0,698	0,042	0,494
N_1	0,098	0,004	0,554	0,071	0,332
N_13	-0,078	-0,012	0,507	-0,040	0,244
N_38	-0,056	0,081	0,418	-0,160	0,188
N_33	0,006	-0,040	0,368	0,017	0,147
L_26	0,041	0,062	0,009	0,763	0,594
L_15	-0,004	-0,054	0,021	0,659	0,391
L_9	-0,145	-0,010	0,021	0,592	0,456
L_22	-0,296	-0,046	-0,071	0,376	0,380

Matriz de Estrutura				
	Factores			
	1	2	3	4
	Saída	Voz	Negligência	Lealdade
E_35	0,844	-0,364	0,381	-0,496
E_8	0,823	-0,382	0,412	-0,519
E_28	0,765	-0,317	0,398	-0,480
E_17	0,721	-0,257	0,372	-0,399
E_4_I	0,699	-0,246	0,276	-0,473
V_34_I	-0,283	0,776	-0,299	0,356
V_37	-0,273	0,760	-0,365	0,381
V_11_I	-0,267	0,641	-0,261	0,350
V_25	-0,258	0,622	-0,358	0,459
V_27	-0,482	0,606	-0,403	0,566
N_21	0,360	-0,305	0,701	-0,259
N_20	0,292	-0,303	0,683	-0,217
N_1	0,319	-0,252	0,571	-0,205
N_13	0,195	-0,235	0,490	-0,198
N_38	0,210	-0,178	0,417	-0,246
N_33	0,189	-0,202	0,382	-0,153
L_26	-0,447	0,463	-0,300	0,769
L_9	-0,493	0,366	-0,277	0,667
L_15	-0,375	0,302	-0,215	0,623
L_22	-0,541	0,316	-0,340	0,559

Matriz de Correlação dos Factores				
Factores	1	2	3	4
	Saída	Voz	Negligência	Lealdade
1: Saída	1,000			
2: Voz	-0,409	1,000		
3: Negligência	0,481	-0,460	1,000	
4: Lealdade	-0,612	0,553	-0,393	1,000

ANEXO 52

Diagrama do segundo modelo EVLV que resultou das AFC realizadas a cada uma das escalas de medida (“*completely standardized solution*”)



Chi-Square=338.23, df=164, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

ANEXO 53

Itens seleccionados para medir os constructos em estudo, após o processo de validação das escalas face à amostra

Escalas de Percepção da Ausência de Alternativas	
1: Penso que, nas condições actuais do mercado de trabalho, iria ter dificuldades em mudar de emprego	AI_1
3: Penso que poderia encontrar com facilidade um emprego alternativo ao que tenho agora (R)	AI_3_I
5: Penso que não tenho no mercado de trabalho possíveis alternativas ao meu emprego actual	AI_5
AI: Percepção da Ausência de Alternativas. (R) Item revertido.	
Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo	
2: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	CAf_2_I
6: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
7: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	CAf_7_I
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
4: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
8: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18
CAf: Comprometimento Organizacional Afectivo; CCal: Comprometimento Organizacional Calculativo; CNor: Comprometimento Organizacional Normativo. (R) Item revertido.	

Escala do Comprometimento com os Objectivos Individuais

1: Estou quase a desistir de continuar a esforçar-me para atingir os meus objectivos profissionais (R)	COI_1_I
3: Estou fortemente empenhado em atingir os meus objectivos profissionais	COI_3
6: Penso que vale a pena esforçar-me de forma a conseguir atingir os meus objectivos profissionais	COI_6
7: Sinceramente, não estou preocupado se atinjo ou não os meus objectivos profissionais (R)	COI_7_I
10: Penso que seja difícil considerar com seriedade os meus objectivos profissionais (R)	COI_10_I

COI: Comprometimento com os Objectivos Individuais. (R) Item revertido.

Escala de Satisfação Global com o Trabalho

1: Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	Sat_1
2: Penso frequentemente em deixar este trabalho (R)	Sat_2_I
3: Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço nesta trabalho	Sat_3

Sat: Satisfação Global com o Trabalho. (R) Item revertido.

Escala da Saída

4: Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal (R)	E_4_I
8: Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	E_8
17: Já tomei a decisão de mudar de empresa	E_17
28: Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	E_28
35: Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	E_35

Escala da Voz

11: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (R)	V_11_I
25: Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_25
27: Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_27
34: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa (R)	V_34_I
37: Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_37

Escala da Lealdade

9: Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	L_9
15: Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	L_15
22: Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	L_22
26: Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	L_26

Escala da Negligência

1. Desde que não seja afectado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa	N_1
13: Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	N_13
20. Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação	N_20
21: Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	N_21

E: Exit (Saída); **V:** Voz; **L:** Lealdade; **N:** Negligência; (R) Item revertido.

ANEXO 54

Relações do modelo proposto eliminadas por não serem estatisticamente significativas

Relação de influência da Percepção da Ausência de Alternativas sobre o Comprometimento Afectivo

Relação de influência da Percepção da Ausência de Alternativas sobre o Comprometimento Normativo

Relação de influência do Comprometimento Organizacional Calculativo sobre o Comprometimento com os Objectivos

Relação entre a Saída e a Lealdade

Relação entre a Saída e a Negligência

Relação entre a Lealdade e a Negligência

Relação de influência do Comprometimento Organizacional Calculativo sobre a Lealdade

Relação de influência do Comprometimento Organizacional Calculativo sobre a Negligência

Relação de influência do Comprometimento Organizacional Normativo sobre a Voz

Relação de influência do Comprometimento com os Objectivos sobre a Saída

Relação de influência do Comprometimento com os Objectivos sobre a Lealdade

Relação de influência da Satisfação com o Trabalho sobre a Negligência

ANEXO 55

Relações estruturais (“*completely standardized solution*”) encontradas para o Modelo Final Proposto

	CAf	CCal	CNor
CAf	1		
CCal	0,26 (5,67)	1	
CNor	0,64 (17,32)	0,48 (13,21)	1

Entre parênteses *t-value*. **CAf**: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CCal**: Comprometimento Organizacional Calculativo; **CNor**: Comprometimento Organizacional Normativo.

Percepção da Ausência de Alternativas	
Comprometimento Organizacional Afectivo	---
Comprometimento Organizacional Calculativo ($R^2=0,54$)	0,74 (9,86)
Comprometimento Organizacional Normativo	---

Entre parênteses *t-value*.

	CAf	CCal	CNor	COI
Comprometimento com os Objectivos ($R^2=0,46$)	0,68 (9,65)	---	---	---
Satisfação Global com o Trabalho ($R^2=0,71$)	0,37 (4,19)	0,17 (3,78)	0,13 (2,11)	0,39 (5,52)

Entre parênteses *t-value*. **CAf**: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CCal**: Comprometimento Organizacional Calculativo; **CNor**: Comprometimento Organizacional Normativo; **COI**: Comprometimento com os Objectivos

	Exit (Saída)	Voz	Lealdade	Negligência
Exit (Saída)	1			
Voz	---	1		
Lealdade	---	0,15 (4,89)	1	
Negligência	---	-0,14 (-3,44)	---	1

Entre parênteses *t-value*. **E**: Exit (Saída); **V**: Voz; **L**: Lealdade; **N**: Negligência

	CAf	CCal	CNor	COI	Sat
Exit (Saída) ($R^2=0,75$)	---	---	-0,22 (-4,00)	---	-0,71 (-7,53)
Voz ($R^2=0,41$)	0,27 (2,85)	-0,29 (-5,03)	---	---	0,45 (4,58)
Lealdade ($R^2=0,74$)	0,32 (3,97)	---	0,20 (3,54)	---	0,44 (4,74)
Negligência ($R^2=0,60$)	-0,53 (-4,69)	---	0,19 (2,50)	-0,42 (-4,69)	---

Entre parênteses *t-value*. **CAf**: Comprometimento Organizacional Afectivo; **CCal**: Comprometimento Organizacional Calculativo; **CNor**: Comprometimento Organizacional Normativo; **E**: *Exit* (Saída); **V**: Voz; **L**: Lealdade; **N**: Negligência

ANEXO 56

Análise das relações de mediação

Relação Percepção da Ausência de Alternativas (AI) com a Satisfação com o Trabalho (Sat), mediada pelo Comprometimento Organizacional Calculativo (CCal)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	AI – Sat	0,09	1,97	0,09
Mediação Total	AI – CCal	0,74	9,86	0,11
	CCal – Sat	0,17	3,78	0,06
Mediação Parcial	AI – CCal	0,74	9,78	0,11
	CCal – Sat	0,35	2,33	0,19
	AI – Sat	-0,16	-1,25	0,24
Relação Percepção da Ausência de Alternativas (AI) com a Voz (V), mediada pelo Comprometimento Organizacional Calculativo (CCal)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	AI – V	-0,21	-4,85	0,06
Mediação Total	AI – CCal	0,74	9,86	0,11
	CCal – V	-0,29	-5,03	0,05
Mediação Parcial	AI – CCal	0,73	9,77	0,11
	CCal – V	-0,06	-0,71	0,11
	AI – V	-0,23	-2,50	0,08
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Satisfação com o Trabalho (Sat), mediada pelo Comprometimento com os Objectivos (CObj)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – Sat	0,60	7,48	0,13
Mediação Total	CAf – CObj	0,69	9,82	0,10
	CObj – Sat	0,57	9,17	0,08
Mediação Parcial	CAf – CObj	0,68	9,65	0,10
	CObj – Sat	0,39	5,52	0,10
	CAf – Sat	0,37	4,19	0,16
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Negligência (N), mediada pelo Comprometimento com os Objectivos (CObj)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – N	-0,77	-7,39	0,14
Mediação Total	CAf – CObj	0,69	9,77	0,10
	CObj – N	-0,70	-8,26	0,09
Mediação Parcial	CAf – CObj	0,68	9,65	0,10
	CObj – N	-0,42	-4,69	0,10
	CAf – N	-0,53	-4,69	-0,18
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Saída (E), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – E	-0,50	-7,01	0,12
Mediação Total	CAf – Sat	0,37	4,19	0,16
	Sat – E	-0,71	-7,53	0,10
Mediação Parcial	CAf – Sat	0,33	3,59	0,16
	Sat – E	-0,59	-5,74	0,11
	CAf – E	-0,15	-1,80	0,16

Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Voz (V), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – V	0,62	9,70	0,08
Mediação Total	CAf – Sat	0,40	4,57	0,17
	Sat – V	0,69	9,21	0,05
Mediação Parcial	CAf – Sat	0,37	4,19	0,16
	Sat – V	0,45	4,58	0,07
	CAf – V	0,27	2,85	0,12
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Lealdade (L), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – L	0,56	7,85	0,13
Mediação Total	CAf – Sat	0,41	4,85	0,16
	Sat – L	0,66	7,25	0,09
Mediação Parcial	CAf – Sat	0,37	4,19	0,16
	Sat – L	0,44	4,74	0,10
	CAf – L	0,32	3,97	0,18
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CCal) com a Saída (E), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CCal – E	-0,06	-1,09	0,05
Não se verifica a 1ª condição da mediação. Logo, rejeita-se a possibilidade de haver uma mediação da Satisfação na relação entre o Comprometimento Organizacional Calculativo e a Saída				
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CCal) com a Voz (V), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CCal – V	-0,21	-4,07	0,04
Mediação Total	CCal – Sat	0,16	3,53	0,06
	Sat – V	0,29	3,05	0,06
Mediação Parcial	CCal – Sat	0,17	3,78	0,06
	Sat – V	0,45	4,58	0,07
	CCal – V	-0,29	-5,03	0,05
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CCal) com a Lealdade (L), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CCal – L	0,04	0,82	0,06
Não se verifica a 1ª condição da mediação. Logo, rejeita-se a possibilidade de haver uma mediação da Satisfação na relação entre o Comprometimento Organizacional Calculativo e a Lealdade				
Relação Comprometimento Organizacional Normativo (CNor) com a Saída (E), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CNor – E	-0,75	-11,94	0,09
Mediação Total	CNor – Sat	0,17	3,50	0,11
	Sat – E	-0,88	-7,77	0,12
Mediação Parcial	CNor – Sat	0,13	2,11	0,12
	Sat – E	-0,71	-7,53	0,10
	CNor – E	-0,22	-4,00	0,11

Relação Comprometimento Organizacional Normativo (CNor) com a Voz (V), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CNor – V	0,13	1,73	0,09
Não se verifica a 1ª condição da mediação. Logo, rejeita-se a possibilidade de haver uma mediação da Satisfação na relação entre o Comprometimento Organizacional Normativo e a Voz				
Relação Comprometimento Organizacional Normativo (CNor) com a Lealdade (L), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CNor – L	0,28	4,57	0,11
Mediação Total	CNor – Sat	0,17	2,48	0,12
	Sat – L	0,53	5,50	0,53
Mediação Parcial	CNor – Sat	0,13	2,11	0,12
	Sat – L	0,44	4,74	0,10
	CNor – L	0,20	3,54	0,11
Relação Comprometimento com os Objectivos (CObj) com a Saída (E), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CObj – E	-0,36	-6,77	0,06
Mediação Total	CObj – Sat	0,39	5,52	0,10
	Sat – E	-0,71	-7,53	0,10
Mediação Parcial	CObj – Sat	0,39	5,45	0,10
	Sat – E	-0,73	-6,57	0,12
	CObj – E	0,01	0,20	0,09
Relação Comprometimento com os Objectivos (CObj) com a Voz (V), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CObj – V	0,22	2,63	0,08
Mediação Total	CObj – Sat	0,39	5,52	0,10
	Sat – V	0,45	4,58	0,07
Mediação Parcial	CObj – Sat	0,38	5,33	0,10
	Sat – V	0,36	3,22	0,08
	CObj – V	0,15	1,63	0,09
Relação Comprometimento com os Objectivos (CObj) com a Lealdade (L), mediada pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CObj – L	0,09	1,18	0,10
Não se verifica a 1ª condição da mediação. Logo, rejeita-se a possibilidade de haver uma mediação da Satisfação na relação entre o Comprometimento com os Objectivos e a Lealdade				

ANEXO 57

Análise das relações de mediação múltipla

Relação Percepção da Ausência de Alternativas (AI) com a Voz (V), mediada pelo mediada pelo Comprometimento Organizacional Calculativo (CCal) e pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	AI – V	-0,01	-0,22	0,07
Mediação Parcial	AI – CCal	0,74	9,66	0,11
	CCal – V	-0,25	-2,59	0,09
	AI – Sat	-0,15	-1,18	-0,15
	Sat – V	0,46	4,54	0,07
	AI – V	-0,04	-0,44	0,11
Não se verifica a mediação múltipla por não serem significativos: (i) o efeito directo AI – V na ausência de mediação e (ii) o efeito indirecto AI – Sat				
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Saída (E), mediada pelo mediada pelo Comprometimento com os Objectivos (CObj) e pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – E	-0,45	-6,43	0,11
Mediação Parcial	CAf – CObj	0,68	9,66	0,10
	CObj – E	0,03	0,44	0,09
	CAf – Sat	0,33	3,57	0,17
	Sat – E	-0,62	-5,12	0,12
	CAf – E	-0,15	-1,73	0,17
Não se verifica a mediação múltipla por não ser significativo o efeito indirecto CObj – E				
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Voz (V), mediada pelo mediada pelo Comprometimento com os Objectivos (CObj) e pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – V	0,59	9,36	0,08
Mediação Parcial	CAf – CObj	0,68	9,62	0,10
	CObj – V	0,15	1,63	0,09
	CAf – Sat	0,38	4,24	0,16
	Sat – V	0,36	3,22	0,08
	CAf – V	0,23	2,39	0,13
Não se verifica a mediação múltipla por não ser significativo o efeito indirecto CObj – V				
Relação Comprometimento Organizacional Afectivo (CAf) com a Lealdade (L), mediada pelo mediada pelo Comprometimento com os Objectivos (CObj) e pela Satisfação com o Trabalho (Sat)				
Modelos	Condições	Estimativa	t-value	Erro Padrão
Ausência de Mediação	CAf – L	0,52	7,12	0,07
Mediação Parcial	CAf – CObj	0,68	9,67	0,09
	CObj – L	0,03	0,39	0,11
	CAf – Sat	0,37	4,22	0,16
	Sat – L	0,42	3,91	0,11
	CAf – L	0,31	3,55	0,17
Não se verifica a mediação múltipla por não ser significativo o efeito indirecto CObj – L				