

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE  
DA VOZ – UM ESTUDO DE PERFIS

Ana Margarida Fernandes Pereira do Nascimento Sabino

Dissertação de Mestrado

Orientador(a):

Prof. Doutor Albino Lopes, Professor Catedrático no Instituto Superior de Ciências  
Sociais e Políticas (ISCSP) , Departamento de Gestão de Recursos Humanos

Dezembro de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de manifestar a minha gratidão a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho, e sem as quais tal não teria sido possível.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador, o Prof. Doutor Albino Lopes, pela sua orientação e apoio durante a realização desta tese. Para ele um sincero muito Obrigada!

Agradeço também aos Directores de Recursos Humanos das empresas participantes deste estudo, por terem facilitado as condições necessárias à realização desta investigação.

A todos os participantes deste estudo, o meu mais sincero Obrigada.

Finalmente, gostaria de agradecer e dedicar este trabalho a toda a minha Família, em especial, ao meu esposo Edgar e aos meus pais, Julieta e José Luís, pela motivação, confiança, apoio e disponibilidade demonstrada durante os meses de realização deste estudo.

A todos,

Muito Obrigada!

## RESUMO

O comprometimento organizacional tem ganho cada vez mais importância como potenciador das dinâmicas organizacionais, particularmente em contextos de imprevisibilidade, como é o actual.

O presente estudo visa dar continuidade ao trabalho de Nascimento (2010), propondo-se responder à seguinte questão de partida: em que medida é que a relação entre o comprometimento organizacional e a voz, mediada pela satisfação com o trabalho, é influenciada pelos perfis de comprometimento baseados na componente normativa?

Teoricamente adoptou-se o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen (1991 e 1997) que postula que este constructo é composto por uma componente afectiva, normativa e calculativa. Em relação aos perfis do comprometimento, adoptou-se o estudo de Meyer e Parfyonova (2010) em que foram definidos dois perfis. Um primeiro, composto pela associação da componente afectiva e normativa que se denomina de Dever Moral. E um outro, Obrigação por Dívida, composto pela associação da componente normativa com a calculativa. A voz é perspectivada como uma das estratégias comportamentais tipificadas no Modelo EVLN de Farrel e Rusbult (1983). Finalmente, adoptou-se o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980) para a satisfação com o trabalho.

Foi testado inicialmente o modelo proposto. Posteriormente verificou-se em que medida é que esse modelo diferia de um perfil de Dever Moral para um perfil de Obrigação por Dívida.

Os resultados demonstraram a necessidade de se continuar a realizar estudos referentes à componente normativa. Este trabalho revelou também a importância em perceber os diferentes tipos de vozes que emergem nestes contextos. Finalmente, invoca-se a necessidade das organizações passarem a gerir os afectos, visto a componente afectiva ter assumido um papel preponderante independentemente do perfil de comprometimento.

**Palavras Chave:** Comprometimento Organizacional, Perfis de Comprometimento, Voz, Satisfação com o Trabalho.

**JEL Classification System:** D23 – Organizational Behavior, O15 – Human Resources

## ABSTRACT

Organizational commitment has been given more importance nowadays as a driver for organizational dynamics, specially in today's unpredictable context.

This study's purpose is to continue Nascimento's (2010) research and aims to understand in what measure Organizational Commitment and Voice relationship, mediated by job satisfaction, is influenced by Commitment Profiles based on Normative Component.

Meyer & Allen (1991, 1997) Commitment "Three-Components Model" was used, stating that organizational commitment has an affective, continuance and normative mindsets. Regarding commitment profiles, two different types were set like Meyer & Parfyonova (2010) study suggests. The first, "Moral Duty", based on affective and normative components association and the second, "Indebted Obligation", formed by normative and continuance association. The "Voice" is seen as one of Farrel & Rusbult's (1983) EVLN Model behavioral strategies. At last, Hackman e Oldham (1980) Job Characteristics Model was used for job satisfaction.

The proposed model was tested in an initial stage. Later it was tested if that model differed from a "Moral Duty profile" or from a "Indebted Obligation profile".

Results have shown the need of continuing Normative Component studies. This thesis also suggests the importance of studying different "Voice" types that emerge from different organizational contexts. At last, results show that there is a growing need of Affects Management within organizations once that Affective Component plays a critical role regardless of Commitment profile.

**Key-Words:** Organizational Commitment, Commitment Profiles, Voice, Job Satisfaction

**JEL Classification System:** D23 – Organizational Behavior, O15 –Human Resources

## INDICE

INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA	15
1.1. Comprometimento Organizacional	13
1.2. Perfis do Comprometimento Organizacional	19
1.3. Satisfação com o Trabalho	23
1.4. Estratégias Comportamentais	29
CAPÍTULO 2 – PROBLEMÁTICA	34
2.1. Definição do Problema	34
2.2. Hipóteses de Estudo	35
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	41
3.1. Validação das Escalas de Medida	41
3.1.1. Comprometimento Organizacional	42
3.1.2. Satisfação	44
3.1.3. Estratégias Comportamentais	45
3.2. Variáveis de caracterização da Amostra	47
3.3. Definição da Amostra e Condições de Aplicação	47
3.4. Caracterização da Amostra	48
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1. Validação do Modelo face à Amostra	51
4.1.1. Comprometimento Organizacional	53
4.1.2. Satisfação com o Trabalho	57
4.1.3. Voz	59
4.2. Análise Descritiva das Variáveis Latentes	60
4.3. Estimacão do Modelo e Testes de Hipóteses	62
4.3.1. Estimacão do Modelo	62

4.3.2. Análise das Relações de Mediação	66
4.3.3. Análise dos Perfis	68
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	72
5.1. Conclusões	72
5.2. Limitações e estudos futuro	77
5.3. Reflexão final	79
CAPÍTULO 6 – BIBLIOGRAFIA	80
CAPÍTULO 7 – ANEXOS	85
Anexo 1 – Questionário	86
Anexo 2 – Caracterização da Amostra	93
Anexo 3 – Análise Descritiva e Univariada	95
Anexo 4 – Análise Factorial Exploratória	106
Anexo 5 – Análise Factorial Confirmatória do Comprometimento	109
Anexo 6 – Análise Factorial Confirmatória da Satisfação	113
Anexo 7 – Análise Factorial Confirmatória da Voz	115
Anexo 8 – Validação do Modelo Proposto	116
Anexo 9 – Análise das Relações de Mediação	119
Anexo 10 – Influência dos Perfis no Modelo Proposto – Análise Multigrupos	123

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo multidimensional do comprometimento organizacional, dos seus antecedentes e consequentes (baseado em Meyer e Allen, 1997: 106).....	17
Figura 2 – Modelo do processo integrado da identidade e do comprometimento (baseado em Meyer, Becker e Van Dick, 2006:669).....	18
Figura 3 – Tipologia dos modelos de explicação da satisfação (baseado em Lima et al., 1994).....	24
Figura 4 - Modelo das Características da Função (Nascimento, 2010: 77, baseado em Hackman e Oldham: 1980, 90).....	26
Figura 5 - Modelo EVLN (adaptado de Rusbult et al., 1988: 601).....	31
Figura 6 – Hipóteses referentes à antecedência das componentes do Comprometimento em relação à Voz (H1).....	36
Figura 7 – Hipóteses referentes à antecedência das componentes do Comprometimento em relação à Satisfação com o Trabalho (H2).....	36
Figura 8 – Hipóteses referentes à antecedência da satisfação com o trabalho na relação com a voz (H3).....	37
Figura 9 - Hipóteses referentes à satisfação com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes do comprometimento organizacional com a voz (H4).....	38
Figura 10 – Hipóteses referentes à influência dos perfis no modelo proposto (H5).....	38
Figura 11 – Hipóteses referentes à influência dos perfis nas relações que se estabelecem no modelo proposto (H6).....	39
Figura 12 – Modelo Proposto.....	40
Figura 13- Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Meyer, e Allen, 1997: 118-119 citado por Nascimento, 2010).....	43
Figura 14- Escala da Satisfação com o Trabalho(baseado em Hackman e Oldham, 1980 citado por Nascimento, 2010).....	44
Figura 15 - Escala da Voz do Modelo EVLN (adaptado de Nascimento, 2010).....	46
Figura 16 - Medidas de bondade de ajustamento (baseado em Salgueiro, 2007 e Maroco, 2010).....	53

Figura 17 – Itens eliminados na AFE do Comprometimento Organizacional.....	54
Figura 18 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Primeira Alternativa Metodológica.....	55
Figura 19 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Segunda Alternativa Metodológica.....	55
Figura 20 - Modelo Final (modelo7) – Análise Factorial Confirmatória do Comprometimento Organizacional.....	56
Figura 21 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Satisfação com o Trabalho .....	58
Figura 22 - Análise Factorial Confirmatória da Satisfação no Trabalho.....	58
Figura 23 - Medidas de Bondade de Ajustamento para a AFC da Voz.....	59
Figura 24 - Análise Factorial Confirmatória da Voz.....	60
Figura 25 – Média, Desvios-Padrão e Matriz de Correlações dos constructos em análise (Índices Ponderados pelo <i>factor loading</i> ).....	61
Figura 26 – Medidas de Bondade de Ajustamento dos modelos testados.....	63
Figura 27 – Modelo Final Proposto.....	64
Figura 28 – Teste das hipóteses H1.....	65
Figura 29 – Teste das hipóteses H2.....	65
Figura 30 – Teste das hipóteses H3.....	66
Figura 31 – Teste das hipóteses H4.....	68
Figura 32 – Teste das hipóteses H5.....	69
Figura 33 – Teste das hipóteses H6.....	70

## INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Actualmente tem-se verificado uma conjuntura socioeconómica e organizacional marcada pela imprevisibilidade onde os processos de gestão em geral, e dos recursos humanos em particular, assumem um papel fundamental para o sucesso das organizações (Drucker, 1986; Meyer, Allen e Topulnytsky, 1998; Meyer, 2009). Neste sentido, e tendo em conta este contexto, surge a necessidade das organizações serem cada vez mais, sistemas abertos, onde a mudança é vista como um elemento-chave que vai permitir tornarem-se capazes de se desenvolverem e crescerem nestes enquadramentos conjunturais adversos (Bilhim, 2009).

Meyer e Hersovitch (2001) identificam constructos, como o comprometimento, que actuam como elementos potenciadores de processos organizacionais e que vão permitir às organizações criarem um sentido de pertença nos seus colaboradores (Weick, 1995), independentemente da conjuntura. Importa assim conseguir conciliar estes dois factores (mudança do contexto e comprometimento) de forma a tornar as organizações mais competitivas. Esta questão é central na medida em que a “...*mudança organizacional tem o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança*” (Meyer, 2009: 38).

Neste âmbito, o comprometimento é entendido como um estado psicológico que determina se o indivíduo pretende, ou não, permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). Os autores consideram que este constructo pode ser caracterizado quanto à sua natureza e quanto ao seu objecto.

Quanto à sua natureza, pode ser unidimensional ou multidimensional. Neste caso, segundo o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991), o comprometimento é composto por três componentes: a componente afectiva onde o indivíduo permanece na organização porque quer, porque está emocionalmente ligado a ela; a componente normativa que se entende como o sentido de dever e responsabilidade do sujeito para com a organização; e a componente calculativa, que representa a avaliação da relação sob o ponto de vista de custo / benefício. Nesta abordagem o comprometimento tem uma natureza multidimensional (Meyer e Allen, 1991 e 1997).

Quanto ao objecto, podem coexistir múltiplos comprometimentos no local de trabalho. Neste sentido, estudos mais recentes (Meyer, Allen e Smith, 1993; Meyer e Hercovitch, 2002; Wasti, 2005; Gellatly, 2006; Meyer e Parfyonova, 2011) sugerem uma nova linha de investigação, relativa à construção de perfis de comprometimento. Esta abordagem prende-se com a importância de uma melhor compreensão das várias ligações entre estes comprometimentos com outros constructos, quer antecedentes, quer consequentes.

No seguimento das questões acima levantadas, Nascimento (2010) procura contribuir para esta área de investigação através de um estudo que se centra no comprometimento organizacional como determinante de estratégias comportamentais. O autor adopta a abordagem de comprometimento de Meyer e Allen (1991 e 1997). Por outro lado, as estratégias comportamentais, ou seja, os comportamentos que os colaboradores adoptam perante uma situação de insatisfação, tem como referência o Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982), originalmente desenvolvido por Hirschman (1970). Este modelo estabelece quatro estratégias comportamentais: a saída (“*Exit*”), a voz (“*Voice*”), a lealdade (“*Loyalty*”) e a negligência (“*Neglect*”).

No trabalho de Nascimento (2010) foi estudada a influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, tendo como variáveis mediadoras dessa relação o comprometimento com os objectivos e a satisfação global com o trabalho. O resultados obtidos sugerem a necessidade de realização de outros estudos, nomeadamente no que diz respeito a duas questões. Uma referente ao papel e à natureza da voz, já que o autor conclui que “*Os resultados destacaram um papel de charneira desempenhado pela voz*” (Nascimento, 2010: 282). A outra advém do facto de que “*... as três componentes do comprometimento organizacional estavam relacionadas positivamente entre si*” (Nascimento, 2010: 279), sugerindo então que “*... a utilização de perfis de comprometimento permite uma melhor compreensão quer dos determinantes de cada um desses perfis, quer também das suas consequências*” (Nascimento, 2010: 280). O presente estudo surge na continuidade das questões levantadas por Nascimento (2010). Pretende-se assim dar resposta à seguinte pergunta de partida:

- Em que medida é que a relação entre o comprometimento organizacional e a voz, mediada pela satisfação com o trabalho é influenciada pelos perfis de comprometimento baseados na componente normativa?

Com base nesta pergunta de partida podem formular-se objectivos específicos, nomeadamente:

- Estudar em que medida é que as três componentes do comprometimento organizacional determinam a voz?
- Verificar de que forma é que esta relação é mediada pela satisfação com o trabalho?
- Aferir em que medida é que as relações entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz são influenciadas pelo perfil de:
  - Dever Moral
  - Obrigação por Dívida

Tendo em conta que o presente estudo tem como referência o trabalho desenvolvido por Nascimento (2010), foram mantidas as mesmas abordagens teóricas, pelo que, adoptou-se o Modelo das Três Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen (1991) e a voz é entendida como uma estratégia comportamental, segundo o Modelo EVLN de Rusbult et al. (1982). O modelo adoptado para estudar os perfis de comprometimento foi desenvolvido por Meyer e Paryfonova (2011) que propuseram uma reconceptualização da componente normativa criando, assim, dois perfis. Por um lado, um perfil composto pela associação da componente afectiva com a normativa que se denomina de Dever Moral. Por outro, o perfil obrigação por dívida que é composto pela associação da componente calculativa com a normativa. A segunda parte do trabalho consiste no estudo da influência de cada um destes perfis no modelo proposto.

Sob o ponto de vista metodológico, utilizou-se uma análise quantitativa caracterizada pela realização de análises factoriais exploratórias, confirmatórias e de modelos de equações estruturais.

A presente dissertação organiza-se em introdução e quatro capítulos. A introdução diz respeito à revisão de literatura onde se pretende proceder a uma sistematização das principais abordagens teóricas relativamente a cada um dos constructos em estudo:

comprometimento organizacional, perfis de comprometimento, satisfação com o trabalho e por fim, a voz como sendo uma das estratégias comportamentais tipificadas no Modelo EVLN.

Seguidamente, pretende-se aprofundar as principais interrogações levantadas neste trabalho, nomeadamente através da formulação das hipóteses de estudo, devidamente fundamentadas pela revisão de literatura realizada no capítulo anterior.

O segundo capítulo refere-se à apresentação da metodologia, pelo que, inicialmente serão apresentadas as escalas de medida para cada um dos constructos em estudo bem como as variáveis de caracterização da amostra. É também caracterizada a amostra que foi utilizada.

O terceiro capítulo consiste na descrição do processo de análise dos dados e o teste das hipóteses em estudo. De notar que, tratando-se de um modelo de equações estruturais, a análise de dados caracterizou-se por várias fases. Inicialmente desenvolveu-se uma análise descritiva e univariada, seguida de uma análise factorial exploratória que visa estabelecer uma estrutura latente subjacente às variáveis manifestas. Posteriormente, tendo como referência a análise anterior, realizou-se uma análise factorial confirmatória para medir a validade da escala de medida de cada constructo latente. Em seguida, foi desenvolvida uma análise de equações estruturais para estudar o modelo proposto bem como a sua bondade de ajustamento. O passo seguinte consistiu no teste das relações de mediação. Finalmente, através da análise multigrupos, testou-se a influência de cada um dos perfis no modelo proposto.

No último capítulo foram discutidos os resultados obtidos sendo referidas as principais limitações do estudo bem como propostas para estudos futuros.

## CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. Comprometimento Organizacional

O presente trabalho visa dar continuidade ao estudo realizado por Nascimento (2010) relativo às relações que se estabelecem entre o Comprometimento (“*Commitment*”) e as estratégias comportamentais, em contexto organizacional.

Neste âmbito, a nomenclatura utilizada nos constructos que aqui serão tidos em conta, será a mesma que foi utilizada por Nascimento (2010). O próprio considera que, apesar de existirem várias traduções o termo Comprometimento é aquele que melhor espelha “*uma acção e uma responsabilidade pessoal de querer dar algo por iniciativa própria*” (Nascimento, 2010: 1). De facto, o autor refere, baseando-se na Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (s.d.) que o termo Empenhamento subentende uma relação “*... transaccional de dar algo como penhor...*” enquanto que Compromisso pressupõe uma obrigação.

O estudo do comprometimento organizacional tem sido desenvolvido por diversos autores sob a premissa de que qualquer indivíduo, quando inserido num determinado contexto social, sofre algum tipo de influência que determinará os seus comportamentos (Kelman, 1958). Apesar de haver diversas definições de comprometimento (Klein, Molloy e Cooper, 2009), pode-se considerar que este constructo consiste numa reacção de uma dada natureza e intensidade com um objecto (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer, Allen e Smith, 1993) criando um sentido de pertença social que permite uma redução na ambiguidade organizacional (Weick, 1995 e 2001). Essa redução na ambiguidade é traduzida por uma reacção comportamental consistente (Meyer e Herscovitch, 2001).

Neste contexto, destaque-se que alguns teóricos defenderam a identificação de diferentes componentes do comprometimento. A conceptualização inicial do comprometimento foi realizada por Becker (1960). Segundo este autor, o comprometimento é uma tendência comportamental que visa manter os investimentos

realizados pelo indivíduo na organização. Assim, o comprometimento aparece associado a comportamentos e a custos resultantes da saída da organização.

Etzioni (1961) não distinguiu conceptualmente comprometimento de envolvimento considerando que se prende com o cumprimento de orientações organizacionais pelo que identifica três componentes. Uma componente moral referente à identificação da estrutura de autoridade organizacional, uma componente calculativa que diz respeito à avaliação da relação entre custos e benefícios e uma componente por alienação quando o sujeito é condicionado negativamente.

Kanter (1968) também considera que este constructo é composto por três componentes, nomeadamente, a componente de coesão, associada a questões de afectividade, a componente de continuidade, semelhante à componente calculativa de Etzioni, e uma componente de cariz normativo, referente às questões de controlo.

Outras perspectivas para a compreensão do comprometimento foram tidas em conta. Salancik (1977 e 1995) interpreta este constructo sob uma óptica comportamental pelo que os comportamentos do sujeito dependem da intensidade do comprometimento. Noutra linha, Staw (1977) distingue o comprometimento comportamental do atitudinal. O primeiro refere-se aos comportamentos explícitos do indivíduo em relação à organização, enquanto que o segundo diz respeito aos sentimentos e valores associados a essa relação.

Kidron (1978) definiu o comprometimento como sendo composto por uma componente calculativa, de cariz mais instrumental, e outra moral. Por outro lado, Gould (1978) distinguiu três tipos de envolvimento. Um calculativo e outro moral, semelhante a Kidron, acrescentando um terceiro que denominou de alienativo. Este caracterizava-se pelo controlo coercivo que as organizações exerciam sobre os seus colaboradores.

Angle e Perry (1981) desenvolveram um questionário - “*Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*” - que visava identificar a estrutura factorial deste constructo, tendo assim identificado três factores. Destes, dois factores eram passíveis de interpretação, distinguindo-se assim um comprometimento de valores e um comprometimento em permanecer na organização. Na sequência deste trabalho, foram construídas subescalas para medir cada uma das componentes.

Numa óptica unidimensional, Mowday, Porter e Steers (1982) consideraram que o comprometimento pode ser entendido como a ligação que o sujeito tem com a organização. Esta ligação depende de vários factores tais como: as características pessoais, as características de papel, a estrutura organizacional e a própria experiência de trabalho, originando determinados resultados, com diferentes intensidades, como é o caso do desejo em permanecer na organização, a assiduidade, a retenção e o próprio esforço no trabalho que se desenvolve. Este modelo destaca fundamentalmente o papel e o carácter afectivo que se verifica no comprometimento.

Um dos modelos de comprometimento mais utilizados e que tem apresentado resultados mais consistentes (Rego e Souto, 2004) é o proposto por Meyer e Allen (1991 e 1997). Segundo este modelo o comprometimento foi perspectivado como um processo de influência social que resulta de uma relação de determinada natureza e intensidade entre um sujeito e uma entidade concreta. Nesta perspectiva a relação poderá assumir um carácter afectivo, calculativo e normativo

O comprometimento pode ser estudado quanto à sua natureza e quanto ao seu objecto. No primeiro caso, ou seja, quanto à natureza do comprometimento, este pode ser uni ou multidimensional. Anteriormente já foram apresentadas opções teóricas que se adequam a cada uma destas perspectivas como é o caso do trabalho desenvolvido por Etzioni (1961) ou Kanter (1968) numa óptica multidimensional e Mowday et al. (1982) como um exemplo da perspectiva unidimensional do comprometimento.

Quanto ao seu objecto, Meyer e Allen (1991 e 1997), consideraram que poderão coexistir diferentes comprometimentos no local de trabalho. Desta forma, tem-se colocado a questão da existência de “*diferentes combinações de múltiplos comprometimentos estão provavelmente a colocar novos desafios de gestão dentro das organizações*” (Meyer, Irving e Allen 1998: 89), que sugeriam que os diversos comprometimentos dos indivíduos sejam cada vez mais para com pequenas unidades de referência e não para com a organização no seu todo (Nascimento, 2010). Esta temática assume aqui particular relevância na medida em que, mais que estudar o comprometimento *per se*, este trabalho foca-se nos perfis de comprometimento, ou seja, as combinações entre os diferentes comprometimentos, temática que será abordado posteriormente.

Pode-se pois afirmar que o comprometimento organizacional é “...a *internalização da concordância com os objetivos relacionados com as tarefas e em simultâneo com contínuos comportamentos direccionados para a consecução dos objetivos e de outros outputs positivos que beneficiam a organização*” (Swales, 2000: 207 citado por Nascimento, 2010: 20).

Segundo Meyer e Allen (1991: 67) o comprometimento organizacional “...(a) *caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização*”. Neste sentido, o comprometimento é um estado psicológico que determina se o indivíduo pretende, ou não, permanecer na organização, estabelecendo a ligação que o indivíduo tem com esta entidade. Os autores determinaram assim as três componentes do comprometimento organizacional: afectiva (“*affective*”), calculativa (“*continuance*”) e normativa (“*normative*”). Estas componentes não são mutuamente exclusivas, podendo coexistir em simultâneo com diferentes intensidades, formando assim os perfis do comprometimento. Este modelo, que perspectiva um comprometimento multidimensional, ficou conhecido como “Modelos das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”.

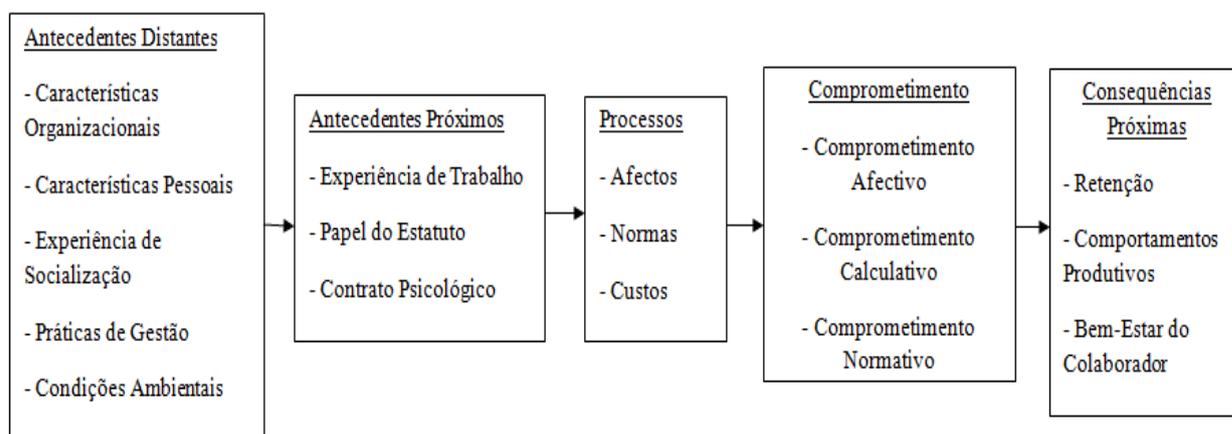
A componente afectiva do comprometimento organizacional consiste numa ligação emocional / afectiva entre o indivíduo e a organização. Neste caso, o indivíduo irá permanecer na organização por vontade própria. A componente calculativa diz respeito aos aspectos materiais e extrínsecos que se apresentam na relação entre o indivíduo e a organização onde actua. Trata-se então da dimensão onde a decisão em manter-se na organização deve-se a necessidades de ordem material, pelo que a relação que se estabelece depende fortemente dos investimentos que o sujeito fez na organização. Nesta óptica, esta componente aproxima-se da conceptualização feita por Becker (1960). Finalmente, a componente normativa prende-se com o sentimento de responsabilidade / dívida que o sujeito tem para com a organização, permanecendo devido a um sentimento de dever para com a organização.

O Modelo das Três-Componentes do Comprometimento apresenta duas limitações (Meyer e Allen, 1997). A primeira refere-se à relação existente entre a componente afectiva e a normativa, que leva a questionar a independência destes dois constructos. A outra é a possível bidimensionalidade da componente calculativa, na medida em que

esta componente seria constituída por uma dimensão denominada de percepção da ausência de alternativas e outra, que consistia na percepção de custos elevados com a saída (Meyer e Allen, 1997).

Os autores propuseram também escalas de medida para cada uma das componentes, verificando-se boas propriedades psicométricas, conforme foi realçado na meta-análise realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002). Este modelo não se limita à caracterização do comprometimento. Os autores estabelecem um processo integrado constituído por antecedentes distantes, próximos, os processos e as consequências próximas (Meyer e Allen, 1997). Entende-se como antecedentes distantes as características organizacionais, as pessoais, a socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais. Já os antecedentes próximos consistem nas experiências de trabalho, o papel do estatuto e o contrato psicológico. Estes antecedentes vão originar processos de origem afectiva, normativa e material (ligada aos custos) que estão na base do comprometimento afectivo, normativo e calculativo. Este sistema de múltiplos comprometimentos, com diferentes intensidades, irá determinar consequências comportamentais, tais como, retenção, comportamentos produtivos ou bem-estar organizacional. Apresenta-se na Figura 1 o modelo tal como foi proposto por Meyer e Allen (1997).

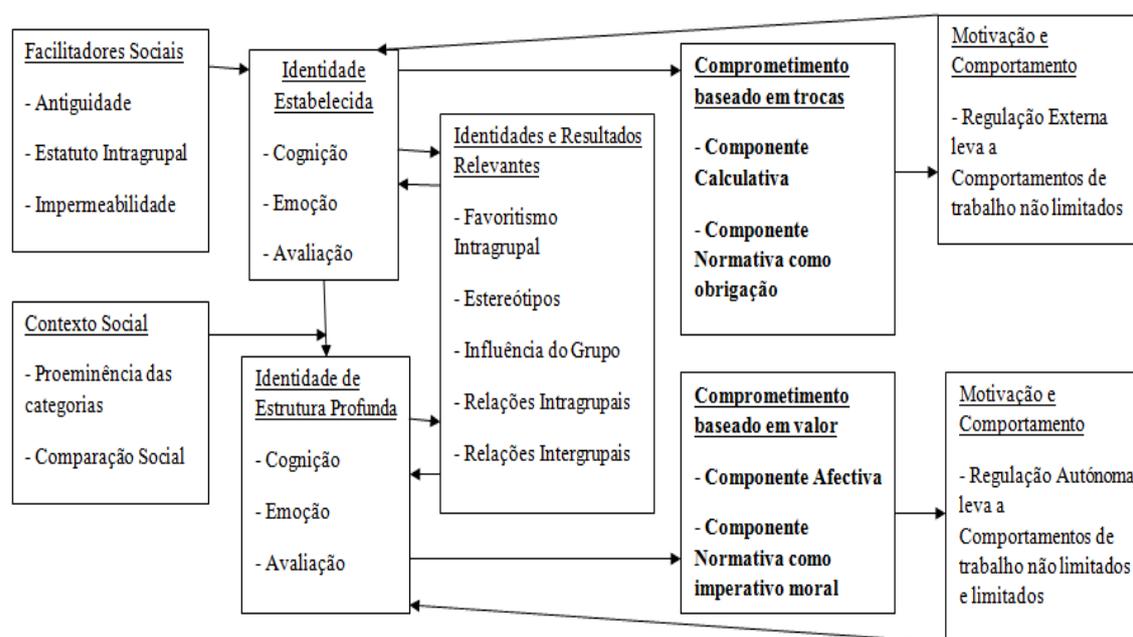
Figura 1 – Modelo multidimensional do comprometimento organizacional, dos seus antecedentes e consequentes (baseado em Meyer e Allen, 1997: 106)



Importa aqui salientar que os autores propuseram que, mais do que diferentes tipos de comprometimento, devem considerar-se diferentes componentes do mesmo constructo, pelo que, as relações que se estabelecem entre o indivíduo e a organização devem espelhar diferentes intensidades de cada componente. Esta premissa está na origem do estudo dos perfis de comprometimento (Meyer e Allen, 1997).

Meyer, Becker e Vandick (2006) desenvolveram um modelo integrado do processo de identidade social do comprometimento organizacional onde foram estabelecidos dois tipos de comprometimento. Por um lado, um comprometimento baseado em trocas e que é composto pela associação da componente calculativa e normativa. Este perfil assume um carácter de obrigatoriedade. Por outro lado, é estabelecido outro tipo de comprometimento baseado no valor, constituído pela associação da componente afectiva com a componente normativa. Já este perfil, perspectiva um imperativo moral. De notar que os próprios autores, sugeriram como estudos futuros a definição de perfis do comprometimento e sua influência. Com Meyer e Parfyonova (2010) é relançada a problemática através da reconceptualização da componente normativa.

Figura 2 – Modelo do processo integrado da identidade e do comprometimento (baseado em Meyer, Becker e Van Dick, 2006:669)



No presente estudo, mantendo as opções teóricas feitas por Nascimento (2010) o comprometimento organizacional é visto como a ligação entre o indivíduo e a organização, podendo ser perspectivado através de uma componente afectiva, normativa e calculativa. Por outro lado, o comprometimento organizacional é considerado um antecedente dos comportamentos tidos em contexto organizacional (Becker, Klein e Meyer, 2009; Klein et al., 2009; Meyer, 2009). Por fim, o comprometimento organizacional foi também considerado como um antecedente da satisfação com o trabalho.

## **1.2.Perfis do Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional tem-se tornado num meio das organizações se adaptarem ao ambiente organizacional actual, caracterizado, cada vez mais, como instável e em constante mudança. Neste contexto é fulcral que, tanto as organizações como os seus colaboradores, sejam cada vez mais flexíveis. Para tal, o comprometimento dos sujeitos é visto como uma vantagem competitiva. No entanto, esta conjuntura, aliada às decisões que as próprias organizações tomam, pode interferir e minar o próprio comprometimento (Meyer e Parfyonova: 2010) .

De facto, grande parte dos estudos referentes ao comprometimento e às suas componentes, têm demonstrado que cada componente reflecte um estado psicológico com diferentes implicações no comportamento dos indivíduos. Realça-se que este constructo, conforme descrito anteriormente, pode ser teorizado como multidimensional cujas componentes co-existem no mesmo indivíduo, inserido num determinado contexto organizacional. É nesta linha que se tem vindo a assistir a um aumento de estudos relativo à relação entre as diferentes componentes do comprometimento, ao invés do estudo de cada componente separadamente como vinha sendo habitual. (Meyer e Hercovitch: 2002; Gellatly: 2006; Wasti: 2005; Meyer e Parfyonova: 2011).

Apesar de Meyer e Allen (1991) não identificarem potenciais efeitos da combinação das três componentes, Meyer e Herscovitch (2001) procuraram colmatar tal

limitação propondo uma série de preposições relativas a diferentes combinações de cada componente e as suas implicações no comportamento dos indivíduos (Gellatly et al., 2005). Já Wasti (2005) defendeu que a análise separada de cada componente é limitativa porque cada indivíduo experiencia simultaneamente mais que uma componente, assumindo, estas, diferentes intensidades. Adicionalmente, como já foi aqui abordado, Meyer et al. (2006) desenvolveram um modelo referente ao processo integrado da identidade e do comprometimento, que já identifica dois comprometimentos compostos por duas das componentes: por um lado, a associação da componente normativa com a componente afectiva e, por outro, a associação entre a componente normativa e a componente calculativa.

É nesta linha que surgiram os trabalhos relativos aos Perfis de Comprometimento (“*Commitment Profiles*”) que, na abordagem de Meyer e Parfyonova (2010), dizem respeito à forma como as componentes do comprometimento( afectiva, calculativa e normativa) se relacionam entre si e com que intensidades. Nesta abordagem foi reconceptualizada a componente normativa, propondo os autores dois perfis com base nesta componente. No presente trabalho, serão adoptados os perfis do comprometimento propostos por Meyer e Parfyonova (2010).

Meyer e Parfyonova (2010) desenvolveram, assim, um trabalho que realçava o papel da componente normativa que, segundo os autores, tem sido pouco estudada por se associar demasiado com a componente afectiva. Note-se que esta questão já tinha sido apontada como uma limitação ao “Modelo das Três Componentes” (Meyer e Allen, 1997). Como já foi mencionado, esta componente caracteriza-se por se relacionar ao conceito de obrigação, por exemplo, em que se entende por obrigação em ficar na organização ou, ainda, obrigação em apoiar uma nova política, independentemente de querer ou concordar. Esta noção de comprometimento por obrigação não é recente, sendo que Meyer e Parfyonova (2010) identificaram vários autores que abordaram a temática, tais como Etzioni (1961/1974), Kanter (1968) ou Marsh e Mannari (1977). Etzioni (1975) descreveu o envolvimento moral através da internalização de objectivos, valores e normas; Kanter (1968) identificou o comprometimento como as normas em comparação com comprometimento de coesão; e Marsh e Mannari (1977) defenderam

que os indivíduos com um comprometimento para a vida consideram que a acção certa e moral é permanecer na organização independentemente de estarem ou não, satisfeitos.

A revisão que Meyer e Parfyonova (2010) desenvolveram sobre o comprometimento normativo, destaca inicialmente que esta componente apresenta uma elevada correlação com a componente afectiva, aspecto já abordado, como sendo uma desvantagem do Modelo das Três Componentes do Comprometimento. De facto, tem-se vindo a verificar que partilham os mesmos antecedentes e consequentes. Os autores concluem que “... apesar de serem conceptualmente distintas, AC e NC estão altamente correlacionadas e relacionam-se similarmente com outras variáveis. Contudo, estas parecenças podem ser explicadas , pelo menos em parte, com bases teóricas. Mais, as correlações com outras variáveis não são idênticas e algumas dessas diferenças variam consoante a cultura.” (Meyer e Parfyonova: 2010, 286). Assim, é considerado um dos principais motivos para o pouco estudo sobre o tema, visto muitos autores questionarem a sua pertinência em ser uma componente do comprometimento ao mesmo nível que a componente afectiva e calculativa. O estudo desenvolvido por estes autores propõe que esta componente seja mantida. No entanto, realçam a necessidade de ser reconceptualizada.

Os autores defenderam que a componente normativa do comprometimento tem duas facetas (Meyer e Parfyonova: 2010, 284). Por um lado, o dever moral (“*moral duty*”) e por outro, a obrigação por dívida (“*indebted obligation*”). Pode-se então concluir que o conceito de obrigação associado a esta componente pode ser interpretado como algo que se tem de fazer versus algo que se quer fazer. Saliente-se novamente, que esta questão da dualidade do comprometimento normativo foi levantada inicialmente por Meyer e colaboradores (2006) aquando do desenvolvimento do Modelo do Processo Integrado da Identidade e do Comprometimento. Neste caso, a componente normativa foi perspectivada enquanto valor (dever moral) e como obrigação (obrigação por dívida).

A relação entre a componente normativa e a componente calculativa não tem sido muito estudada, em parte porque as duas componentes apresentam correlações modestas e as suas correlações com antecedentes e consequentes são diferentes, variando

consoante a cultura. No entanto, Powell e Meyer (2004) identificaram um antecedente comum – ambas componentes são sensíveis a normas sociais.

Tendo em conta esta dupla natureza do comprometimento normativo, os autores focaram a sua análise na criação de dois perfis de comprometimento que reflectissem esta dupla natureza. Para tal, basearam-se em estudos sobre o tema, nomeadamente Meyer e Hersovitch (2001), Wasti (2005) e Gellatly et al. (2006). Estes autores propuseram diferentes perfis de comprometimento onde, em cada um deles, se verificava maior ou menor intensidade de determinada(s) componente(s), estudando, também, de que forma é que estes perfis influenciavam o comportamento dos indivíduos. Gellatly (2006: 342) destacou mesmo que “... o perfil de comprometimento de um individuo fornece um “contexto” que pode influenciar como uma componente em particular é experienciada.”

Tendo em conta os resultados destes estudos, Meyer e Parfyonova (2010) verificaram que o comprometimento normativo surgia nos diferentes perfis como um imperativo moral (“moral imperative”), ou seja, o desejo de fazer o que está certo, e como uma obrigação por dívida (“*indebted obligation*”) isto é, o que tem de se fazer por forma a evitar custos sociais. Estas são as duas faces do comprometimento normativo que foram identificadas teoricamente pelos autores. Os autores propõem, então, a criação de dois perfis. O primeiro perfil denominado de Dever Moral, consiste na associação da componente normativa com a afectiva. Caracteriza-se como sendo um quadro de referência associado a um elevado desejo em desenvolver comportamentos em benefício de determinado objectivo porque moralmente é a coisa certa a fazer. O segundo perfil, que os autores denominam de Obrigação por Dívida, é um quadro de referência que se caracteriza por realizar acções em benefício de determinado objectivo para evitar os custos sociais à ausência de tais acções. Este perfil é composto pela associação da componente normativa com a calculativa.

Os autores defenderam ainda que o comprometimento normativo tem um papel motivacional muito importante devendo ser estudado e tido em consideração. No entanto, por forma a proporcionar efeitos organizacionais positivos numa conjuntura de mudança, como é a actual, o perfil Dever Moral deverá ser predominante em

detrimento da Obrigação por Dívida visto “... *os benefícios que derivam do comprometimento como dever moral (...) pode exceder aqueles que resultam da componente afectiva sozinha...*” (Meyer e Parfyonova: 2010, 292)

Após a definição destes dois perfis, os autores propuseram um conjunto de proposições para serem estudadas em futuros estudos empíricos que visam perceber de que forma estes dois perfis se associam a diferentes tipos de reacções.

### **1.3.Satisfação com o Trabalho**

A satisfação com o trabalho (“*job satisfaction*”) tem sido uma variável amplamente estudada desde os Estudos de Hawthorne de Elton Mayo que vieram contrariar a Organização Científica do Trabalho, sendo percebida em grande parte como uma variável dependente. Acrescente-se também que existem poucos estudos onde a satisfação é vista como um constructo específico pelo que não tem havido consenso sobre a sua definição. (Lima, Vala e Monteiro, 1994: 101)

Na globalidade, é possível agrupar as definições de satisfação em dois grupos diferenciados. Por um lado, a satisfação poderá ser vista como uma reacção afectiva, ou seja, uma emoção e por outro, pode ser vista como uma atitude. Nos dois casos, a satisfação é entendida como “... *um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho ou às experiências em contexto de trabalho*” (Lima et al., 1994: 110) devendo reflectir tanto uma avaliação pessoal das diferentes vertentes do trabalho como uma avaliação global que determinará comportamentos organizacionais específicos.

Neste sentido, apesar da existência de diversas definições pode-se pois concluir que a satisfação é “... *uma reacção afectiva a estados psicológicos determinados por características organizacionais e funcionais.*” (Nascimento et al., 2010: 87), sendo, por isso, um constructo mutável e dinâmico.

Dada a diversidade de estudos sobre esta temática, Lima e colaboradores (1994) propuseram uma tipologia que visa sistematizar, numa óptica comparativa, diferentes modelos motivacionais no âmbito da satisfação ( Figura 3).

Figura 3 – Tipologia dos modelos de explicação da satisfação (baseado em Lima et al., 1994)

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos - Chave	Autores de Referência
Situacionais ( <i>externas ao indivíduo</i> )	• Características da Função;	✓ Herzberg, 1959 ✓ Hackman e Oldham, 1975 ✓ Griffin, 1981
	• Características do processo de Tomada de Decisão;	✓ Alutto e Achito, 1974 ✓ Schller, 1977 ✓ Griffin e Batemanm, 1980 ✓ Pettersen, 1984
	• Características do Reforço:	✓ Porter e Lawler, 1968 ✓ Heneman e Schab, 1979
Individuais ( <i>características intrapessoais do sujeito</i> )	• Discrepância entre expectativas e resposta da organização	✓ Lawler, 1981 ✓ Hebeman, 1985
Interação Social	• Comparação Social	✓ Homans, 1961 ✓ Adams, 1965 ✓ Runciman, 1966
	• Processamento Social da Informação	✓ Asch, 1952 ✓ Salancick e Pfeffer, 1978 ✓ O' Reilly e Cadwell, 1979
	• Cultura Organizacional	✓ Geertz, 1973 ✓ Schneider, 1975 ✓ Schein, 1985

Foram então consideradas três abordagens diferenciadas para o estudo da satisfação com o trabalho. Na primeira, este constructo é explicado por variáveis externas ao indivíduo, denominadas de variáveis situacionais. No entanto, os autores ressalvam a existência de pressupostos motivacionais ou cognitivos. Neste caso, são identificadas linhas de investigação orientadas para as características da função, do processo de tomada de decisão e também do reforço.

No segundo caso, a satisfação pode ser explicada por variáveis internas ao sujeito destacando-se o modelo de discrepâncias entre expectativas e respostas organizacionais.

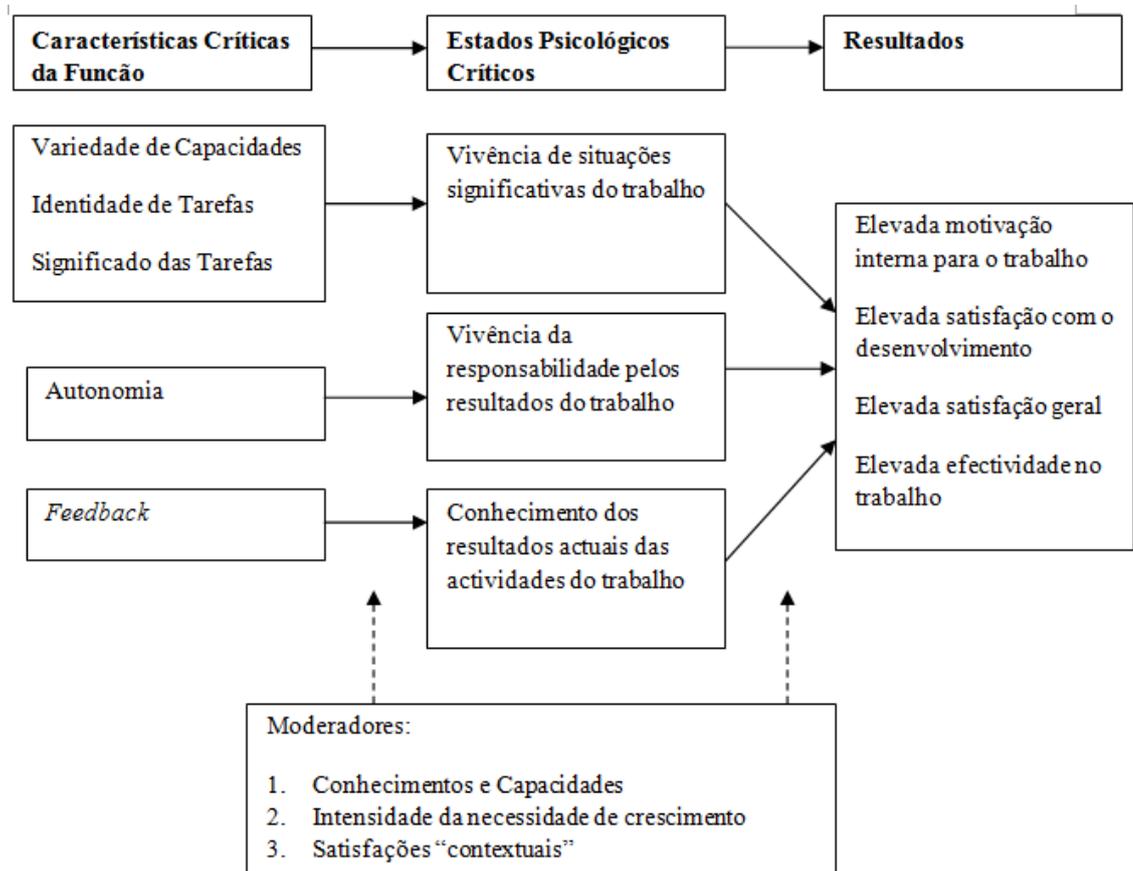
Finalmente, a terceira abordagem postula que este constructo pode ser explicado através dos processos de interação social tais como: o processo de comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional. (Lima et al., 1994)

No âmbito da presente investigação optou-se por focar esta análise no Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980). Este modelo insere-se na primeira abordagem onde, segundo a tipologia de Lima et al. (1994), a satisfação é explicada por factores situacionais, nomeadamente as características da função.

Os autores iniciaram a sua pesquisa procurando perceber como desenhar e enriquecer as funções de uma forma eficaz tendo em conta a actual conjuntura de crescente complexidade, questionando-se sobre a actual “... *crise na relação pessoa-trabalho...*” (Hackman e Oldham, 1980: 70). Apesar de não fornecerem uma resposta concreta a esta questão, identificaram quatro factos determinantes na sua problematização – (1) a rotina, (2) a capacidade de adaptação, (3) a viabilidade em medir a satisfação e, por fim, a (4) resistência à mudança. Neste sentido, a questão chave não é a crise pessoa-trabalho mas sim a necessidade em compreender simultaneamente a produtividade dos trabalhadores *versus* a qualidade das suas experiências de trabalho. (Hackman e Oldham, 1980)

A partir desta premissa os autores apresentaram o Modelo das Características da Função onde, como o nome indica, as características da função vão determinar um estado psicológico do indivíduo sendo a satisfação uma resultante desse mesmo estado psicológico, conforme representado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo das Características da Função (Nascimento, 2010: 77, baseado em Hackman e Oldham: 1980, 90)



Em relação às características críticas da função, os autores destacaram três dimensões. A primeira tem origem no significado e na realização da função para o seu titular. Neste grupo incluem-se: (i) a variedade de capacidades sendo que, quanto mais se exigir do titular ao nível de tarefas e das suas capacidades, mais motivante e interessante se torna a função; (ii) a identidade das tarefas ou seja, até que ponto é que a tarefa está fragmentada sendo expectável uma menor fragmentação de forma a que o titular consiga perceber o resultado no seu todo e ; (iii) o significado das tarefas que se entende como o impacto que a tarefa tem, numa perspectiva interna da organização e externa ao titular.

A segunda dimensão refere-se à autonomia, ou seja, o nível de responsabilidade do indivíduo em relação aos resultados obtidos e também ao desempenho da função. Espera-se assim que quanto maior for a autonomia, maior será a responsabilização e consequentemente melhores serão os resultados obtidos e o desempenho na função. (Hackman e Oldham, 1980)

Finalmente, a terceira dimensão refere-se ao feedback, ou seja, o conhecimento que o indivíduo tem dos resultados obtidos. Foram identificados três tipos de feedback. O primeiro é originado na realização da tarefa em si, o segundo é obtido por outros, sejam eles supervisores ou colegas e o terceiro diz respeito à necessidade que o indivíduo tem de se relacionar com outros intervenientes no desempenho das tarefas. (Hackman e Oldham, 1980)

Cada uma destas dimensões origina então, três estados psicológicos que consequentemente originam um determinado grau de motivação. Os autores propuseram um “Índice Potencial Motivador” (MPS) que é “... o resultado multiplicativo dos três estados psicológicos críticos medidos através das características do trabalho que estão na origem de cada um deles. “ (Nascimento: 2010, 79). Quanto maior for o índice, maior será o potencial de motivação da função e consequentemente a sua possibilidade de determinar a satisfação do indivíduo, desencadeando respostas elevadas de motivação interna de orientação para o trabalho, de elevada satisfação com o desenvolvimento, de satisfação geral com o trabalho e de efectividade no trabalho. (Hackman e Oldham, 1980)

Na linha deste modelo, Hackman e Oldham (1980) propuseram o redesenho das funções através da alteração das características funcionais como forma de aumentar a efectividade no trabalho e otimizar os resultados. Foi também concebido um questionário para medir cada uma das variáveis presentes no modelo denominando-se de “*Questionário de Diagnóstico de Função (JDS)*”.

Adicionalmente, foram identificadas três variáveis moderadoras destacando-se a terceira, denominada por satisfações “contextuais”. De facto, os autores distinguiram a satisfação global entendida como “... um estado de alegria e felicidade que o sujeito tem em relação ao trabalho que executa...” (Nascimento: 2010, 80) de satisfações

resultantes de facetas específicas de trabalho, como por exemplo a satisfação referente à segurança no emprego, à remuneração ou à relação com colegas, ou seja, as satisfações contextuais.

Verifica-se assim que, neste modelo, a satisfação pode ser vista sob duas perspectivas: unidimensional e multidimensional. Na primeira, a satisfação é apresentada como uma resultante de um conjunto de factores associados ao trabalho, enquanto que na segunda, o indivíduo pode ter várias satisfações, cada uma delas associada da um determinado factor ou faceta.

Neste sentido, estas duas perspectivas não são mutuamente exclusivas (Spector, 1997) visto um sujeito poder experienciar diferentes satisfações e ter uma satisfação global com o trabalho. É possível, na globalidade, estar satisfeito com o trabalho mas estar insatisfeito com uma determinada faceta, por exemplo, a relação com a chefia ou à política de remunerações.

Esta temática influencia automaticamente a operacionalização deste constructo existindo escalas que visam avaliar a satisfação na globalidade e outras que avaliam as várias facetas da mesma. No primeiro caso, pretende-se que a satisfação global seja mais que o mero somatório das várias facetas. Deve então ser entendida como um resultado global e integrativo dos diferentes factores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo.

No âmbito deste trabalho e na continuidade da presente revisão, foi utilizada a subescala da satisfação com o trabalho do Questionário de Diagnóstico de Função (JDS) elaborado por Hackman e Oldham (1980), também utilizada por Nascimento (2010)

Concluindo, a satisfação com o trabalho será perspectivada no presente estudo como um constructo unidimensional resultante de um estado psicológico “... *determinado pelo perfil de comprometimento organizacional do individuo, traduzido pela intensidade das suas ligações afectivas, normativas e calculativas à organização*” (Nascimento, 2010: 87).

#### **1.4. Estratégias Comportamentais**

O estudo das estratégias comportamentais terá como foco principal a teoria EVLN desenvolvida por Farrell (1983) e Rusbult et al. (1982). Esta teoria tem como base o estudo de Hirschman (1970), onde o autor se propôs a explicitar de que forma os clientes reagiam ao decréscimo da satisfação geral em relação a diferentes entidades.

Antes de mais, importa esclarecer que poucos estudos têm sido desenvolvidos no âmbito desta teoria. Ressalve-se que, especificamente no que concerne à relação entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais foram realizados poucos estudos, conforme Nascimento (2010) destacou no seu trabalho.

Assim, até então, a forma como o indivíduo actua em contexto organizacional, quando se encontra perante uma situação de insatisfação, tem sido estudada tendo em conta três variáveis dependentes – a saída da organização, a intenção em sair e o absentismo. Paralelamente, também têm sido identificados um conjunto de comportamentos disfuncionais que surgem como resposta a esta insatisfação (Caetano e Vala, 1994). Neste âmbito, os estudos que se têm vindo a realizar que visam clarificar a insatisfação ou a relação dos comportamentos organizacionais com algum tipo de constructo (e.g., Meyer, Allen e Smith, 1993; Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002;) têm tido como base estas variáveis. Alguns teóricos, como Farrel (1983) consideraram que estas variáveis poderão tornar-se limitadas e reducionistas ao nível do estudo dos comportamentos face à insatisfação. Além disso, perante a multicausalidade destas variáveis torna-se difícil operacionalizá-las (Dowding, John, Mergoupis e Vugt, 2000; Farrell e Petersen, 1982; Withey e Cooper, 1992).

Esta teoria tem início com Hirschman (1970) que desenvolveu um estudo com o objectivo de tipificar os comportamentos dos utilizadores de várias entidades (estatais, de gestão, militares, políticas entre outras) perante uma situação de perda de satisfação que, segundo o autor, resulta da deterioração da qualidade dos seus produtos/serviços e, consequentemente, da eficácia e eficiência da organização. Quando estão perante uma situação de insatisfação, Hirschman (1970) considerou que as duas primeiras reacções que os sujeitos podem ter são a saída (“*exit*”) ou a voz (“*voice*”).

O autor definiu saída como o término da relação entre o sujeito e a unidade social onde está integrado, sendo que acontece quando se verifica uma perda de qualidade, havendo no mercado produtos substitutos a um preço semelhante e qualidade superior. Se se tratar de uma situação intra-organizacional, então a saída justifica-se perante uma situação de perda de “qualidade de vida no trabalho” tal como uma alteração nos salários ou nas relações com colegas ou chefias, levando à diminuição da satisfação global com o trabalho (Dowding et al., 2000; Farrell, 1983; Rusbult et al., 1982; Saunders, 1992; Withey e Cooper, 1992).

Noutra linha, quando a opção da saída não se coloca, o autor identifica outra alternativa que denominou de voz. Hirschman (1970: 4) considerou que “*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...*”. Trata-se então de uma estratégia onde o sujeito irá manifestar-se, participando activamente nas decisões da organização com o objectivo de mudar os aspectos que lhe provocam a insatisfação. Para tal é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de influenciar a organização e também que esta esteja receptiva a ser influenciada e a mudar.

Verifica-se assim, 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). A relação inversa assiste-se na medida em que a voz tem tendência a aumentar à medida que as oportunidades de saída diminuem.

A terceira estratégia definida pelo autor é a lealdade (“*loyalty*”), ou seja, um comportamento que se pode caracterizar pelo “*nós*”, a crença que a organização merece todo o esforço e dedicação do sujeito. Torna-se assim uma componente crítica na relação entre a saída e a voz, sendo considerada por alguns autores (Dowding et al., 2000) como variável moderadora.

No seguimento do trabalho desenvolvido por Hirschman (1970), Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult et al. 1982) iniciaram um processo de adaptação do modelo ao contexto organizacional propondo assim o Modelo EVLN. Neste caso, procuraram

compreender as estratégias comportamentais que os colaboradores assumem perante uma situação de insatisfação no trabalho.

De salientar que os autores introduziram uma nova variável que vai ser mais um possível comportamento dos sujeitos: a negligência (“*neglect*”). Esta caracteriza-se como um conjunto de comportamentos ambíguos que vão atrofiar a relação com a organização. Esta falta de interesse e passividade espelha-se através de comportamentos como a falta de empenhamento, de cidadania organizacional, a existência de atrasos, entre outros. Refira-se, no entanto, que Hirschman (1970) já tinha sugerido (mas não desenvolvido) uma variável semelhante a que chamou de Boicote.

De forma a melhor tipificar estes comportamentos, os autores definiram duas dimensões que as caracterizam. Por um lado a dimensão construtiva / destrutiva que visa determinar a natureza do impacto que se estabelece na relação. Por outro lado, a dimensão activa / passiva, isto é, a intensidade do comportamento, entendendo-se como sendo “...o impacto do comportamento no problema em causa e pode não ser necessariamente descritivo do comportamento em si” (Rusbult et al. 1982:1231).

Figura 5 - Modelo EVLN (adaptado de Rusbult et al., 1988: 601)



Pode-se pois verificar que a saída é vista como uma estratégia activa de natureza destrutiva na medida em que põe em causa a relação entre o sujeito e a organização e é activa porque vai anular a fonte de insatisfação. A voz é aqui considerada como uma estratégia também activa mas construtiva já que tem como objectivo manter a relação tornando-a mais positiva. De notar que, segundo Farrell (1983) Rusbult et al., (1988) e Withey e Cooper (1989) existem determinados comportamentos de voz que não se podem integrar na categoria construtiva, tais como reivindicações, queixas ou ameaças. A lealdade, tal como a voz, é construtiva mas passiva, não actuando com o intuito de resolver ou diminuir os factores de insatisfação (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Rusbult et al., 1982; Withey e Cooper, 1989). Finalmente, comportamentos de negligência caracterizam-se por serem de natureza destrutiva pois não existe a vontade de resolver a relação disfuncional e também passivos, dado que o sujeito não actua de forma a resolver a situação de insatisfação.

Nascimento (2010) verificou que os diversos estudos empíricos que têm sido realizados com o intuito de analisar as relações que se estabeleceram entre as diferentes estratégias não têm sido conclusivos, verificando-se relações pouco consistentes em determinados contextos. Veja-se o caso da relação entre a lealdade e a voz que é positiva nos estudos de Leck e Saunders (1992) e Naus et al. (2007) é positiva, e é negativa no estudo desenvolvido por Turnley e Feldman (1999), e não significativa no estudo de Rusbult et al. (1988) e Hagedoorn et al. (1999).

Visto que o presente trabalho tem como objectivo estudar apenas uma das estratégias – a Voz – torna-se primordial aprofundar este constructo a nível teórico.

Dowding et al. (2000) desenvolveram um conjunto de categorias alternativas tais como a não-saída e a não-voz. Importa aqui desenvolver a não-voz, que se pode caracterizar pelo silêncio, isto é, a ausência de participação e resignação. A decisão que o indivíduo toma pela não-voz depende, por um lado da sua percepção sobre a situação, ou seja, se tem a capacidade em mudar a situação e poder para o fazer e por outro, das consequências que poderão advir no caso de se manifestar. Quando está perante uma situação de insatisfação, a primeira decisão que o sujeito tem de tomar consiste em ficar

na organização ou sair. Independentemente da decisão que irá tomar, o mesmo pode optar por exercer a voz ou a não-voz. Neste sentido, a tomada de decisão entre sair ou ficar, bem como a de falar ou ficar em silêncio, irá depender inteiramente do nível de satisfação (Dowding et al., 2000).

O tipo de voz utilizada pelo indivíduo também poderá diferir na medida em que, apesar de neste âmbito, ter sido definida como uma estratégia activa e construtiva, verificam-se casos onde a voz assume outros contornos, tornando-se por vezes defensiva ou até mesmo destrutiva (e.g. Graham e Keeley, 1992 e Hagedoorn et al., 1999)

Pode-se pois concluir que o Modelo EVLN, em geral, e a voz, em particular, estão ainda em fase de estabilização surgindo diariamente novas questões sobre as suas conceptualizações bem como, outros modelos que procurem responder a problemáticas semelhantes.

A opção em ter como base teórica deste trabalho o Modelo EVLN, deveu-se ao facto de ser um bom ponto de partida para sistematizar as estratégias que os sujeitos utilizam quando se deparam com uma situação de insatisfação no seu local de trabalho. No entanto, estas estratégias comportamentais podem ser consideradas como características dos actores sociais, independentemente do nível de satisfação, conforme referem Caetano e Vala (1994) e Nascimento (2010). Acresce que é o modelo que, até ao momento, tem sido mais estudado por diferentes autores (Nascimento, 2010).

## CAPÍTULO 2 – PROBLEMÁTICA

### 2.1. Definição do Problema

Nascimento (2010) desenvolveu um estudo sobre a relação que se estabelece entre o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais, tendo como variáveis mediadoras o comprometimento com os objetivos e a satisfação global no local de trabalho. De facto, esta temática levanta um conjunto de outras questões que interessa aprofundar.

O autor concluiu que as três componentes do comprometimento estavam positivamente relacionadas entre si sugerindo então que “... *podem associar-se de diferentes formas, determinando diferentes perfis que determinam diferentes comportamentos.*” (Nascimento, 2011: 280). Denote-se que, ao longo do seu trabalho, Nascimento (2010) refere inúmeras vezes a importância de se estudarem os perfis do comprometimento organizacional, já que, “*A utilização de perfis iria permitir uma melhor compreensão da influência de cada perfil no sistema de relações estruturais estabelecidas no modelo.*” (Nascimento, 2010: 295). Adicionalmente, inúmeros autores, nomeadamente Wasti (2004), Gellatly (2005) e Meyer e Parfyonova (2010) também realçaram a importância em estudar perfis de comprometimento organizacional, ao invés de focar a análise em cada componente e nas suas relações.

Por outro lado, Nascimento (2010) também concluiu que a satisfação com o trabalho “... *é um constructo integrativo de diferentes factores valorizados diferentemente de indivíduo para indivíduo*” (Nascimento: 2010: 281) sendo então influenciada pelas três componentes do comprometimento e “... *um importante determinante das estratégias comportamentais.*” (Nascimento, 2010: 281). O autor concluiu também que “... *a satisfação é um mediador dos comprometimentos (...) em relação às estratégias comportamentais ...*”.

Os resultados obtidos por Nascimento (2010) relativos às estratégias comportamentais, e que importa salientar neste contexto, dizem respeito à voz na medida em que, como o autor indica, “... *foi evidenciada a centralidade da voz ...*” (Nascimento, 2010: 288). No entanto, apesar de adoptar um papel primordial na relação com os outros constructos em análise, o autor refere que “*quer a natureza da voz, quer os seus determinantes e as relações entre eles (...) são questões passíveis de maior clarificação*” (Nascimento, 2010: 283).

Assim, este trabalho pretende dar respostas à seguinte questão de partida:

- Em que medida é que a relação entre o comprometimento organizacional e a voz, mediada pela satisfação com o trabalho, é influenciada pelos perfis de comprometimento baseados na componente normativa?

Com base nesta pergunta de partida, foram formulados objectivos específicos, nomeadamente:

- Estudar em que medida é que as três componentes do comprometimento organizacional determinam a voz?
- Verificar de que forma é que esta relação é mediada pela satisfação com o trabalho?
- Aferir em que medida é que as relações entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz são influenciadas pelo perfil de:
  - Dever Moral
  - Obrigação por Dívida

## **2.2.Hipóteses de Estudo**

Apresenta-se de seguida as hipóteses de estudo que foram formuladas tendo como base por um lado a revisão de literatura, nomeadamente os autores de referência, e por outro, as conclusões alcançadas por Nascimento (2010) .

O primeiro grupo de hipóteses (H1) refere-se à relação de antecedência entre as três componentes do comprometimento organizacional e a voz. Os resultados do estudo de Nascimento (2010: 244) vão de encontro às hipóteses formuladas, verificando-se uma relação de antecedência positiva da componente afectiva sobre a voz. O autor determina também, não haver uma relação entre a componente normativa e a voz e, para além desse facto, a relação de antecedência que se estabelece entre a componente calculativa e a voz é negativa. Apresenta-se de seguida a tabela (Figura 6) com a descrição de cada hipótese:

Figura 6 – Hipóteses referentes à antecedência das componentes do Comprometimento em relação à Voz (H1)

<b>H1.1</b>	A componente afectiva é uma variável antecedente positiva da voz
<b>H1.2</b>	A componente normativa não está directamente relacionada com a voz
<b>H1.3</b>	A componente calculativa é uma variável antecedente negativa da voz

Importa também apresentar as hipóteses (H2) que se referem à antecedência das componentes do comprometimento organizacional em relação à satisfação com o trabalho. Os resultados de Nascimento (2010: 243) apontam que “... a satisfação com o trabalho (...) seja um constructo integrador de diferentes facetas do indivíduo (...) nomeadamente das diferentes naturezas do comprometimento (...)”. Neste sentido, as hipóteses formuladas neste trabalho relativas a esta temática, vão ao encontro destas conclusões na medida em que as três componentes do comprometimento (afectiva, normativa e calculativa) são tidas como variáveis antecedentes da satisfação (Figura 7).

Figura 7 – Hipóteses referentes à antecedência das componentes do Comprometimento em relação à Satisfação com o Trabalho (H2)

<b>H2.1</b>	A componente afectiva é uma variável antecedente positiva da satisfação
<b>H2.2</b>	A componente normativa é uma variável antecedente positiva da satisfação
<b>H2.3</b>	A componente calculativa é uma variável antecedente positiva da satisfação

A terceira hipótese (H3) prende-se com a relação entre a satisfação e a voz. De notar que o quadro teórico referente ao Modelo EVLN postula que “... a satisfação com o trabalho apresenta uma relação causal positiva com estratégias comportamentais construtivas e negativa com estratégias comportamentais destrutivas” (Nascimento, 2010: 136). Esta hipótese já foi confirmada no estudo de Nascimento (2010) tendo sido originalmente testada por vários autores entre os quais Brief e Weiss (2002) e Bowling (2007). Assim, apresenta-se a hipótese expressa na figura 8.

Figura 8 – Hipóteses referentes à antecedência da satisfação com o trabalho na relação com a voz (H3)

---

**H3** A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Voz

---

O quarto grupo de hipóteses (H4) refere-se ao papel da satisfação, enquanto variável mediadora da relação de antecedência das componentes do comprometimento com a voz. De facto, tendo em conta os resultados obtidos por Nascimento (2010: 242) verifica-se que as três componentes do comprometimento são variáveis antecedentes positivas da satisfação. Adicionalmente, refira-se que Vandenberg e Lance (1992) realizaram um estudo longitudinal, durante 5 meses, que pretendia aferir a evolução da relação causal entre a satisfação e o comprometimento organizacional, sendo que os resultados apontaram para o comprometimento ser visto como antecedente causal da satisfação. Nascimento (2010) apresentou outros estudos que suportam teoricamente estas hipóteses, nomeadamente Bateman e Stresser (1984), Curry et al. (1986), Farkas e Tetrick (1989) e Dossett e Suszko (1990). Nesta linha, foram propostas as hipóteses expressas na figura 9.

Figura 9 - Hipóteses referentes à satisfação com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes do comprometimento organizacional com a voz (H4)

<b>H4.1</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento afectivo sob a voz.
<b>H4.2</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento normativo sob a voz.
<b>H4.3</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento calculativo sob a voz.

Importa também identificar o nível de influência dos perfis do comprometimento no modelo proposto. De facto, os trabalhos desenvolvidos nesta área referem que os comportamentos dos colaboradores no local de trabalho podem ser mais bem explicados pelos perfis do que pelos diferentes comprometimentos, em separado (Wasti, 2005; Gellatly et al., 2006; Meyer e Parfyonova: 2010 ). Adicionalmente, Nascimento (2010: 295) também sugeriu que “ *A utilização de perfis iria permitir uma melhor compreensão da influência de cada perfil no sistema de relações estruturais estabelecidas no modelo*” Neste sentido, formulou-se a hipótese presente da figura 10.

Figura 10 – Hipóteses referentes à influência dos perfis no modelo proposto (H5)

<b>H5</b>	Existem diferenças no modelo final proposto consoante o perfil de comprometimento – dever moral e obrigação por dívida
-----------	--

Para além de verificar se, de facto, os perfis influenciam o modelo, importa também caracterizar de que forma é que se estabelece essa influência e em que relações é que se verifica uma maior influência desses mesmos perfis. Assim, o sexto conjunto de hipóteses procura enfatizar a especificidade da influência dos dois perfis em estudo em cada relação estabelecida no modelo proposto (Figura 11).

Neste sentido, tendo em conta que Meyer e Parfyonova (2010), (1) propuseram a reconceptualização do comprometimento normativo distinguindo uma faceta de imperativo moral de uma faceta de obrigação; (2) sugeriram a criação de dois perfis que enfatizam essa dupla natureza da componente normativa, por um lado, associando a

faceta do imperativo moral à componente afectiva, e por outro, a faceta da obrigação à componente calculativa e (3) ,assim, “ *Nós argumentamos que a componente normativa tem uma dupla natureza e que se manifesta de forma diferente consoante a força da outra componente que está associada*” (Meyer e Parfyonova, 2010: 283).

Desta forma, o próximo conjunto de hipóteses postula que cada perfil tenha maior influência nas relações que se estabelecem entre as componentes que o compõem, e voz ou a satisfação. A componente normativa é uma excepção na medida em que é comum aos dois perfis. Neste sentido, é expectável que o comprometimento normativo não seja determinante na influência dos perfis no modelo proposto. Desta forma, a influência dá-se pela componente afectiva e calculativa, ou seja, pelas componentes específicas de cada perfil e não pela componente comum.

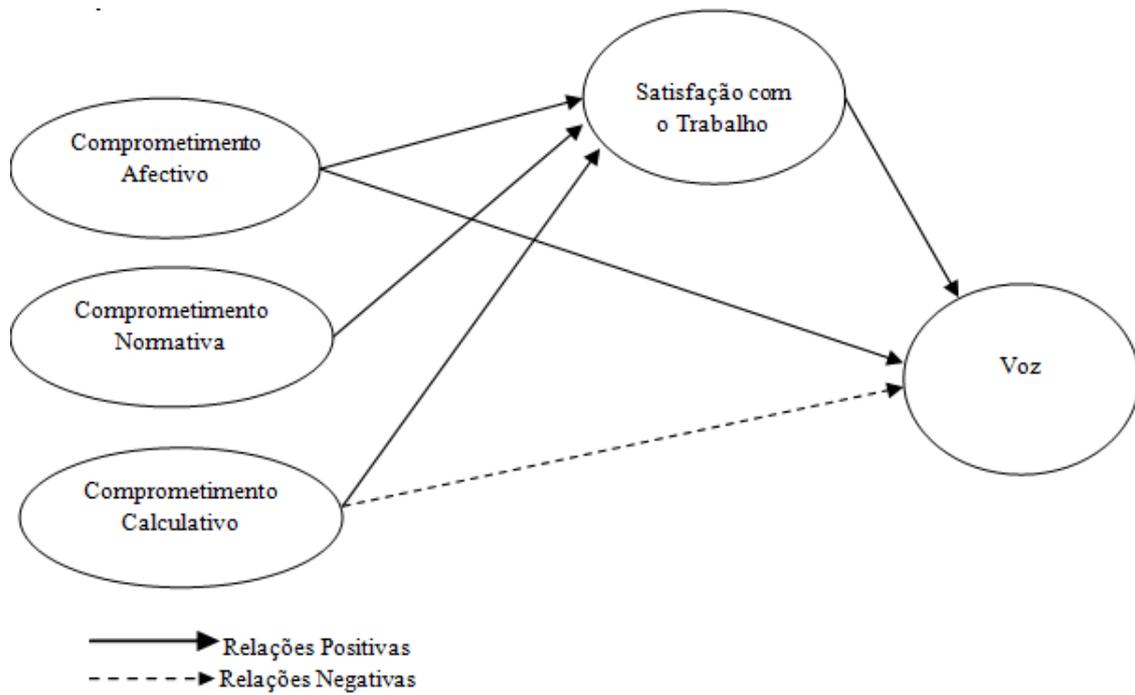
Finalmente, a ultima hipótese refere-se então à relação entre a satisfação e a voz sendo que neste caso não se verifica qualquer alteração consoante os perfis visto a relação não contemplar qualquer variável de composição do perfil.

Figura 11 – Hipóteses referentes à influência dos perfis nas relações que se estabelecem no modelo proposto (H6)

<b>H6.1</b>	O comprometimento afectivo irá ser mais determinante da voz no perfil dever moral que no perfil obrigação por dívida.
<b>H6.2</b>	O comprometimento afectivo irá ser mais determinante da satisfação no perfil dever moral que no perfil obrigação por dívida.
<b>H6.3</b>	A influência do comprometimento normativo sobre a voz não se altera consoante o perfil dever moral e obrigação por dívida.
<b>H6.4</b>	A influência do comprometimento normativo sobre a satisfação não se altera consoante o perfil dever moral e obrigação por dívida.
<b>H6.5</b>	O comprometimento calculativo irá ser mais determinante da voz no perfil obrigação por dívida que no perfil dever moral.
<b>H6.6</b>	O comprometimento calculativo irá ser mais determinante da satisfação no perfil obrigação por dívida que no perfil dever moral.
<b>H6.7</b>	A relação entre a satisfação e a voz não se altera consoante os perfis

Assim, tendo em conta as hipóteses acima formuladas, apresenta-se de seguida o modelo estrutural proposto (Figura 12).

Figura 12 – Modelo Proposto



## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

### **3.1. Validação das Escalas de Medida**

O presente trabalho baseia-se numa metodologia quantitativa, através do inquérito por questionário.

De notar que a aplicação desta técnica é muito vantajosa na medida em que se podem utilizar amostras de maior dimensão existindo também uma maior estandardização, tanto de respostas como dos procedimentos. Outras vantagens apontadas por Moreira (2004) referem-se à garantia de confidencialidade dos dados e dos participantes bem como à rapidez na aplicação.

Importa ressaltar que a aplicação desta técnica apresenta também algumas desvantagens, nomeadamente ao nível da concepção do questionário, o que irá influenciar tanto o sucesso da aplicação como a fiabilidade e validade dos resultados obtidos. De facto, a dificuldade da concepção de um inquérito por questionário prende-se, em grande parte, com a garantia da validade das escalas e com a adequação destas à amostra. (Moreira, 2004)

Por este motivo, e dado que o presente trabalho procura responder a questões levantadas inicialmente por Nascimento (2010), optou-se por utilizar as mesmas escalas que o autor utilizou no seu estudo.

Neste sentido, são apresentadas em seguida as escalas utilizadas no presente estudo para medir as três componentes do comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho e a voz.

### 3.1.1. Comprometimento Organizacional

Estas escalas foram inicialmente adaptadas para Portugal por Botelho (1996) e mais tarde por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Para medir o constructo latente comprometimento organizacional, foram utilizadas as escalas de autor de Meyer e Allen (1997).

As três escalas do comprometimento organizacional – afectivo, calculativo e normativo – apresentaram boas propriedades psicométricas. Por um lado, a fiabilidade é aceitável pois o valor do coeficiente *Alfa de Cronbach* é superior a 0,7 (e.g. Allen e Meyer, 1996; Botelho, 1996; Rego e Souto, 2004). Por outro lado, a validade factorial é também verificada, saturando os itens num factor correspondente ao constructo latente que esses itens eram pressuposto medirem. Por fim, verifica-se também uma validade nomológica aceitável. (e.g. Rego, 2003; Nascimento et al., 2008; Nascimento, 2010)

A sub-escala do comprometimento organizacional afectivo é constituída por seis itens, sendo necessário reverter três deles. A sub-escala do comprometimento calculativo é constituída por sete itens e a normativa por 6 itens, dos quais, um tem de ser revertido (Figura 13).

As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de sete pontos, na qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) “*Concordo Totalmente*”.

Figura 13- Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Meyer, e Allen, 1997: 118-119 citado por Nascimento, 2010)

<b>Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo</b>	<b>Código</b>
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
9: 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
<b>Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo</b>	<b>Código</b>
1: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CC_1
3: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CC_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	CC_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CC_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CC_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CC_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CC_19
<b>Escala do Comprometimento Organizacional Normativo</b>	<b>Código</b>
4: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CN_4
5: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CN_5_I
8: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CN_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CN_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CN_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CN_18

(R) Item Revertido

### 3.1.2. Satisfação

Na medição da satisfação com o trabalho, Nascimento (2010) utilizou a escala proposta por Hackman e Oldham (1980), escala essa inserida no Questionário de Diagnóstico de Função (“*Job Diagnsis Scale*” - JDS). Os resultados obtidos vão no sentido de uma boa fiabilidade e validade para Portugal (Nascimento, 2010).

Esta escala é constituída por cinco itens, dos quais dois têm de ser revertidos. Destes cinco itens, três referem-se ao sujeito enquanto que os restante dois referem-se à percepção que o sujeito tem da satisfação dos seus colegas. Refira-se que no estudo de Nascimento (2010) estes dois itens foram eliminados por apresentarem um valor de *factor loading* inferior ao aceitável, justificando o autor tal facto através de causas de origem cultural. No presente estudo, foram utilizados os cinco itens propostos por Hackman e Oldham (1980) (Figura 14).

As respostas são dadas numa escala de de tipo Likert de sete pontos sendo “1- *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo Totalmente*”.

Figura 14- Escala da Satisfação com o Trabalho(baseado em Hackman e Oldham, 1980 citado por Nascimento, 2010)

<b>Escala de Satisfação Geral com o Trabalho</b>	<b>Código</b>
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 neste 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

(R) Item revertido

### 3.1.3. Estratégias Comportamentais

Para a medição da voz destacam-se inúmeros trabalhos realizados tanto em Portugal (e.g. Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva, 1992, Caetano e Vala, 1994, Boas, 2005) como internacionalmente (e.g. Farrel, 1983; Rusbult et al., 1988 e Withey e Cooper, 1989). Nascimento (2010) realizou uma sistematização de diversos estudos tendo verificado a existência de resultados contraditórios, com consistências internas e validade não aceitáveis. Posto isto, e tendo como base as escalas acima enunciadas bem como a própria natureza deste constructo, o autor optou por criar quatro escalas, uma para cada estratégia comportamental.

A construção da escala passou por várias fases. No final de cada etapa, o autor testou-a perante um grupo de colaboradores de diferentes posições hierárquicas, entrevistando-os no final da aplicação para compreender as dificuldades e os principais comentários à escala (Nascimento, 2010).

Inicialmente, o autor utilizou a escala de Rusbult et al. (1988) que se caracterizava por escalas bipolares que variavam entre (1) “*definitivamente, não reagiria dessa maneira*” e (5) “*definitivamente, reagiria dessa maneira*”. Contudo, optou por uma escala de resposta de tipo Likert de cinco posições em que (1) correspondia a “*Discordo em Absoluto*” e (5) a “*Concordo em Absoluto*”. O motivo que o levou a optar pela segunda alternativa prende-se com o facto da primeira reflectir comportamentos excessivamente personalizados que poderiam levar a enviesamentos das respostas se o respondente as interpretasse como uma ameaça (Nascimento, 2010).

Já na fase final, Nascimento (2010) aplicou um pré-teste com o objectivo de aferir a consistência interna da escala sendo que, os resultados são aceitáveis para a saída, voz e negligência (0,752, 0,708 e 0,774, respectivamente). Já a escala da lealdade apresentou uma fiabilidade inferior à aceitável (0,454).

A escala da voz proposta por Nascimento (2011) era inicialmente constituída por dez itens, dos quais três teriam de ser revertidos. No processo de validação desta escala

emergiu uma estrutura bifactorial, que correspondia a uma voz pró-social e a uma voz defensiva, suportando o modelo proposto por Dyne et al. (2003). No entanto, não sendo um objectivo do trabalho o estudo da multidimensionalidade da voz, o autor optou por considerar este constructo como unidimensional (Nascimento, 2010).

No final do processo de validação esta escala ficou com cinco pontos que mediam a voz pró-social e apresentou uma boa consistência interna e validade. No entanto, na medida em que a escala desenvolvida por Nascimento (2010) só foi sujeita a um estudo, optou-se por utilizar a escala inicial, constituída pelos dez itens (Figura 15). Pretende-se assim, comparar os resultados obtidos por Nascimento (2010).

Figura 15 - Escala da Voz do Modelo EVLN (adaptado de Nascimento, 2010)

<b>Escala da Voz</b>	<b>Código</b>
1: Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa	V_1
2: Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	V_2
3: Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (R)	V_3_I
4: Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	V_4
5: Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver	V_5
6: 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_6_I
7: Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_7
8: Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_8
9: 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_9_I
10: Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_10

(R) Item revertido.

### **3.2. Variáveis de caracterização da Amostra**

A segunda parte do questionário é composta por um conjunto de variáveis de caracterização da amostra. Estas podem ser agrupadas em variáveis sócio-demográficas, tais como a idade ou a escolaridade ou em variáveis de caracterização funcional, como é o caso da área funcional e da posição hierárquica.

Apresenta-se no anexo 1 o questionário final.

### **3.3. Definição da Amostra e Condições de Aplicação**

Foi utilizada uma amostra de conveniência, constituída pelos trabalhadores de 8 empresas industriais que responderam voluntariamente ao questionário.

À semelhança de Nascimento (2010), definiu-se que, para participar no estudo, o colaborador deveria preencher dois requisitos obrigatórios. Por um lado, ser trabalhador efectivo da empresa e, por outro, ter uma antiguidade na empresa superior a um ano.

Os questionários foram distribuídos à Direcção de Recursos Humanos de cada empresa participante, que os fez chegar à totalidade dos trabalhadores, que eram livres de responder. Depois de preenchidos, os questionários foram enviados pelos participantes à investigadora, através de RSF. O universo foi constituído por 912 indivíduos tendo respondido 361, sendo a taxa de respostas de 40%. Destes, 161 foram eliminados, 16 por não apresentares uma variabilidade aceitável.

Por indicação expressa das empresas aderentes, o presente estudo não irá identificá-las, garantindo assim a confidencialidade dos dados.

### **3.4. Caracterização da Amostra**

Em termos sócio-demográficos (anexo 2), a amostra é constituída maioritariamente por homens (62,05%), casados ou em união de facto (79,40%).

Relativamente à idade dos participantes denota-se uma maior incidência nos escalões etários médios, visto 38,34% ter entre os 26 e os 35 anos e 34,04% dos 36 aos 46 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se que 35,02% tem o Ensino Superior. Pode-se concluir que, apesar de serem empresas industriais, a escolaridade dos participantes é relativamente elevada.

Finalmente, ao nível da localização das empresas participantes, denota-se uma maior concentração na Beira Litoral (38,55%), seguida da Grande Lisboa (28,91%) e do Grande Porto (21,38%). As zonas de menor concentração são a zona Sul (0,60%) seguida da Zona Norte (3,91%) e finalmente a Beira Interior (6,62%).

Ao nível da caracterização funcional, destaque-se que 22,66% dos participantes trabalham na área Técnica. Verifica-se que os participantes com menor escolaridades têm funções operacionais ou de produção, enquanto que, os que têm maior grau de escolaridade encontram-se mais distribuídos pelas restantes áreas funcionais.

Relativamente à posição hierárquica, assiste-se a uma maior concentração em funções operacionais (46,88%). Quando comparadas com as habilitações literárias, concluiu-se que os participantes com escolaridades inferiores são operacionais. Verificam-se, também, alguns casos de participantes com baixa escolaridade a assumirem funções de supervisão. Este facto poderá ser explicado pela elevada antiguidade dos mesmos. No caso dos participantes com maior escolaridade, denotou-se uma maior concentração nas posições de gestão e técnicas.

Verificou-se também que 38,73% têm uma antiguidade entre 5 a 9 anos, 29,20% até 4 anos e os restantes há mais de 10 anos.

Os resultados sugerem, assim, a existência de maior fluência de respostas por parte de participantes que se caracterizam por trabalharem em áreas técnicas sendo quadros médios.

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada em diferentes fases. Inicialmente, efectuou-se a validação das escalas face à amostra, através de uma Análise Factorial Exploratória (AFE) seguida de uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) para cada uma das escalas de medida dos constructos em estudo: o comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho e a voz. A AFE visa identificar a estrutura latente, ou seja, em que medida é que aqueles itens ou variáveis manifestas realmente medem o constructo latente que é pressuposto medirem. Saliente-se que “A AFE é um método exploratório que (...) permite a exploração de padrões estruturais (i.e., que factores latentes são responsáveis pelo comportamento de quais variáveis manifestas).” (Maroco, 2010: 172). Já a AFC, é utilizada “...quando há informação prévia sobre a estrutura factorial que é preciso confirmar ...” (Maroco, 2010: 172) ou seja, visa determinar em que medida é que a escala que se está a validar corresponde ao modelo teórico que lhe é subjacente.

A segunda fase da análise dos resultados refere-se à análise descritiva das variáveis latentes, sendo que, são apresentadas a média, o desvio padrão e a tabela de correlações dos índices ponderados pelos *factor loadings* obtidos nas fases anteriores.

A terceira e última fase da análise de resultados diz respeito à estimação do modelo e teste das hipóteses. Assim, em primeiro lugar procedeu-se à estimação do modelo proposto utilizando-se para isso a metodologia de modelagem por equações estruturais (“*Strutured Equation Modeling*” – SEM). Estando estabelecido o modelo estrutural, num segundo momento, as relações de mediação foram testadas através do valor de  $z'$  (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets, 2002), o qual estabelece a significância dos efeitos indirectos das relações de mediação para valores de  $z'$  superiores a 0,97 a um nível de significância de 0,05. Por fim, numa última fase determinou-se a influência de cada perfil – dever moral e obrigação por dívida – no modelo proposto, através da análise multigrupos. À medida que forem apresentados os resultados obtidos, serão discutidas e testadas as hipóteses em estudo.

Para a realização da análise de dados, foram utilizados dois softwares estatísticos. No caso da AFE e da análise descritiva recorreu-se ao SPSS, enquanto que, para a AFC e para a estimação do modelo optou-se pelo LISREL 8.80.

#### **4.1. Validação do modelo face à amostra**

A AFE visa identificar uma estrutura, constituída por factores, que seja semelhante àquela que se identificou no quadro teórico. Saliente-se que “*Antes de se proceder à estimação de qualquer modelo é importante que o analista proceda a uma análise exploratória prévia dos dados*” (Salgueiro, 2007: 20) de forma a proceder a uma validação face à amostra com instrumentos de medida.

Utilizou-se o método de estimação por máxima verosimilhança (Maximum Likelihood) dado que o “*método tradicional, e mais utilizado em AFE, é o método da Máxima Verosimilhança (Maximum Likelihood)*” (Maroco, 2007: 37) tendo-se optado por utilizar o método de rotação oblíqua Promax, na medida em que se pressupõe que os factores extraídos estejam correlacionados entre si. Por outro lado, há ainda a vantagem da primeira rotação ser ortogonal com base na qual se introduz os valores das correlações, obtendo-se uma rotação oblíqua. Assim, em extremo, se os factores extraídos não estão correlacionados entre si, a solução obtida é ortogonal e, mais especificamente, Varimax (Maroco, 2007 e Rummell, 2002).

Optou-se por forçar a extracção do número de factores correspondentes ao número de constructos latentes apresentados no quadro teórico de referência. Neste sentido, a validade da escala verificou-se, caso os itens que medem cada constructo, saturarem no mesmo factor, factor esse que corresponde ao constructo latente em questão. Foram eliminados os itens que saturaram noutra factor que não corresponda ao constructo latente que esse item é pressuposto medir. Também foram eliminados os itens com um *factor loading* (FL) inferior a 0,6. Um *factor loading* inferior a esse valor não permite uma explicação significativa da variância do factor em causa (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2006)

Após a realização da AFE, procedeu-se à AFC para cada constructo em análise. A *“AFC serve, essencialmente, para confirmar padrões estruturais, i.e., se determinados factores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas de acordo com um padrão pré-estabelecido noutra estudo, de acordo com uma determinada teoria, etc”* (Maroco, 2010: 172). O autor também refere a sua utilidade na avaliação da qualidade do ajustamento entre o modelo e a estrutura de dados, ou seja, *“ ... avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra sob estudo.”* (Maroco, 2010: 40). Já Salgueiro (2007: 51) refere que, numa óptica confirmatória, *“ ... dever-se-ia falar antes em data fit, de ajustamento dos dados ao modelo, isto é, se os dados recolhidos são consistentes com o modelo teórico proposto, que se assume verdadeiro”*.

É reconhecida a controvérsia desta temática tendo-se vindo a estudar inúmeras estatísticas que procuram avaliar a bondade do ajustamento do modelo aos dados (e.g. Hair et al., 2006; Maroco, 2010; Salgueiro, 2007). No presente trabalho optou-se por restringir a análise a um número limitado, mas representativo, de indicadores de bondade de ajustamento (Figura 15). Porém, mantiveram-se as três perspectivas apresentadas por Salgueiro (2007): (i) as medidas de ajustamento absoluto, (ii) as medidas de ajustamento incremental e (iii) as medidas de parcimónia e de comparação de modelos. As medidas de ajustamento absoluto *“ ... avaliam a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.”* (Maroco, 2010: 43). As segundas, de ajustamento incremental, *“ ... são medidas que comparam o modelo proposto, em teste, com um outro modelo de referência, em geral um modelo nulo ou de independência”* (Salgueiro, 2007:54). Já as medidas de parcimónia e de comparação de modelos, têm em consideração o número de parâmetros a estimar. No entanto, *“... o melhor guia na avaliação do ajustamento do modelo é um forte suporte teórico para o modelo.”* (Salgueiro, 2007:61)

Apresenta-se de seguida as medidas de bondade de ajustamento seleccionadas para o presente estudo com os respectivos critérios de aceitabilidade. (Figura 16)

Figura 16 - Medidas de bondade de ajustamento (baseado em Salgueiro, 2007 e Maroco, 2010)

<b>Indicadores</b>	<b>Critérios de Aceitabilidade</b>
<b>Medidas de Ajustamento Absoluto</b>	
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Desejável $\leq 0,08$
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	Desejável $\geq 0,90$
Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )	p-value $\leq 0,05$
<b>Medidas de Ajustamento Incremental</b>	
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Desejável $\geq 0,90$
<b>Medidas de Parcimónia e de Comparação de Modelos</b>	
Qui-Quadrado Normalizado ( $\chi^2/df$ )	Desejável $\leq 3$
<i>Model Akaike Information Criterion</i> (AIC)	Modelo com o menor valor AIC

#### 4.1.1 Comprometimento Organizacional

Obteve-se uma solução factorial composta por três factores (Anexo 4), que correspondem às três componentes do comprometimento organizacional, e que explica 61% da variância. Os itens apresentam *factor loadings* que variam entre 0,838 e 0,512. Note-se que se optou por não eliminar os itens que, apesar de apresentarem um *factor loading* inferior a 0,7, saturaram no factor que é pressuposto medirem, deixando-se essa decisão para a AFC. Esta solução factorial sugere a eliminação dos itens constantes na Figura 17.

Figura 17 – Itens eliminados na AFE do Comprometimento Organizacional

<b>Item</b>	<b>Componente onde satura</b>	<b>Factor Loading</b>
CAf_6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”	C. Normativa	FL=0,574
	C. Afectiva	FL=0,581
CAf_9 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”	C. Afectiva	FL=0,526
CAf_11 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”	C. Normativa	FL=0,680
CC_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”	C. Normativa	FL=0,690
	C. Calculativa	FL=0,625
CN_5_I “Sinto que tenho um dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente”	C. Normativa	FL=0,439
CN_10 “Esta empresa merece a minha lealdade”	C. Normativa	FL=0,568
	C. Afectiva	FL=0,563

Seguidamente, procedeu-se à AFC do comprometimento organizacional (Anexo 5), sendo que, foram tidas em conta duas alternativas metodológicas visto ser “ (...) preferível considerar um conjunto de modelos alternativos do que examinar um só modelo” (Salgueiro, 2007: 62). Numa primeira perspectiva metodológica não foi tida em linha de conta os resultados obtidos na AFE. Já na segunda perspectiva metodológica os modelos testados tiveram em conta os resultados da AFE. Assim, o modelo 1 é comum às duas alternativas metodológicas já que contém a totalidade dos itens, para cada componente do comprometimento.

Na primeira alternativa metodológica, o modelo 1 contempla todos os itens utilizados para medir este constructo. Seguidamente, o modelo 2 é composto pela modelo 1 menos os itens que foram eliminados por apresentarem *factor loadings* inferiores a 0,6 (modelo 2). No terceiro modelo, eliminaram-se os itens com *factor loading* inferior a 0,7. No quarto modelo optou-se por voltar a eliminar os itens que apresentavam *factor loadings* inferiores a 0,6 no modelo 3 (Figura 18).

Dos quatro modelos estudados só o quarto modelo é que apresentava uma bondade de ajustamento aceitável.

Figura 18 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Primeira Alternativa Metodológica

<b>Primeira Alternativa Metodológica (Não considerar a AFE)</b>				
	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>
	<i>Modelo Completo</i>	<i>M1 sem itens com FL&lt;0,6</i>	<i>M2 sem itens com FL&lt;0,7</i>	<i>M3 sem itens com FL&lt;0,6</i>
Qui Quadrado ( $\chi^2$ )	422,96	304,33	153,4	78,33
Graus de Liberdade (df)	149	101	51	32
Ratio ( $\chi^2/df$ )	2,84	3,01	3,01	2,45
RMSEA	0,087	0,091	0,091	0,077
GFI	0,77	0,8	0,86	0,9
CFI	0,95	0,96	0,96	0,98
Modelo AIC	504,96	374,33	207,4	124,33

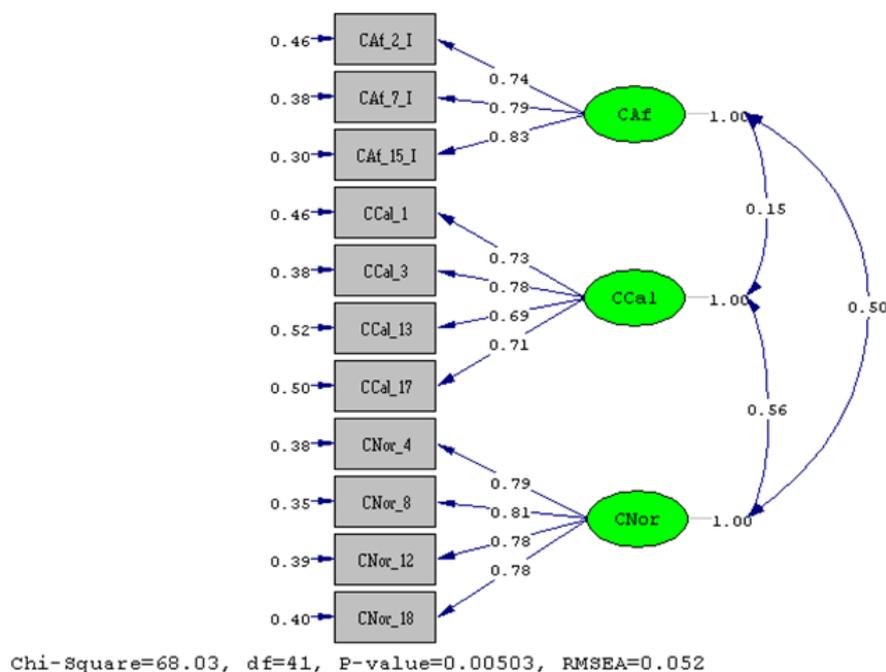
Para a segunda abordagem metodológica, foram testados mais três modelos. O quinto modelo corresponde ao modelo obtido através da AFE. No sexto modelo, foram eliminados os itens que apresentavam um *factor loading* inferior a 0,7. Por fim, o sétimo modelo corresponde ao modelo após eliminação dos itens com *factor loading* inferior a 0,6 do modelo 6. (Figura 19)

Figura 19 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Segunda Alternativa Metodológica

<b>Segunda Alternativa Metodológica (Considerar a AFE)</b>				
	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 5</b>	<b>Modelo 6</b>	<b>Modelo 7</b>
	<i>Modelo Completo</i>	<i>Modelo AFE</i>	<i>M5 sem itens FL&lt;0,7</i>	<i>M6 sem itens FL&lt;0,6</i>
Qui Quadrado ( $\chi^2$ )	422,96	114,39	105,13	68,03
Graus de Liberdade (df)	149	62	51	41
Ratio ( $\chi^2/df$ )	2,84	1,85	2,6	1,66
RMSEA	0,087	0,059	0,066	0,052
GFI	0,77	0,89	0,89	0,92
CFI	0,95	0,98	0,97	0,99
Modelo AIC	504,96	172,39	159,13	132

Comparando os valores de bondade de ajustamento destes sete modelos em estudo, verificou-se que o sétimo modelo é aquele que apresenta melhor bondade de ajustamento, sendo por isso o modelo escolhido. (Figura 20) Eliminou-se assim o item CCal\_16 “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (FL= 0,62)

Figura 20 - Modelo Final (modelo7) – Análise Factorial Confirmatória do Comprometimento Organizacional



Os resultados obtidos na validação da escala do comprometimento apenas diferem dos resultados de Nascimento (2010) no comprometimento afectivo. De facto, a solução encontrada pelo autor inclui os itens CAf\_6 “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim” e CAf\_11 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”. No entanto, refira-se que estes itens são os que têm *factor loadings* inferiores e, na globalidade, o presente modelo apresenta uma melhor bondade de ajustamento visto RMSEA=0,052 e o Modelo AIC=132, enquanto que, no modelo de Nascimento (2010) o RMSEA=0,079 e o Modelo AIC=328,87.

Importa também destacar que a solução encontrada, para o comprometimento afectivo, apresenta apenas itens revertidos da escala. Tal facto sugere uma apetência dos

participantes em darem respostas mais consistentes aos itens que, por estarem formulados na negativa, implicam a ausência do comprometimento afectivo.

#### 4.1.2. Satisfação com o Trabalho

Quanto à satisfação com o trabalho, os resultados da AFE (anexo 4) sugerem a eliminação do item Sat\_5\_I “*Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, não pensam frequentemente em mudar*” (FL=0,295), tendo sido então extraído um único factor que explica 60,6% da variância. Os restantes quatro itens apresentam *factor loadings* que variam entre 0,818 e 0,548.

No caso da AFC, o modelo de base (modelo 1) contém a todos os itens, sendo que, não se teve em linha de conta os resultados obtidos na AFE. (Figura 21) Com base neste modelo foram eliminados os itens Sat\_5\_I “*Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, não pensam frequentemente em mudar*” (FL=0,32) 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*” (FL=0,58).

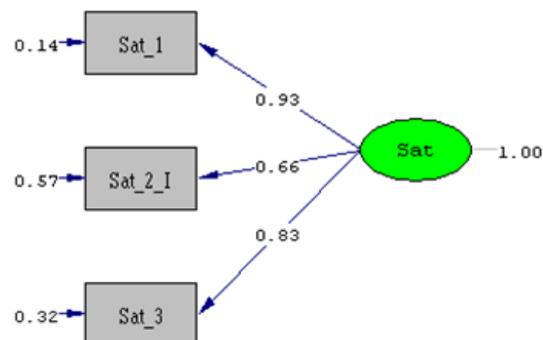
Saliente-se que estes dois itens referem-se especificamente à percepção que o indivíduo tem da satisfação no trabalho dos outros. Os restantes itens, os que determinam o modelo final, referem-se à satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho. Estes resultados estão em linha com o estudo de Nascimento (2010), podendo ser explicados através da baixa capacidade dos participantes em comprometerem-se com uma opinião referente à satisfação dos outros e não deles próprios.

Figura 21 – Medidas de Bondade de Ajustamento da Satisfação com o Trabalho

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 5</b>
	<i>Modelo Completo</i>	<i>M1 sem itens FL&lt;0,6</i>
Qui Quadrado ( $\chi^2$ )	49,22	N.A.
Graus de Liberdade (df)	5	N.A.
Ratio ( $\chi^2/df$ )	9,844	N.A.
RMSEA	0,191	N.A.
GFI	0,89	N.A.
CFI	0,92	N.A.
Modelo AIC	504,96	N.A.

Assim, os resultados sugerem um melhor ajustamento do modelo 2. Denote-se que o segundo modelo não tem graus de liberdade não sendo possível realizar o cálculo dos indicadores de bondade de ajustamento (Anexo 6). O modelo final é apresentado abaixo (Figura 22).

Figura 22 - Análise Factorial Confirmatória da Satisfação no Trabalho



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

4.1.3. Voz

No que concerne à voz, a AFE (Anexo 4) permite a extracção de um factor, que explica 40,6% da variância. Os resultados sugerem a eliminação dos itens: V\_1 “*Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa*” (FL=0,528), V\_2 “*Esta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam*” (FL=0,417), V\_4 “*Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação*” (FL=0,438), V\_5 “*Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver*” (FL=0,462) e V\_6\_I “*Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que não tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido*” (FL=0,438). De notar que os itens, V\_1, V\_4 e V\_6\_I referem-se à voz defensiva, aspecto abordado por Nascimento (2010) e já referido anteriormente. Os restantes itens apresentam *factor loadings* entre 0,756 e 0,583.

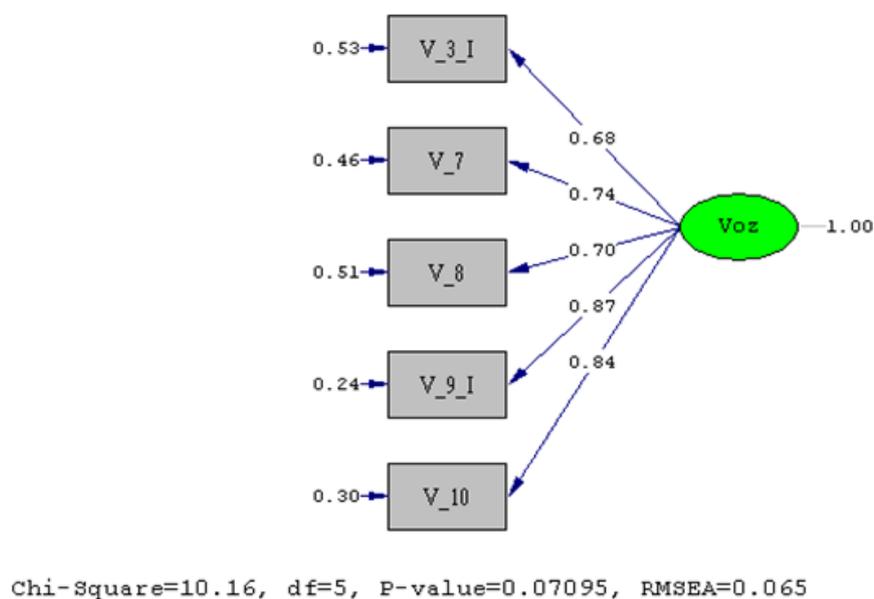
No âmbito da AFC (anexo 7), o primeiro modelo testado, à semelhança dos anteriores, corresponde ao modelo inicial que inclui todos os itens. Com base neste modelo inicial foram eliminados os itens com *factor loading* inferior a 0,6 (modelo2). A análise das medidas de bondade de ajustamento (Figura 20) sugerem um melhor ajustamento do modelo 2 (Figura 23)

Figura 23 - Medidas de Bondade de Ajustamento para a AFC da Voz

	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>
	<i>Modelo Inicial</i>	<i>Modelo Final (M1 sem itens FL&lt;0,6)</i>
Qui Quadrado ( $\chi^2$ )	165,24	10,16
Graus de Liberdade (df)	35	5
Ratio ( $\chi^2$ /df)	4,72	2,03
RMSEA	0,077	0,065
GFI	0,88	0,97
CFI	0,98	0,99
Modelo AIC	125,45	30,16

O modelo utilizado (Figura 24), que corresponde à solução da AFE, é constituído por cinco itens, todos eles com *factor loadings* superiores a 0,6. É de salientar também que este modelo corresponde ao modelo final proposto por Nascimento (2010). Pode-se pois inferir que estes itens medem o constructo latente voz, na sua perspectiva pró-social, isto é como um constructo activo e construtivo.

Figura 24 - Análise Factorial Confirmatória da Voz



#### 4.2. Análise descritiva das variáveis latentes

Com base nos resultados factoriais, procedeu-se à construção de índices ponderados para as três componentes do comprometimento, para a satisfação com o trabalho e para a voz. Utilizou-se, para isso, como factor de ponderação, os *factor loadings* dos itens que constam no modelo final (anexo 3).

Os resultados sugerem que a amostra utilizada apresenta níveis inferiores ao ponto central da escala no respeitante aos constructos em análise (Figura 25), sendo os desvios-padrão de aproximadamente um ponto. Assim, numa primeira análise, é

possível concluir que, na globalidade, os participantes têm baixos níveis de comprometimento. Por outro lado, os participantes têm um sentimento neutro em relação à satisfação e não praticam o exercício da voz nos seus contextos profissionais<sup>1</sup>.

Porém, numa análise mais detalhada, importa salientar que, apesar de serem valores baixos, a ligação dos participantes à organização é mais de carácter afectivo (M=4,37; DP=1,07). Contrariamente, a ligação instrumental (calculativa) bem como a normativa são mais baixas (respectivamente M=3,03; DP=1,12 e M=3,13; DP=1,21).

Figura 25 – Média, Desvios-Padrão e Matriz de Correlações dos constructos em análise (Índices Ponderados pelo *factor loading*)

	Média	Desvio-Padrão	CAf	CN	CC	Sat	V
CAf	4,37	1,07	1,00				
CN	3,13	1,21	0,37	1			
CC	3,03	1,12	0,07	0,44	1		
Sat	4,35	1,11	0,40	0,49	0,33	1	
V	2,97	0,70	0,44	0,26	-0,03	0,29	1

Estes resultados, nomeadamente os valores referentes à componente normativa e calculativa, poderão estar associados à conjuntura actual portuguesa, nomeadamente no sector em questão. De facto, emocionalmente, os indivíduos continuam ligados à organização, mas tanto o sentido de responsabilidade como o de custos associados à mudança têm tendência a ser inferiores ao afectivo devido ao conjunto de medidas que têm vindo a ser tomadas no contexto da crise nomeadamente à incerteza de uma possível mudança e / ou ausência / diminuição de alternativas credíveis.

Relativamente às correlações entre os diferentes constructos, denote-se que não se verificam correlações altas. No entanto, sugere-se uma associação entre a componente afectiva e a normativa (0,37) e entre a normativa e a calculativa (0,44), conforme é

<sup>1</sup> Relembre-se que tanto para o comprometimento organizacional como para a satisfação utilizou-se uma escala tipo Likert de sete pontos enquanto que para a voz utilizou-se uma escala tipo likert de cinco pontos.

estabelecido no quadro teórico. Destaca-se também a relação positiva entre a componente afectiva e a voz (0,44) e a ausência de relação entre a componente calculativa e a voz (-0,03). Já a satisfação apresenta-se relacionada com as três componentes (0,40; 0,49; 0,33, respectivamente). Os resultados sugerem também que não existe associação entre a componente afectiva e a calculativa (0,07), o que está em linha com o quadro teórico estabelecido (Meyer e Paryfonova, 2011).

### **4.3. Estimação do Modelo e Teste das Hipóteses**

#### 4.3.1. Estimação do Modelo

Depois da validação das manifestas compósitas de cada constructo, passou-se ao estudo do modelo proposto (anexo 8).

Para tal, a primeira fase consistiu no teste de um primeiro modelo (modelo1), que contém todos os itens do questionário, sem ter em linha de conta as relações estruturais entre os constructos, sendo por isso o modelo nulo.

Já no segundo modelo (modelo 2) foram considerados todos os itens e as relações entre os constructos latentes, constituindo, por isso o modelo proposto inicialmente. Em seguida, foram eliminados os itens que apresentaram um *factor loadings* inferior a 0,6 (modelo 3).

No entanto, optou-se também por testar um modelo que tivesse em linha de conta a solução encontrada na AFC. Assim, o modelo 4 é composto pelo modelo 2 após eliminação dos itens anteriormente eliminados na AFC.

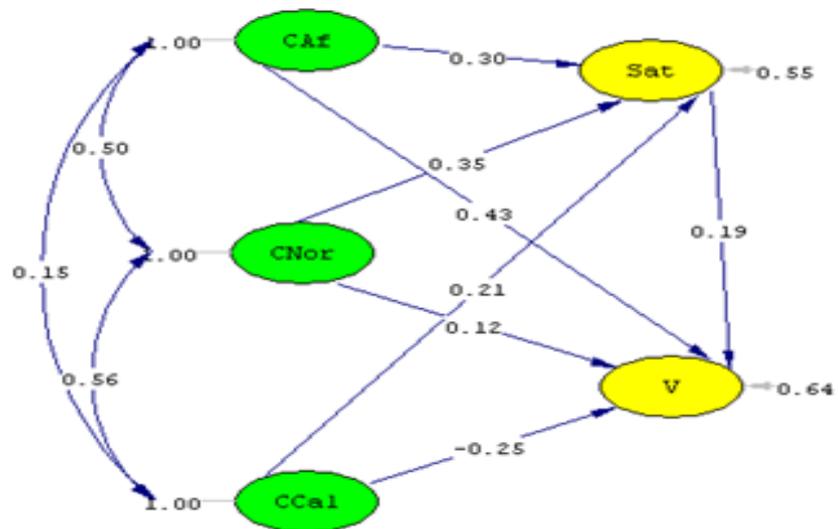
Os resultados sugerem que o modelo 4 é o que apresenta uma melhor bondade de ajustamento (Figura 26), pelo que, é este o modelo proposto final.

Figura 26 – Medidas de Bondade de Ajustamento dos modelos testados

<b>Indicadores</b>	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>
	<i>Todos os itens sem relações entre constructos</i>	<i>Todos os itens com relações entre constructos</i>	<i>M2 sem itens FL&lt;0,6</i>	<i>M2 com solução final da AFC</i>
RMSEA	0,062	0,062	0,079	<b>0,047</b>
GFI	0,71	0,71	0,74	<b>0,86</b>
$\chi^2$	993,81	993,82	600,42	<b>219,45</b>
CFI	0,96	0,96	0,96	<b>0,98</b>
$\chi^2/df$	1,92	1,92	2,47	<b>1,55</b>
df	517	517	243	<b>142</b>
<i>Modelo AIC</i>	114981	1149,2	714,42	<b>315,45</b>

Neste modelo (Figura 27) verifica-se que a voz é determinada positivamente pela componente afectiva do comprometimento e, negativamente, pela componente calculativa. Verifica-se também uma relação não significativa entre a componente normativa e esta estratégia comportamental. No entanto, realce-se que a relação entre estes constructos é mais significativa na componente afectiva que na componente calculativa. Verifica-se também que a satisfação é determinada, positivamente, pelas três componentes do comprometimento organizacional. Por fim, destaque-se que a voz também é determinada, positivamente, pela satisfação.

Figura 27 – Modelo Final Proposto



Chi-Square=219.45, df=142, P-value=0.00003, RMSEA=0.047

Está-se então em condições de validar as hipóteses em estudo relativas à validação do modelo proposto (H1, H2 e H3).

No respeitante à relação entre as componentes do comprometimento organizacional e a voz (H1), os resultados sugerem a não rejeição das três hipóteses. Assim, os resultados apontam para que a componente afectiva seja determinante positiva da voz, enquanto que a calculativa é uma determinante negativa da voz. Verifica-se também que a componente normativa não está directamente relacionada com esta estratégia comportamental (Figura 28).

Figura 28 – Teste das hipóteses H1

	<b>Hipóteses</b>	<b>Estimativa</b>	<b>Conclusão</b>
<b>H1.1</b>	A componente afectiva é uma variável antecedente positiva da voz	0,43 (3,81)	Não Rejeitada
<b>H1.2</b>	A componente normativa não está directamente relacionada com a voz	0,12 (0,99)	Não Rejeitada
<b>H1.3</b>	A componente calculativa é uma variável antecedente negativa da voz	-0,25 (-2,71)	Não Rejeitada

Apresenta-se entre parêntesis o valor do T-Value

Relativamente à relação entre as componentes do comprometimento com a satisfação (H2), os resultados sugerem que todas as componentes determinam positivamente a satisfação, realçando-se então o seu carácter integrativo, facto este também verificado no estudo de Nascimento (2010). No caso do comprometimento calculativo, verifica-se uma alteração de sentido na medida em que esta componente determina negativamente a voz e positivamente a satisfação. (Figura 29)

A segunda conclusão a salientar prende-se com o facto de, nesta relação, o comprometimento normativo assumir mais relevância que as restantes componentes. Relembre-se que esta componente não se relaciona directamente com a voz.

Figura 29 – Teste das hipóteses H2

	<b>Hipóteses</b>	<b>Estimativa</b>	<b>Conclusão</b>
<b>H2.1</b>	A componente afectiva é uma variável antecedente positiva da satisfação	0,30 (2,83)	Não Rejeitada
<b>H2.2</b>	A componente normativa é uma variável antecedente positiva da satisfação	0,35 (3,15)	Não Rejeitada
<b>H2.3</b>	A componente calculativa é uma variável antecedente positiva da satisfação	0,21 (0,99)	Não rejeitada

Apresenta-se entre parêntesis o valor do T-Value

No que concerne à satisfação e à voz, verifica-se uma relação fraca ainda que significativa. É possível também validar a hipótese H3 na medida em que esta visa perceber a antecedência da satisfação na voz. (Figura 30)

Figura 30 – Teste das hipóteses H3

	<b>Hipótese</b>	<b>Estimativa</b>	<b>Conclusão</b>
<b>H3</b>	A satisfação é uma variável antecedente da voz	0,19 (1,98)	Não Rejeitada

Apresenta-se entre parêntesis o valor do T-Value

#### 4.3.2. Análise das relações de mediação

A análise de relações de mediação tem assumido maior importância na compreensão dos fenómenos sociais e psicológicas. Na realidade, esta técnica permite uma melhor compreensão das relações entre duas variáveis através de um, ou mais, mediadores. Estes são entendidos como variáveis que explicam uma sequência causal de outras duas variáveis (MacKinnon, Fairchild, e Fritz, 2007).

Neste sentido, é possível verificar-se a existência de dois efeitos diferenciados. Por um lado, o efeito directo consiste na relação entre uma variável independente e uma variável dependente. Por outro lado, existem as relações indirectas que consistem nas relações entre a variável independente e a variável mediadora e entre a variável mediadora e a variável dependente. A introdução da variável mediadora significa que parte do efeito directo passa a ser explicado por esta nova variável. Assim, o efeito directo, sem mediação, é superior ao efeito directo que se verifica com mediação, na medida em que é introduzida uma nova variável que vai explicar esta relação, ou parte dela.

Diversos autores propõem formas de testar as relações de mediação. No presente trabalho, optou-se por utilizar a abordagem de Baron e Kenny (1986), também utilizada por Nascimento (2010). Esta abordagem é composta pelo teste dos três modelos: sem mediação, com mediação parcial e com mediação total, seguida de uma quarta fase que visa determinar a significância estatística da estimativa dos efeitos indirectos, tendo-se optado, para isso, pelo valor de  $z'$  proposto por MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, e Sheets (2002). Esta estatística é rerepresentada através da seguinte fórmula:

$$z' = \alpha * \beta / \sqrt{(\alpha^2 * \sigma_{\beta}^2 + \beta^2 * \sigma_{\alpha}^2)}$$

Em que,

$\alpha$  é o valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora,  $\beta$  é o valor da estimativa da relação entre a variável dependente e a variável mediadora,  $\sigma_{\alpha}$  é o valor do erro padrão da relação entre a variável independente e a variável mediadora,  $\sigma_{\beta}$  é o valor do erro padrão da relação entre a variável dependente e a variável mediadora. A hipótese nula refere-se à inexistência de efeitos indirectos ( $H_0: z'=0$ ), sendo o valor crítico, a um nível de significância de 0,05, de 0,97 (MacKinnon et al, 2002). O teste das relações de mediação está apresentado no Anexo 9.

Verifica-se uma relação de mediação parcial entre cada componente do comprometimento e a voz. (Figura 31)

Apesar destes resultados, importa salientar a relação entre a componente normativa e a voz, na medida em que, como já foi anteriormente referido, não é significativa. Assim, dado que não se rejeitou a hipóteses 4.2 que estabelece a satisfação com o trabalho como mediadora da relação de antecedência do comprometimento normativo com a voz, optou-se por testar também uma mediação total. Verificou-se um  $Z'=2,22$ , que sustenta uma mediação total da satisfação na relação entre esta componente do comprometimento e a voz.

Conclui-se assim (Figura 31) que, neste estudo, os resultados sugerem a satisfação como sendo uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento organizacional e a voz.

Figura 31 – Teste das hipóteses H4

	Hipótese	Valor de $z'$	Conclusão
<b>H4.1</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento afectivo sob a voz.	$z'=1,34$	Não Rejeitada
<b>H4.2</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento normativo sob a voz.	$z'=1,35$	Não Rejeitada
<b>H4.3</b>	A satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do comprometimento calculativo sob a voz.	$z'=79,8$	Não Rejeitada

#### 4.3.3. Análise dos Perfis - Análise Multigrupos

De forma a estudar a influência dos dois perfis – dever moral e obrigação por dívida – no modelo proposto, foram criadas novas variáveis referentes aos dois perfis do comprometimento em estudo. Note-se que essas novas variáveis distinguiram os participantes da amostra que tinham um resultado superior à média dos que tinham, inversamente, um resultado inferior à média. Criou-se então um primeiro grupo, que correspondia aos participantes com um valor na componente afectiva e normativa superior à média (N= 117). Este grupo corresponde ao perfil dever moral. O segundo grupo, que corresponde ao perfil obrigação por dívida, é constituído pelos participantes com um valor da componente calculativa e normativa superior à média (N=107).

Seguidamente, foi realizada uma análise multigrupos (Anexo 10) já que “A análise multigrupos tem como objectivo avaliar se a estrutura do modelo de medida e ou do modelo estrutural é equivalente (invariante) em diferentes grupos ou populações com características diferentes” (Maroco, 2010: 275). Procurou-se assim perceber se

existem diferenças significativas no modelo proposto quando se está perante um perfil de dever moral ou um perfil de obrigação por dívida.

Em modelos de equações estruturais, esta análise é feita em três momentos distintos. Em primeiro lugar o modelo é analisado com restrições, seguida da análise sem restrições. Finalmente, testa-se a hipótese nula da invariância das matrizes gamma e beta nos dois grupos, através do valores de  $\chi^2$ .

Verificou-se que a diferença do  $\chi^2$  é de 4,74 para 7 graus de liberdade, sendo essa diferença significativa, pelo que, eu não se rejeita a hipótese da existência de diferenças entre os dois perfis (H5) (Figura 32). Este teste tem como base a diferença dos valores de  $\chi^2$  na solução com e sem restrições. Os resultados apontam para a variância da matriz gamma e beta, sendo a hipótese nula rejeitada. Verifica-se assim que, de facto, existem diferenças significativas nos dois grupos. Consequentemente, a hipótese 4 do presente trabalho não é rejeitada.

Figura 32 – Teste das hipóteses H5

	<b>Hipótese</b>	$\Delta \chi^2$	<b>Conclusão</b>
<b>H5</b>	Existem diferenças no modelo final proposto consoante o perfil de comprometimento – dever moral e obrigação por dívida	$\Delta \chi^2=4,74$ com 7 Graus de Liberdade	Não Rejeitada

Depois de se verificar que, de facto, existem diferenças significativas consoante os perfis, importa então analisar a influência de cada perfil no modelo em estudo. O quadro abaixo sistematiza os resultados obtidos pelo que, através desta informação será possível descortinar cada uma das hipóteses formuladas (Figura 33).

Figura 33 – Teste das hipóteses H6

	Hipótese	Perfil Dever Moral	Perfil Obrigação por Dívida	Conclusão
<b>H6.1</b>	O CAf irá ser mais determinante da V no perfil dever moral que no perfil obrigação por dívida.	0,77	0,71	Rejeitada
<b>H6.2</b>	O CAf irá ser mais determinante da Sat no perfil dever moral que no perfil obrigação por dívida.	0,26	-0,18	Não Rejeitada
<b>H6.3</b>	A influência do CN sobre a V não se altera consoante o perfil dever moral e obrigação por dívida.	-0,41	-0,29	Rejeitada
<b>H7.4</b>	A influência CN normativo sobre a Sat não se altera consoante o perfil dever moral e obrigação por dívida.	0,03	0,30	Rejeitada
<b>H6.5</b>	O CC irá ser mais determinante da V no perfil obrigação por dívida que no perfil dever moral.	-0,35	-0,24	Rejeitada
<b>H6.6</b>	O CC irá ser mais determinante da Sat no perfil obrigação por dívida que no perfil dever moral.	0,32	0,43	Não Rejeitada
<b>H6.7</b>	A relação entre a Sat e a V não se altera consoante os perfis	-0,47	-0,22	Rejeitada

CAf – C. Afectivo; CN – C. Normativo; CC – C. Calculativo; Sat – Satisfação; V - Voz

Refira-se em primeiro lugar que a componente afectiva não altera a intensidade da sua relação de antecedência com a voz, de um perfil para outro (rejeição da H6.1). No entanto, verifica-se uma alteração da reacção desta componente em relação à satisfação. De facto, verifica-se que no perfil obrigação por dívida o valor da relação é negativo, o que é inconsistente com a literatura existente, já que esta estabelece esta relação como sendo positiva. Apesar da hipótese 6.2 não ser rejeitada pois no perfil dever moral a intensidade é maior, este resultado é paradoxal, surgindo então espaço para estudos futuros sobre esta temática, no sentido da sua confirmação e também da sua explicação.

Adicionalmente, estes resultados são esperados no perfil dever moral, mas são paradoxais no perfil obrigação por dívida, na medida em que este perfil não contempla esta componente afectiva. Coloca-se assim a questão da importância que a componente afectiva assume, aspecto que tem vindo a ser abordado por diferentes autores, entre os quais Meyer e Parfenoia (2010).

No modelo proposto a componente calculativa também foi identificada como um factor determinante, negativa, da voz. No caso da relação desta componente com a voz, verifica-se que o comprometimento calculativo assume mais influência no perfil dever moral que no perfil obrigação por dívida, rejeitando-se assim a hipótese H6.5. Este resultado também é paradoxal visto esta componente não ser parte integrante do perfil dever moral. No entanto, quando se analisa a relação da componente calculativa com a satisfação, verifica-se que é mais determinante no perfil obrigação por dívida (H6.6), não rejeitando assim a hipótese visto este perfil ser composto por esta componente.

No caso do comprometimento normativo, por ser elemento compósito dos dois perfis, as hipóteses formuladas (H6.3 e H6.4) postulavam que esta componente não era determinante de nenhuma relação, em nenhum dos perfis. Ambas as hipóteses foram rejeitadas verificando-se então que a componente normativa é mais determinante na relação com a voz, no perfil dever moral (H6.3) e é mais determinante na relação com a satisfação, no perfil obrigação por dívida (H6.4).

No caso a relação entre a satisfação e a voz (H6.7) hipótese é rejeitada na medida em que se verifica que o perfil dever moral é mais determinante dessa relação, tornando-a negativa. No caso do perfil obrigação por dívida, esta relação também se torna negativa, porém, perde significância.

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusões

A presente investigação propôs-se estudar, por um lado, a relação entre o comprometimento organizacional e a estratégia comportamental denominada por voz, relação essa mediada pela satisfação com o trabalho. Por outro lado, pretendeu-se aferir a influência dos perfis do comprometimento denominados de dever moral e obrigação por dívida e propostos por Meyer e Parfonoya (2011), no modelo final proposto.

Ressalve-se também que este trabalho surge na continuidade do estudo desenvolvido por Nascimento (2010) tendo o autor salientado que “ *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 (...)* ” (Nascimento, 2010: 297).

Neste sentido, mantendo as referências teóricas de Nascimento (2010) já desenvolvidas nos capítulos anteriores, apresentam-se de seguida as principais conclusões, referindo também as suas limitações bem como propostas para estudos futuros.

A análise descritiva e univariada revelou que a amostra utilizada apresenta valores inferiores à média no respeitante ao comprometimento normativo, calculativo e à voz, verificando-se também que, tanto a satisfação como o comprometimento afectivo, apresentam valores médios. Adicionalmente, denota-se que as respostas não variam consoante o constructo que se está a avaliar, na medida em que o desvio-padrão mantém-se relativamente estável (1 ponto). Estes resultados exploratórios, podem ter duas explicações. Em primeiro, por se tratar de uma amostra exclusivamente industrial, caracterizada maioritariamente por quadros médios com elevados graus de exigência e expectativa. Em segundo, pelo facto de, durante a aplicação dos questionários já se

começavam a sentir alguns efeitos da crise sócio-económica que se vive actualmente em Portugal.

Tanto a AFE como a AFC confirmaram que as escalas adoptadas por Nascimento (2010) e, conseqüentemente, testadas neste trabalho, estão bem adaptadas à realidade portuguesa, tendo-se verificado propriedades psicométricas e bondade de ajustamento aceitáveis.

Importa também apresentar as principais conclusões referentes à validação do modelo proposto. Os resultados obtidos sugerem que a voz é determinada positivamente pela componente afectiva e, negativamente, pela componente calculativa. Verifica-se também que a componente normativa não determina esta estratégia comportamental. Importa realçar que as intensidades destas relações são muito diferenciadas, na medida em que a componente afectiva assume aqui um papel preponderante na determinação da voz, seguida pela componente calculativa. De notar que Nascimento (2010) também não identificou uma relação directa entre a componente normativa e a voz. Os resultados entre a componente afectiva e calculativa e a voz são muito semelhantes.

Os resultados sugerem para que as três componentes do comprometimento organizacional sejam factores determinantes positivas da satisfação, pelo que, é possível concluir que à medida que aumenta o comprometimento dos indivíduos, em todas as suas componentes, aumenta também a satisfação dos mesmos com o trabalho e, contrariamente, se o comprometimento diminuir, diminuirá também essa satisfação. Desta forma, tal como refere Nascimento (2010: 282) suportado pelos resultados que obteve, “... a satisfação com o trabalho aparenta ser um constructo integrativo de diferentes factores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo”.

Relativamente à relação entre a satisfação com o trabalho e a voz, os resultados sugerem que a primeira é determinante da segunda. Porém, importa aqui realçar que, apesar da relação ser significativa, tem uma intensidade fraca, estando no limite da significância estatística.

Em relação ao papel da satisfação enquanto variável mediadora no modelo apresentado, o presente estudo concluiu que este constructo é de facto uma variável

mediadora da relação entre as componentes do comprometimento e a voz o que está em linha com os resultados obtidos no estudo de Nascimento (2010). Porém, tendo em conta que a relação entre a componente normativa e a voz não é significativa, optou-se por validar as relações de mediação total, verificando-se então que a relação entre esta componente do comprometimento, mais associada ao dever e à responsabilidade do indivíduo para com a organização, e a sua decisão em exercer a voz, é totalmente explicada pela satisfação. Nos casos da componente afectiva e calculativa, verifica-se uma mediação parcial da satisfação. Saliente-se que, dado os resultados entre a componente afectiva e calculativa e a voz, serem consistentes, não foram testadas estas relações de mediação total da satisfação.

Importa aqui estudar com mais pormenor a voz. Os resultados obtidos reúnem a discussão relativa à natureza deste constructo, na medida em que, como já foi aqui abordado, o modelo adoptado - Modelo EVLN - perspectiva esta estratégia comportamental numa óptica activa e construtiva. No entanto, outros autores, nomeadamente White e Cooper (1984) e Hagedoorn et al.(1999) propõem outro tipo de vozes, como por exemplo a voz atenciosa *versus* agressiva. Também Nascimento (2010: 278) levanta esta questão já que “ *Esta disparidade de resultados pode indicar uma maior complexidade conceptual do constructo voz (...)*”. Nesta linha, Caetano e Vala (1994: 136) salientam que “... a voz, como sugerem Withey e Cooper (1989), corresponde a comportamentos muito mais complexos do que os utilizados na sua operacionalização...”. No presente trabalho, apesar de se ter utilizado a voz pró-social, tendo em conta os resultados obtidos, nomeadamente o grau de exercício da voz e de insatisfação dos indivíduos, coloca-se a questão do tipo de voz presente nesta amostra.

O segundo objectivo do presente trabalho prendia-se com a análise da influência dos dois perfis do comprometimento: dever moral e obrigação por dívida, no modelo proposto. De facto, os resultados sugerem que os dois perfis exercem algum tipo de influência nas relações que se estabelecem entre os constructos em estudo.

Tal como esperado, no perfil dever moral, verifica-se a importância da componente afectiva. De facto, visto ser uma componente integrante deste perfil e, dado ser um factor determinante da voz e da satisfação, este papel mantém-se com este

perfil. Porém, ao analisarem-se as intensidades destas relações, verifica-se que, com a introdução deste perfil, a relação entre a componente afectiva e a satisfação aumenta, enquanto que, com a voz, diminui, mantendo-se significativa esta relação.

Relativamente ao comprometimento normativo no perfil dever moral, verificam-se também algumas alterações. Enquanto que, sem a introdução deste perfil, esta componente não determinava a voz, já no perfil dever moral, esta relação torna-se substancialmente mais significativa e negativa. Quer isto dizer que, perante um grupo constituído por altos índices de comprometimento afectivo e normativo, à medida que este aumenta, a capacidade de exercer a voz diminui. Adicionalmente, a introdução deste perfil fará com que a permanência na organização por uma questão de dever, deixe de ser um factor determinante para a satisfação.

No caso das diferenças que se fazem sentir na componente calculativa, os resultados apontam para uma influência pouco significativa deste no perfil de dever moral. De facto, a relação dos factores extrínsecos - comprometimento calculativo - com a voz e com a satisfação, sofrem poucas alterações, tanto ao nível da intensidade como do sentido desta relação. Este resultados são expectáveis, na medida em que esta componente não é constituinte deste perfil.

O mesmo não se verifica ao analisar as diferenças que se verificam na relação entre a satisfação e a voz, no perfil dever moral. Enquanto que, sem a influência de nenhum perfil, esta relação é significativa e positiva, a introdução deste perfil, torna-a ainda mais significativa e negativa. Neste âmbito, apesar de nenhum destes constructos ser um elemento constituinte deste perfil, ele de facto, influencia esta relação.

Relativamente ao perfil obrigação por dívida, que surge com a associação da componente calculativa com a componente normativa, verifica-se que este perfil influencia a relação entre a componente afectiva e a satisfação, na medida em que esta relação, apesar de perder significância, torna-se negativa. Ao analisar a influência deste perfil na relação entre a componente afectiva e a voz, conclui-se que, apesar deste perfil não ser constituído por esta componente, a relação torna-se mais significativa. Estes resultados são paradoxais com a literatura sobre o tema, sugerindo assim a necessidade

de realização de mais estudos sobre este tema, e realçando a preponderância da relação emocional entre o indivíduo e a sua organização.

Em relação à influência deste perfil no comprometimento normativo, denota-se que este não altera a relação que se estabelece entre esta componente e a satisfação. Porém, já na relação com a voz, este perfil faz com que esta relação se torne negativa e relativamente mais significativa. Quer isto dizer que, num perfil caracterizado pela realização de acções por forma a evitar custos associados à sua não realização, à medida que o sentido de dever do indivíduo aumenta, diminui a sua vontade de exercer a voz.

No que concerne à influência do perfil obrigação por dívida, na componente calculativa enquanto determinante da satisfação e da voz, os resultados sugerem pouca influência, tendo-se verificado apenas um pequeno aumento ao nível da importância desta componente na determinação da satisfação. Estes resultados não eram esperados visto esta componente ser um elemento constituinte deste perfil. Neste sentido, pode-se concluir que o foco em factores extrínsecos não é um elemento que altere a interferência, tanto do exercício de uma participação activa e construtiva como da satisfação com o trabalho.

Por último, este perfil de obrigação por dívida inverte a natureza da relação da satisfação enquanto variável antecedente da voz, tornando-a negativa. Verifica-se uma influência semelhante entre os dois perfis em estudo. Desta forma, quando se assiste à realização de acções por forma a evitar custos associados, à medida que aumenta a satisfação com o trabalho dos colaboradores, irá diminuir a sua participação pró-activa.

Desta forma, saliente-se os principais resultados obtidos relativos à influência dos dois perfis no modelo proposto. Em primeiro lugar, destaque-se a importância que a componente afectiva assume. Enquanto que no perfil dever moral esse resultado era expectável, porque esta componente é um elemento que o constitui, os resultados demonstraram que, nesta amostra, mesmo no perfil obrigação por dívida, verifica-se a preponderância dos factores intrínsecos enquanto determinantes das relações com a satisfação e com a voz.

Em segundo lugar, os resultados sustentam os estudos realizados (Meyer e Hercovitch: 2002; Gellatly: 2006; Wasti: 2005; Meyer e Parfyonova: 2011) que ressaltam a importância em reconceptualizar a componente normativa. Este estudo concluiu que esta componente, apesar de ser o elemento comum dos dois perfis, tem impactos diferentes nas relações que se estabelecem em cada um deles. A relação desta componente com a voz torna-se igualmente negativa nos dois perfis. No entanto, a influência dos perfis já é diferente na relação com a satisfação, não se verificando diferenças significativas num perfil obrigação por dívida mas tornando esta relação praticamente inexistente num perfil dever moral.

Finalmente, a introdução de qualquer um destes perfis, influencia a relação entre a satisfação e a voz, tornando-a negativa. Este facto é também paradoxal, sugerindo a possibilidade de se estar perante um fenómeno de “pensamento grupal”, pondo o indivíduo auto-limitar-se a exercer a voz para não afectar a organização bem como a sua relação com a organização. Desta forma, independentemente de se estar perante uma amostra com níveis de comprometimento mais orientados para factores intrínsecos ou extrínsecos, à medida que a satisfação aumenta, o exercício de voz diminui, ou vice-versa, sendo esta relação mais significativa num perfil dever moral.

## **5.2.Limitações e estudos futuros**

O presente estudo teve como objectivo estudar apenas uma das quatro estratégias comportamentais – a voz. Este facto tornou-se uma limitação na medida em que não se teve em consideração que as estratégias comportamentais encontram-se, também, relacionadas entre si. Assim, o presente estudo poderá perder capacidade explicativa na compreensão dos fenómenos organizacionais que ocorrem nestes contextos “... *as estratégias de actuação organizacional podem ser sequenciais, no sentido em que cada actor pode começar por utilizar uma delas, como, por exemplo, a voz ou a lealdade, e, no caso de não ser bem sucedido, passar a utilizar outra*” (Lima et al., 1994: 136). Desta forma, a replicação do estudo, considerando as quatro estratégias comportamentais poderá revelar-se uma mais valia na compreensão dos motivos que

levam os sujeitos a optar por uma estratégia em detrimento de outra. Adicionalmente, a compreensão da influência dos perfis de comprometimento nas restantes estratégias comportamentais são também uma mais-valia nesta proposta de investigação.

Importa aqui relançar a temática da compreensão do tipo de voz que se verifica nesta amostra, aspecto que esta investigação não aprofundou. De facto, urge compreender que tipos de voz emergem de determinados contextos organizacionais e de determinados graus de comprometimento. Pode-se estar perante uma voz activa e construtiva mas também destrutiva ou até mesmo defensiva.

Tendo em conta que os perfis de comprometimento organizacional têm tido uma importância crescente na compreensão do comprometimento organizacional, sugere-se aqui a realização de um estudo que sistematize diferentes perspectivas teóricas relativas a esta linha de investigação. Consequentemente, a realização de estudos que se foquem na relação entre estes perfis e outros constructos torna-se uma mais valia na própria compreensão dos mesmos.

Sugere-se também a realização de um estudo que se centre mais nas relações de mediação na medida em que a presente investigação apenas se focou na satisfação com o trabalho enquanto variável mediadora. De facto, as relações de mediação não foram validadas após a introdução dos perfis de comprometimento. Acresce também que, neste estudo, optou-se apenas por restringir a análise à satisfação. No entanto, Nascimento (2010) identificou também o comprometimento com os objectivos como uma variável mediadora entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais. Seria então vantajoso, identificar o papel do comprometimento com os objectivos neste modelo, bem como de outras variáveis mediadoras.

Finalmente, ressalva-se também uma condicionante deste trabalho. Este estudo caracterizou-se pela dificuldade em obter uma amostra adequada ao tipo de análises estatísticas necessárias. Mais, a amostra utilizada caracteriza-se pela sua homogeneidade na medida em que apenas formam aplicados os questionários em empresas industriais. Seria então vantajoso perceber se os resultados diferem mediante a amostra obtida, tanto ao nível da sua dimensão como das suas características.

### **5.3. Reflexão final**

Tendo em conta as principais características e conclusões deste estudo, importa aqui realizar uma reflexão final que se prende com os três aspectos que se realçam.

Tal como Meyer e Parfyonova (2010) referem, a componente normativa, que tem sido negligenciada, deverá ser alvo de mais estudos empíricos. Pretende-se assim que esta componente seja caracterizada por um dupla génese, passando a ser então distinguida a componente de imperativo moral da componente obrigação por dívida do comprometimento normativo.

A segunda grande conclusão refere-se à urgência em compreender com mais rigor os diferentes tipos de vozes nos contextos organizacionais, bem como as relações que se estabelecem com os diferentes tipos de comprometimento.

Por último, mas não menos importante, ressalve-se o papel da gestão dos afectos nas organizações. Como foi possível verificar, a componente afectiva assume um papel fundamental como factor determinante da voz e da satisfação. Esta preponderância é mais visível num perfil que se caracteriza por essa relação emocional, como expectável, mas também se verifica num perfil totalmente associado à realização de acções com vista à redução de custos associados, ou seja, caracterizado por factores extrínsecos, e não por ser a acção moralmente correcta, factores intrínsecos.

Neste sentido, tendo em consideração a actual conjuntura, marcada pela imprevisibilidade e pela necessidade das organizações se tornarem sistemas abertos e sistémicos levantam o desafio à Gestão de Recursos Humanos de passar para uma gestão focada nos afectos, pois são eles os factores determinantes para a satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, para o exercício de uma voz pró-activa caracterizada fundamentalmente pela sua componente activa e construtiva.

## CAPÍTULO 6 – BIBLIOGRAFIA

- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- 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
- 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. (1996). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural
- Etzioni, A. (1961/1974). *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo: Zahar Editores
- 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.

- Gellaty, I. R., Meer, 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
- 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
- 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
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employee's 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* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- 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.
- 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
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Human Resource Management*, 15(7), 1330-1353
- 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
- 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. *Psychology Methods*, 7(1), 83-104

- Maroco, j. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo
- 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 & Fracis Group.
- Meyer, J. P., e Parfyonova, N. M.(2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resources Management Review*, 20, 283-294
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellaty, 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 Tololnytsky, R. (1998). Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology*
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Van Dick, R. (2006) Social identities and commitment at work: toward an interrogative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683
- 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. *Jornal 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.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionário: Teoria e Prática*. Coimbra, Portugal: Livraria Almedina
- 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
- 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.
- Nascimento, J.L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- Nunes, S., Monteiro, G., Oliveira, S., e Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista da Psicologia Naval*, 137-148
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 43, 2-35
- Rego, A., Souto, S. (2004). A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8(1), 151-177
- 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.
- Salgueiro, M. F.(2008). *Modelos de Equações Estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Vanderberg, R. J., e Lance, C. E. (1992). Examining the casual order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167
- Wanous, J. P., Lawler III, E. E. (1972). Measurement and meaning of Job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 6 (2), 95-105

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-307

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California, U.S.A.: SAGE Publications

## **CAPÍTULO 7 – ANEXOS**

Número do  
Questionário

--	--	--	--	--

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Pretende-se verificar a relação entre os tipos de ligação com a empresa e a participação dos colaboradores.

As respostas são confidenciais, sendo que não existem respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde, pelo que pretende-se que a sua resposta seja espontânea e sincera.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância com essa afirmação tendo em conta a escala apresentada. 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.

**Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte o investigador telefonicamente ou por e-mail.**

**Obrigado pela sua colaboração.**

A Investigadora

Ana Nascimento

(TM: 91 836 11 93; e-mail: [margaridanascimento\\_pt@hotmail.com](mailto:margaridanascimento_pt@hotmail.com))

Tendo em conta o seu **aquilo que sente em relação ao seu contexto profissional actual**, indique o grau de concordância 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
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

O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz – Um Estudo de Perfis

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
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 a **sua satisfação pessoal em relação ao seu trabalho**, indique o grau de concordância 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 a sua participação 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. 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
2. Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	1	2	3	4	5
3. 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
4. Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	1	2	3	4	5
5. 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
6. 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
7. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	1	2	3	4	5
8. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	1	2	3	4	5
9. 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
10. 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

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. **Antiguidade** na actual Empresa: \_\_\_\_\_ anos

5. **Tempo de trabalho** (independentemente da 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 9º ano (inclusive)
- b. Até ao 12º ano (inclusive)
- c. Licenciatura

d. Mestrado ou Doutoramento

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)*

**Muito Obrigada pela Colaboração!**

## Anexo 2 – Caracterização da Amostra

### Variáveis Sócio-Demográficas

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<b>Sexo</b>				
Feminino	129	37,39%	37,94%	37,94%
Masculino	211	61,15%	62,05%	100%
Não Respostas	5	1,44%		
Total	345	100%		
<b>Estado Civil</b>				
Solteiro(a)	54	15,65%	16,11%	16,11%
Casado(a) / União de Facto	266	77,10%	79,40%	95,52%
Divorciado(a) / Separado	15	4,34%	4,47%	100%
Não Respostas	10	2,89%		
Total	345	100%		
<b>Habilitações Literárias</b>				
Até ao 4º ano	33	9,56%	9,88%	9,88%
Até ao 6º ano	48	13,91%	14,37%	24,25%
Até ao 9º ano	62	17,97%	18,56%	42,81%
Até ao 12º ano	74	21,44%	22,15%	64,97%
Ensino Superior	117	33,91%	35,02%	100%
Não Respostas	11	3,18%		
Total	345	100%		
<b>Idade</b>				
Até 25 anos	20	5,79%	6,13%	6,13%
De 26 a 35 anos	125	36,23%	38,34%	44,47%
De 36 a 45 anos	111	32,17%	34,04%	78,52%
De 46 a 55 anos	57	16,52%	17,48%	96,01%
Com 56 ou mais anos	13	3,76%	3,98%	100%
Não Respostas	19	5,50%		
Total	345	100%		
<b>Localização</b>				
Grande Lisboa	96	27,82%	28,91%	28,91%
Grande Porto	71	20,57%	21,38%	50,30%
Beira Litoral	128	37,10%	38,55%	88,85%
Beira Interior	22	6,37%	6,62%	95,48%
Norte	13	3,76%	3,91%	99,39%
Sul	2	0,57%	0,60%	100%
Não Respostas	13	3,76%		
Total	345	100%		

Variáveis Funcionais

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Área Funcional</b>				
Administrativa	50	14,49%	16,66%	16,66%
Técnica	68	19,71%	22,66%	39,33%
Marketing / Vendas	10	2,89%	3,33%	42,66%
Operações / Produção	172	49,85%	57,33%	100%
Não Resposta	45	13,04%		
Total	345	100%		
<b>Posição Hierárquica</b>				
Adminis., Dir. Geral, Dir.	35	10,14%	11,47%	11,47%
Gestor	65	18,84%	21,31%	32,78%
Técnico / Especialista	38	11,01%	12,45%	45,24%
Supervisor	24	6,95%	7,86%	53,11%
Operacional	143	41,44%	46,88%	100%
Não Resposta	40	11,59%		
Total	345	100%		
<b>Tempo de Trabalho</b>				
Até 4 anos	25	7,24%	8,01%	8,01%
De 5 a 9 anos	67	19,42%	21,47%	29,48%
De 10 a 14 anos	48	13,91%	15,38%	44,87%
De 15 a 19 anos	55	15,94%	17,62%	62,50%
Com 20 ou mais anos	117	33,91%	37,50%	100%
Não Resposta	33	9,56%		
Total	345	100%		
<b>Antiguidade na Empresa</b>				
Até 4 anos	92	26,66%	29,20%	29,20%
De 5 a 9 anos	122	35,36%	38,73%	67,93%
De 10 a 14 anos	36	10,43%	11,42%	79,36%
De 15 a 19 anos	24	6,95%	7,61%	86,98%
Com 20 ou mais anos	41	11,88%	13,01%	100%
Não Resposta	30	8,69%		
Total	345	100%		
<b>Número de Empresas</b>				
1 empresa	56	16,23%	17,61%	17,61%
2 empresas	91	26,37%	28,61%	46,22%
3 empresas	77	22,31%	24,21%	70,44%
4 empresas	48	13,91%	15,09%	85,53%
5 ou mais empresas	46	13,33%	14,46%	100%
Não Resposta	27	7,82%		
Total	345	100%		

**Anexo 3 – Análise Descritiva e Univariada****Comprometimento Afectivo**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa (Caf 2_I)</b>				
Discordo Totalmente	8	2,31%	2,34%	2,34%
Discordo Moderadamente	19	5,50%	5,57%	7,91%
Discordo Ligeiramente	19	5,50%	5,57%	13,48%
Não Concordo, Nem Discordo	35	10,14%	10,26%	23,75%
Concordo Ligeiramente	42	12,17%	12,31%	36,07%
Concordo Moderadamente	80	23,18%	23,46%	59,53%
Concordo Totalmente	138	40%	40,46%	100%
Não Respostas	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim (Caf_6)</b>				
Discordo Totalmente	9	2,60%	2,66%	2,66%
Discordo Moderadamente	12	3,47%	3,55%	6,21%
Discordo Ligeiramente	24	6,95%	7,10%	13,31%
Não Concordo, Nem Discordo	47	13,62%	13,90%	27,21%
Concordo Ligeiramente	72	20,86%	21,30%	48,52%
Concordo Moderadamente	75	21,73%	22,18%	70,71%
Concordo Totalmente	99	28,69%	29,28%	100%
Não Respostas	7	2,02%		
Total	345	100%		
<b>Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta empresa (Caf 7_I)</b>				
Discordo Totalmente	17	4,92%	5%	5%
Discordo Moderadamente	20	5,79%	5,88%	10,88%
Discordo Ligeiramente	29	8,40%	8,52%	19,41%
Não Concordo, Nem Discordo	43	12,46%	12,64%	32,05%
Concordo Ligeiramente	42	12,17%	12,35%	44,41%
Concordo Moderadamente	63	18,26%	18,52%	62,94%
Concordo Totalmente	126	36,52%	37,05%	100%
Não Respostas	5	1,44%		
Total	345	100%		
<b>Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus (Caf_9)</b>				
Discordo Totalmente	20	5,79%	5,88%	5,88%
Discordo Moderadamente	17	4,92%	5%	10,88%
Discordo Ligeiramente	14	4,05%	4,11%	15%
Não Concordo, Nem Discordo	44	12,75%	12,94%	27,95%
Concordo Ligeiramente	71	20,57%	20,88%	48,82%
Concordo Moderadamente	87	25,21%	25,58%	74,41%
Concordo Totalmente	87	25,21%	25,58%	100%
Não Respostas	5	1,44%		
Total	345	100%		

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
<b>Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa (Caf_11)</b>				
Discordo Totalmente	29	8,40%	8,45%	8,45%
Discordo Moderadamente	17	4,92%	4,95%	13,41%
Discordo Ligeiramente	23	6,66%	6,70%	20,11%
Não Concordo, Nem Discordo	74	21,44%	21,57%	41,69%
Concordo Ligeiramente	48	13,91%	13,99%	55,68%
Concordo Moderadamente	69	20%	20,11%	75,80%
Concordo Totalmente	83	24,05%	24,19%	100%
Não Respostas	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Sinto-me como fazendo parte desta empresa (Caf_15_I)</b>				
Discordo Totalmente	3	0,86%	0,88%	0,88%
Discordo Moderadamente	13	3,76%	3,83%	4,71%
Discordo Ligeiramente	20	5,79%	5,89%	10,61%
Não Concordo, Nem Discordo	33	9,56%	9,73%	20,35%
Concordo Ligeiramente	35	10,14%	10,32%	30,67%
Concordo Moderadamente	58	16,81%	17,10%	47,78%
Concordo Totalmente	177	51,30%	52,21%	100%
Não Respostas	6	1,73%		
Total	345	100%		

	Frequência	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
CAf_2_I	341	1	7	5,57	1,655
CAf_6	338	1	7	5,31	1,572
CAf_7_I	340	1	7	5,25	1,847
CAf_9	340	1	7	5,17	1,716
CAf_11	343	1	7	4,85	1,854
CAf_15_I	339	1	7	5,85	1,538

Comprometimento Normativo

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<b>Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui (CNor_4)</b>				
Discordo Totalmente	50	14,49%	14,53%	14,53%
Discordo Moderadamente	32	9,27%	9,30%	23,83%
Discordo Ligeiramente	50	14,49%	14,53%	38,37%
Não Concordo, Nem Discordo	63	18,26%	18,31%	56,68%
Concordo Ligeiramente	57	16,52%	16,56%	73,25%
Concordo Moderadamente	55	15,94%	15,98%	89,24%
Concordo Totalmente	37	10,72%	10,75%	100%
Não Resposta	1	0,28%		
Total	345	100%		
<b>Sinto que tenho um dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (CNor_5_I)</b>				
Discordo Totalmente	23	6,66%	6,74%	6,74%
Discordo Moderadamente	26	7,53%	7,62%	14,36%
Discordo Ligeiramente	30	8,69%	8,79%	23,16%
Não Concordo, Nem Discordo	42	12,17%	12,31%	35,48%
Concordo Ligeiramente	36	10,43%	10,55%	46,04%
Concordo Moderadamente	65	18,84%	19,06%	65,10%
Concordo Totalmente	119	34,49%	34,89%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento (CNor_8)</b>				
Discordo Totalmente	56	16,23%	16,42%	16,42%
Discordo Moderadamente	38	11,01%	11,14%	27,56%
Discordo Ligeiramente	48	13,91%	14,07%	41,64%
Não Concordo, Nem Discordo	60	17,39%	17,59%	59,23%
Concordo Ligeiramente	44	12,75%	12,90%	72,14%
Concordo Moderadamente	51	14,78%	14,95%	87,09%
Concordo Totalmente	44	12,75%	12,90%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Esta empresa merece a minha lealdade (CNor_10)</b>				
Discordo Totalmente	6	1,73%	1,75%	1,75%
Discordo Moderadamente	8	2,31%	2,34%	4,10%
Discordo Ligeiramente	10	2,89%	2,93%	7,03%
Não Concordo, Nem Discordo	27	7,82%	7,91%	14,95%
Concordo Ligeiramente	39	11,30%	11,43%	26,39%
Concordo Moderadamente	71	20,57%	20,82%	47,21%
Concordo Totalmente	180	52,17%	52,78%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem Válida</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
<b>Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora (CNor_12)</b>				
Discordo Totalmente	92	26,66%	26,82%	26,82%
Discordo Moderadamente	44	12,75%	12,82%	39,65%
Discordo Ligeiramente	35	10,14%	10,20%	49,85%
Não Concordo, Nem Discordo	74	21,44%	21,57%	71,42%
Concordo Ligeiramente	41	11,88%	11,95%	83,38%
Concordo Moderadamente	30	8,69%	8,74%	92,12%
Concordo Totalmente	27	7,82%	7,87%	100%
Não Resposta	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa (CNor_18)</b>				
Discordo Totalmente	30	8,69%	8,82%	8,82%
Discordo Moderadamente	23	6,66%	6,76%	15,58%
Discordo Ligeiramente	25	7,24%	7,35%	22,94%
Não Concordo, Nem Discordo	75	21,73%	22,05%	45%
Concordo Ligeiramente	74	21,44%	21,76%	66,76%
Concordo Moderadamente	64	18,55%	18,82%	85,58%
Concordo Totalmente	49	14,20%	14,41%	100%
Não Resposta	5	1,44%		
Total	345	100%		

	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>
CNor_4	344	1	7	4,04	1,899
CNor_5_I	341	1	7	5,09	1,957
CNor_8	341	1	7	3,96	1,991
CNor_10	341	1	7	5,99	1,430
CNor_12	343	1	7	3,37	1,954
CNor_18	340	1	7	4,55	1,763

### Comprometimento Calculativo

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<b>Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa (CCal_11)</b>				
Discordo Totalmente	53	15,36%	15,54%	15,54%
Discordo Moderadamente	48	13,91%	14,07%	29,61%
Discordo Ligeiramente	50	14,49%	14,66%	44,28%
Não Concordo, Nem Discordo	54	15,65%	15,83%	60,11%
Concordo Ligeiramente	46	13,33%	13,48%	73,60%
Concordo Moderadamente	47	13,62%	13,78%	87,39%
Concordo Totalmente	43	12,46%	12,60%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer (CCal_3)</b>				
Discordo Totalmente	46	13,33%	13,56%	13,56%
Discordo Moderadamente	41	11,88%	12,09%	25,66%
Discordo Ligeiramente	37	10,72%	10,91%	36,57%
Não Concordo, Nem Discordo	59	17,10%	17,40%	53,98%
Concordo Ligeiramente	53	15,36%	15,63%	69,61%
Concordo Moderadamente	53	15,36%	15,63%	85,25%
Concordo Totalmente	50	14,49%	14,74%	100%
Não Resposta	6	1,73%		
Total	345	100%		
<b>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)</b>				
Discordo Totalmente	58	16,81%	17,05%	17,05%
Discordo Moderadamente	40	11,59%	11,76%	28,82%
Discordo Ligeiramente	36	10,43%	10,58%	39,41%
Não Concordo, Nem Discordo	61	17,68%	17,94%	57,35%
Concordo Ligeiramente	53	15,36%	15,58%	72,94%
Concordo Moderadamente	40	11,59%	11,76%	84,70%
Concordo Totalmente	52	15,07%	15,29%	100%
Não Resposta	5	1,44%		
Total	345	100%		
<b>Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal (CCal_14)</b>				
Discordo Totalmente	16	4,63%	4,67%	4,67%
Discordo Moderadamente	30	8,69%	8,77%	13,45%
Discordo Ligeiramente	25	7,24%	7,30%	20,76%
Não Concordo, Nem Discordo	50	14,49%	14,61%	35,38%
Concordo Ligeiramente	60	17,39%	17,54%	52,92%
Concordo Moderadamente	73	21,15%	21,34%	74,26%
Concordo Totalmente	88	25,50%	25,73%	100%
Não Resposta	3	0,86%		
Total	345	100%		

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem Válida</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
<b>Uma das conseqüências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis (CCal_16)</b>				
Discordo Totalmente	56	16,23%	16,56%	16,56%
Discordo Moderadamente	42	12,17%	12,42%	28,99%
Discordo Ligeiramente	25	7,24%	7,39%	36,39%
Não Concordo, Nem Discordo	46	13,33%	13,60%	50%
Concordo Ligeiramente	64	18,55%	18,93%	68,93%
Concordo Moderadamente	46	13,33%	13,60%	82,54%
Concordo Totalmente	59	17,10%	17,45%	100%
Não Resposta	7	2,02%		
Total	345	100%		
<b>Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento (CCal_17)</b>				
Discordo Totalmente	34	9,85%	10%	10%
Discordo Moderadamente	33	9,56%	9,70%	19,70%
Discordo Ligeiramente	29	8,40%	8,52%	28,23%
Não Concordo, Nem Discordo	49	14,20%	14,41%	42,64%
Concordo Ligeiramente	60	17,39%	17,64%	60,29%
Concordo Moderadamente	50	14,49%	14,70%	75%
Concordo Totalmente	85	24,63%	25%	100%
Não Resposta	5	1,44%		
Total	345	100%		
<b>Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra (CCal_19)</b>				
Discordo Totalmente	70	20,28%	20,46%	20,46%
Discordo Moderadamente	39	11,30%	11,40%	31,87%
Discordo Ligeiramente	32	9,27%	9,35%	41,22%
Não Concordo, Nem Discordo	73	21,15%	21,34%	62,57%
Concordo Ligeiramente	28	8,11%	8,18%	70,76%
Concordo Moderadamente	43	12,46%	12,57%	83,33%
Concordo Totalmente	57	16,52%	16,66%	100%
Não Resposta	3	0,86%		
Total	345	100%		

	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>
CCal_1	341	1	7	3,89	1,982
CCal_3	339	1	7	4,15	1,978
CCal_13	340	1	7	4,00	2,031
CCal_14	342	1	7	4,99	1,797
CCal_16	338	1	7	4,17	2,086
CCal_17	340	1	7	4,64	1,997
CCal_19	342	1	7	3,90	2,116

### Satisfação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
<b>Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho (Sat_1)</b>				
Discordo Totalmente	10	2,89%	2,91%	2,91%
Discordo Moderadamente	16	4,63%	4,66%	7,58%
Discordo Ligeiramente	18	5,21%	5,24%	12,82%
Não Concordo, Nem Discordo	28	8,11%	8,16%	20,99%
Concordo Ligeiramente	59	17,10%	17,20%	38,19%
Concordo Moderadamente	121	35,07%	35,27%	73,46%
Concordo Totalmente	91	26,37%	26,53%	100%
Não Respostas	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Não penso frequentemente em deixar este trabalho (Sat_2_I)</b>				
Discordo Totalmente	20	5,79%	5,81%	5,81%
Discordo Moderadamente	26	7,53%	7,55%	13,37%
Discordo Ligeiramente	30	8,69%	8,72%	22,09%
Não Concordo, Nem Discordo	34	9,85%	9,88%	31,97%
Concordo Ligeiramente	27	7,82%	7,84%	39,82%
Concordo Moderadamente	75	21,73%	21,80%	61,62%
Concordo Totalmente	132	38,26%	38,37%	100%
Não Respostas	1	0,28%		
Total	345	100%		
<b>Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho (Sat_3)</b>				
Discordo Totalmente	6	1,73%	1,75%	1,75%
Discordo Moderadamente	18	5,21%	5,27%	7,03%
Discordo Ligeiramente	21	6,08%	6,15%	13,19%
Não Concordo, Nem Discordo	30	8,69%	8,79%	21,99%
Concordo Ligeiramente	55	15,94%	16,13%	38,12%
Concordo Moderadamente	114	33,04%	33,43%	71,55%
Concordo Totalmente	97	28,11%	28,44%	100%
Não Respostas	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem (Sat_4)</b>				
Discordo Totalmente	14	4,05%	4,08%	4,08%
Discordo Moderadamente	27	7,82%	7,87%	11,95%
Discordo Ligeiramente	37	10,72%	10,78%	22,74%
Não Concordo, Nem Discordo	105	30,43%	30,61%	53,35%
Concordo Ligeiramente	69	20%	20,11%	73,46%
Concordo Moderadamente	69	20%	20,11%	93,58%
Concordo Totalmente	22	6,37%	6,41%	100%
Não Respostas	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, não pensam frequentemente em mudar (Sat_5_I)</b>				
Discordo Totalmente	14	4,05%	4,10%	4,10%
Discordo Moderadamente	30	8,69%	8,79%	12,90%
Discordo Ligeiramente	56	16,23%	16,42%	29,32%
Não Concordo, Nem Discordo	129	37,39%	37,82%	67,15%
Concordo Ligeiramente	38	11,01%	11,14%	78,29%
Concordo Moderadamente	46	13,33%	13,48%	91,78%
Concordo Totalmente	28	8,11%	8,21%	100%
Não Respostas	4	1,15%		
Total	345	100%		

O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz – Um Estudo de Perfis

	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Sat_1	343	1	7	5,44	1,551
Sat_2_I	344	1	7	5,25	1,939
Sat_3	341	1	7	5,46	1,535
Sat_4	343	1	7	4,41	1,488
Sat_5_I	341	1	7	4,16	1,502

**Voz**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
<b>Para além da minha chefia directa, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa (V_1)</b>				
Discordo em Absoluto	19	5,50%	5,57%	5,57%
Discordo em Parte	23	6,66%	6,74%	12,31%
Não Concordo, Nem Discordo	36	10,43%	10,55%	22,87%
Concordo em Parte	104	30,14%	30,49%	53,37%
Concordo em Absoluto	159	46,08%	46,62%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam (V_2)</b>				
Discordo em Absoluto	23	6,66%	6,72%	6,72%
Discordo em Parte	37	10,72%	10,81%	17,54%
Não Concordo, Nem Discordo	73	21,15%	21,34%	38,88%
Concordo em Parte	156	45,21%	45,61%	84,50%
Concordo em Absoluto	53	15,36%	15,49%	100%
Não Resposta	3	0,86%		
Total	345	100%		
<b>Sinto-me à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa (V_3_I)</b>				
Discordo em Absoluto	22	6,37%	6,41%	6,41%
Discordo em Parte	55	15,94%	16,03%	22,44%
Não Concordo, Nem Discordo	56	16,23%	16,32%	38,77%
Concordo em Parte	101	29,27%	29,44%	68,22%
Concordo em Absoluto	109	31,59%	31,77%	100%
Não Resposta	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação (V_4)</b>				
Discordo em Absoluto	10	2,89%	2,93%	2,93%
Discordo em Parte	19	5,50%	5,57%	8,50%
Não Concordo, Nem Discordo	42	12,17%	12,31%	20,82%
Concordo em Parte	134	38,84%	39,29%	60,11%
Concordo em Absoluto	136	39,42%	39,88%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver (V_5)</b>				
Discordo em Absoluto	10	2,89%	2,94%	2,94%
Discordo em Parte	24	6,95%	7,05%	10%
Não Concordo, Nem Discordo	56	16,23%	16,47%	26,47%
Concordo em Parte	123	35,65%	36,17%	62,64%
Concordo em Absoluto	127	36,81%	37,35%	100%
Não Resposta	5	1,44%		
Total	345	100%		

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<b>Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que não tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido (V_6_I)</b>				
Discordo em Absoluto	16	4,63%	4,69%	4,69%
Discordo em Parte	37	10,72%	10,85%	15,54%
Não Concordo, Nem Discordo	91	26,37%	26,68%	42,22%
Concordo em Parte	68	19,71%	19,94%	62,17%
Concordo em Absoluto	129	37,39%	37,82%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa (V_7)</b>				
Discordo em Absoluto	22	6,37%	6,41%	6,41%
Discordo em Parte	26	7,53%	7,58%	13,99%
Não Concordo, Nem Discordo	66	19,13%	19,24%	33,23%
Concordo em Parte	104	30,14%	30,32%	63,55%
Concordo em Absoluto	125	36,23%	36,44%	100%
Não Resposta	2	0,57%		
Total	345	100%		
<b>Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia (V_8)</b>				
Discordo em Absoluto	18	5,21%	5,26%	5,26%
Discordo em Parte	24	6,95%	7,01%	12,28%
Não Concordo, Nem Discordo	26	7,53%	7,60%	19,88%
Concordo em Parte	88	25,50%	25,73%	45,61%
Concordo em Absoluto	186	53,91%	54,38%	100%
Não Resposta	3	0,86%		
Total	345	100%		
<b>Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa (V_9_I)</b>				
Discordo em Absoluto	22	6,37%	6,45%	6,45%
Discordo em Parte	43	12,46%	12,60%	19,06%
Não Concordo, Nem Discordo	40	11,59%	11,73%	30,79%
Concordo em Parte	88	25,50%	25,80%	56,59%
Concordo em Absoluto	148	42,89%	43,40%	100%
Não Resposta	4	1,15%		
Total	345	100%		
<b>Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia (V_10)</b>				
Discordo em Absoluto	19	5,50%	5,55%	5,55%
Discordo em Parte	29	8,40%	8,47%	14,03%
Não Concordo, Nem Discordo	60	17,39%	17,54%	31,57%
Concordo em Parte	115	33,33%	33,62%	65,20%
Concordo em Absoluto	119	34,49%	34,79%	100%
Não Resposta	3	0,86%		
Total	345	100%		

O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz – Um Estudo de Perfis

	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
V_1	341	1	5	4,06	1,159
V_2	342	1	5	3,52	1,088
V_3_I	343	1	5	3,64	1,255
V_4	341	1	5	4,08	1,003
V_5	340	1	5	3,98	1,043
V_6_I	341	1	5	3,75	1,202
V_7	343	1	5	3,83	1,188
V_8	342	1	5	4,17	1,162
V_9_I	341	1	5	3,87	1,275
V_10	342	1	5	3,84	1,157

## Anexo 4 – Análise Factorial Exploratória

### Comprometimento organizacional

Método de Extracção: Maximum Likelihood; Método de Rotação: Promax com normalização Kaiser convergindo em 5 interacções. Forçada a 3 factores.

	Factores			Comunalidades	
	Comp. Calculativo	Comp. Normativo	Comp. Afectivo	Inicial	Extracção
CCal_1	<b>,709</b>	,387	,139	,356	,419
CCal_17	<b>,693</b>	,301	,027	,387	,448
CCal_16	<b>,675</b>	,059	-,101	,450	,710
CCal_3	<b>,673</b>	,448	,112	,459	,512
CCal_13	<b>,663</b>	,335	,044	,440	,484
CCal_14	<b>,512</b>	,286	,140	,396	,444
CNor_8	,331	<b>,770</b>	,371	,237	,272
CNor_12	,329	<b>,768</b>	,221	,415	,526
CNor_4	,295	<b>,730</b>	,375	,435	,482
CNor_18	,386	<b>,719</b>	,450	,478	,536
CAf_15_I	,072	,306	<b>,838</b>	,503	,594
CAf_7_I	,034	,349	<b>,665</b>	,490	,610
CAf_2_I	,036	,301	<b>,647</b>	,500	,548

	Factores		
	Comp. Calculativo	Comp. Normativo	Comp. Afectivo
CCal_16	<b>,795</b>	-,265	-,046
CCal_17	<b>,689</b>	,018	-,037
CCal_1	<b>,674</b>	,071	,052
CCal_13	<b>,632</b>	,080	-,043
CCal_3	<b>,586</b>	,206	-,028
CCal_14	<b>,489</b>	,035	,084
CNor_12	-,028	<b>,852</b>	-,159
CNor_8	-,001	<b>,756</b>	,032
CNor_4	-,020	<b>,713</b>	,057
CNor_18	,115	<b>,590</b>	,176
CAf_15_I	,048	-,112	<b>,884</b>
CAf_2_I	-,028	,027	<b>,637</b>
CAf_7_I	-,057	,092	<b>,628</b>

Matriz de Correlações dos Factores			
Factores	Comp. Calculativo	Comp. Normativo	Comp. Afectivo
Comp. Calculativo	1,000		
Comp. Normativo	,435	1,000	
Comp. Afectivo	,081	,449	1,000

Satisfação

Método de Extração: Maximum Likelihood; Método de Rotação: Promax com normalização Kaiser convergindo em 4 interações. Forçada a 1 factor.

**Matriz de Factores**

	Factor
	Satisfação com o trabalho
Sat_1	,830
Sat_3	,825
Sat_2_I	,573
Sat_4	,526

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
Sat_1	,533	,689
Sat_2_I	,287	,329
Sat_3	,531	,681
Sat_4	,249	,276

Voz

Método de Extracção: Maximum Likelihood; Método de Rotação: Promax com normalização Kaiser convergindo em 4 interacções. Forçada a 1 factor.

**Matriz de Factor**

	Factor
	Voz
V_10	,756
V_9_I	,737
V_7	,696
V_8	,683
V_3_I	,583
V_1	,528
V_5	,462
V_4	,438
V_6_I	,438
V_2	,417

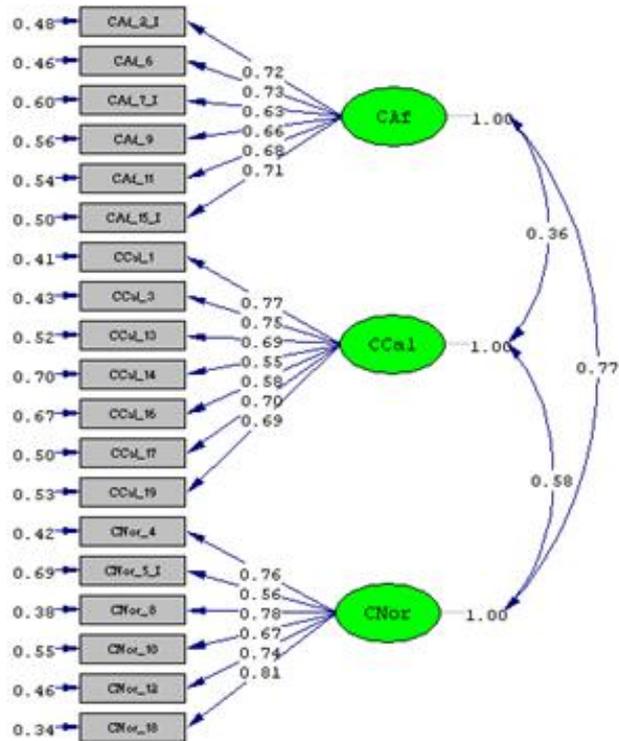
**Comunalidades**

	Inicial	Extracção
V_1	,280	,279
V_2	,167	,174
V_3_I	,348	,340
V_4	,209	,192
V_5	,258	,213
V_6_I	,187	,192
V_7	,427	,484
V_8	,437	,466
V_9_I	,508	,544
V_10	,512	,572

**Anexo 5 – Análise Factorial Confirmatória do Comprometimento**

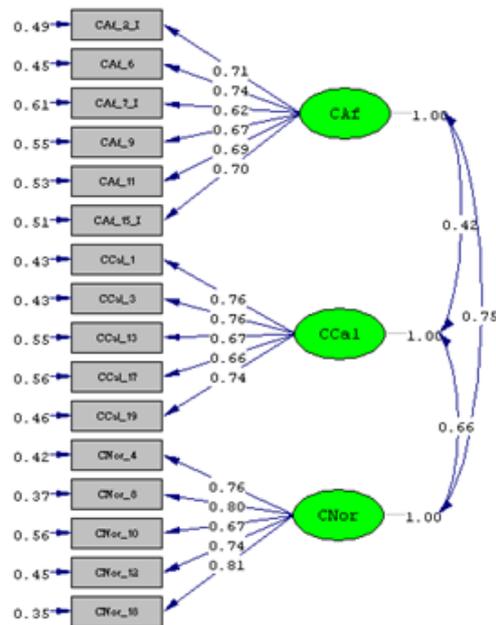
Primeira Alternativa metodológica

Modelo 1



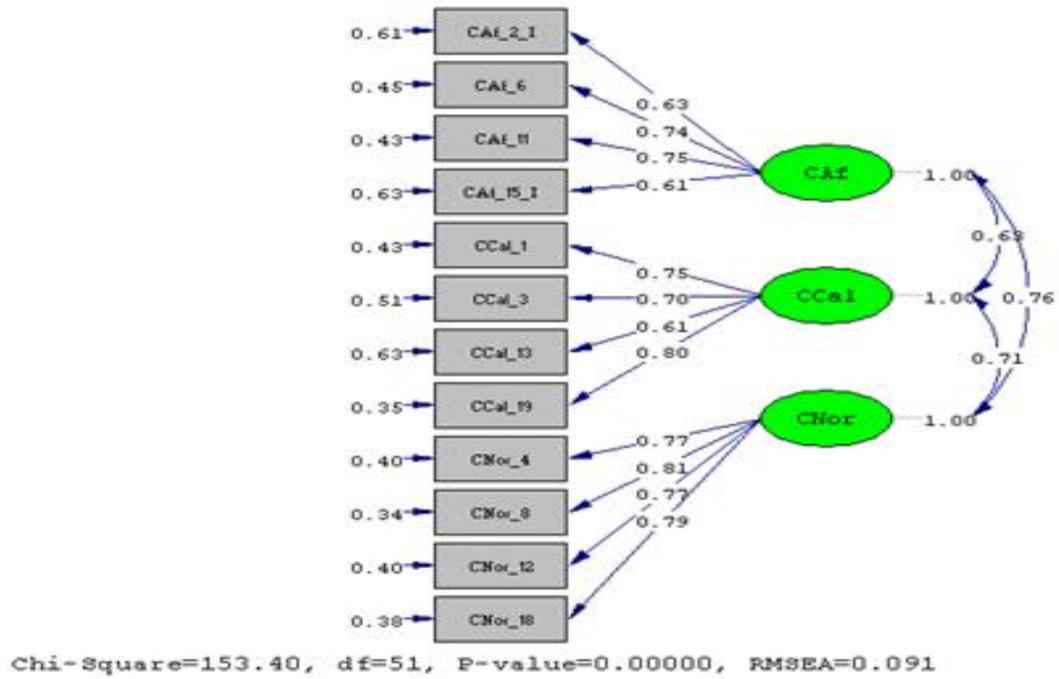
Chi-Square=422.96, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

Modelo 2

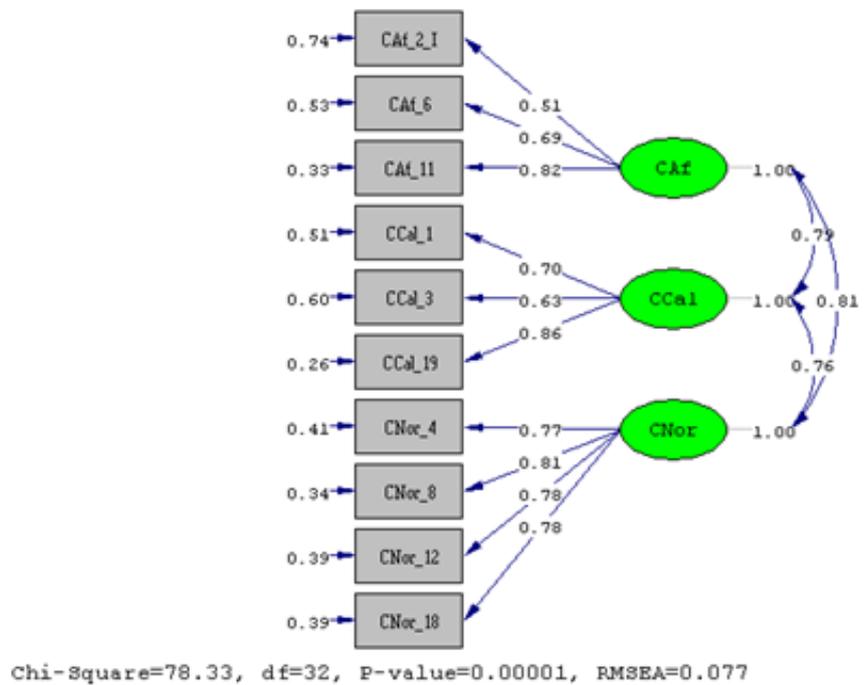


Chi-Square=304.33, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

Modelo 3

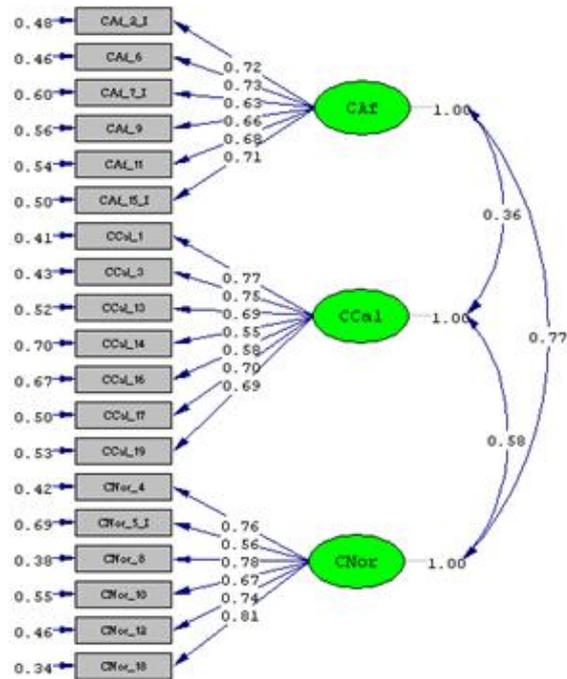


Modelo 4



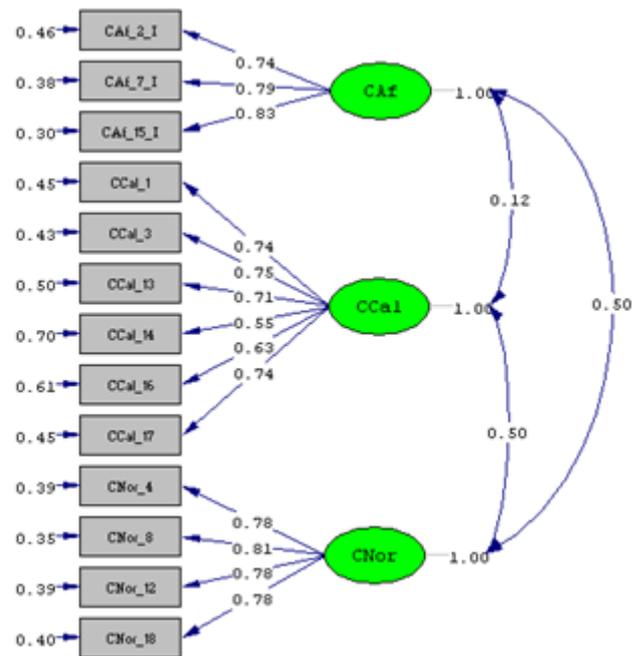
Segunda Alternativa Metodológica

Modelo 1



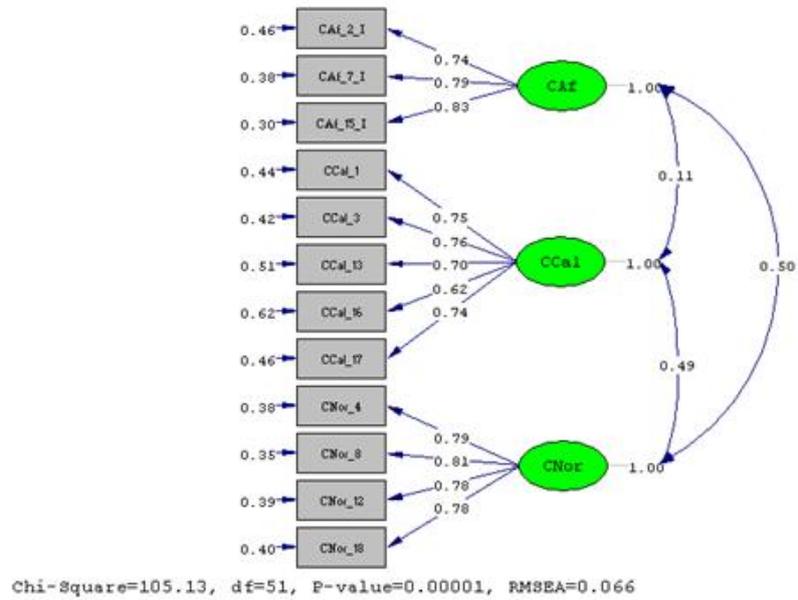
Chi-Square=422.96, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

Modelo 5

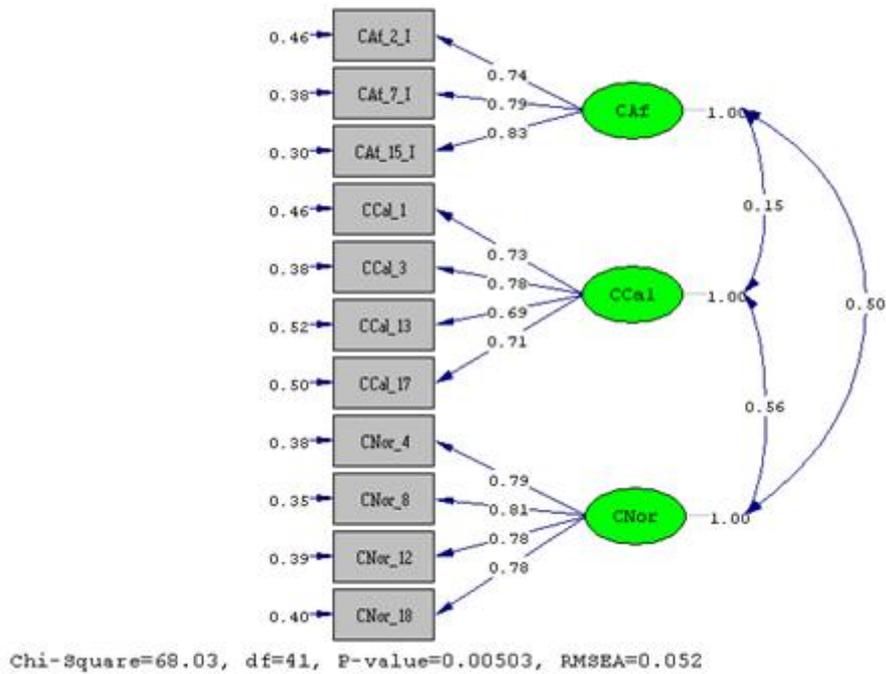


Chi-Square=114.39, df=62, P-value=0.00006, RMSEA=0.059

Modelo 6

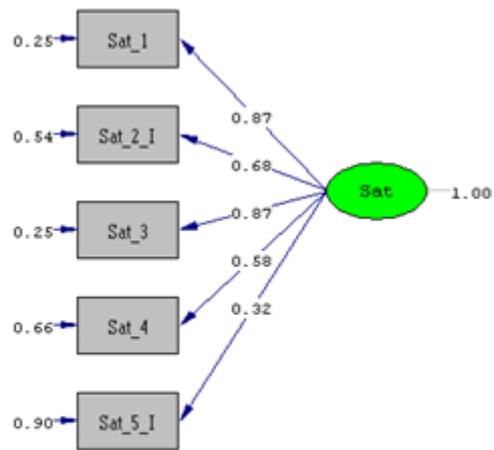


Modelo 7



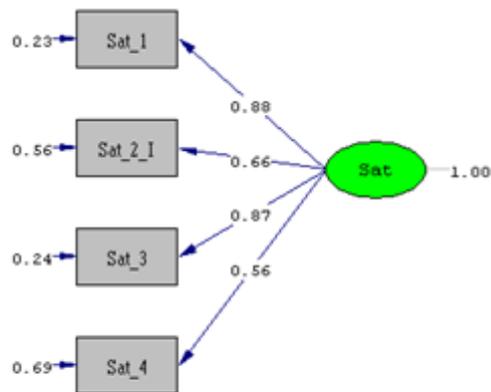
## Anexo 6 – Análise Factorial Confirmatória da Satisfação

### Modelo 1



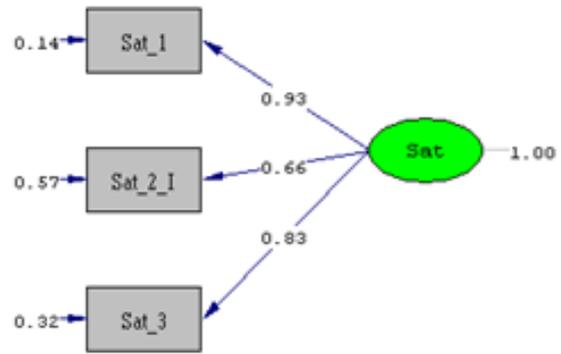
Chi-Square=49.22, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.191

### Modelo 2



Chi-Square=6.45, df=2, P-value=0.03967, RMSEA=0.096

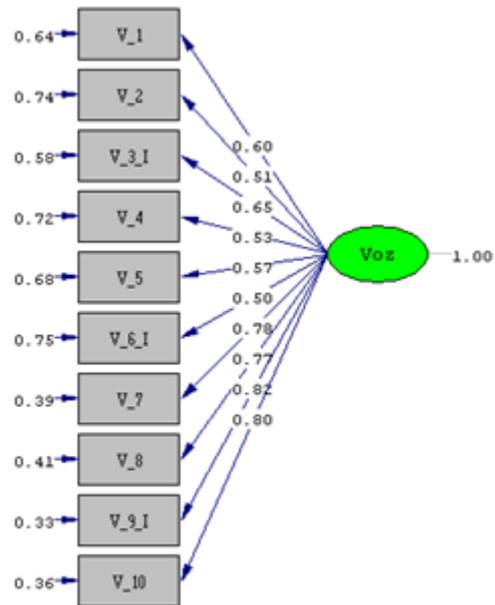
Modelo 3



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

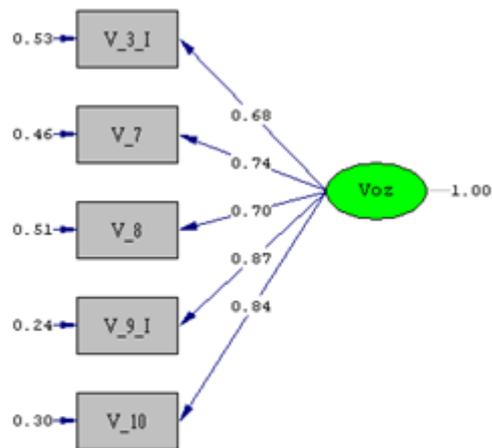
### Anexo 7 – Análise Factorial Confirmatória Voz

#### Modelo 1



Chi-Square=85.45, df=35, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

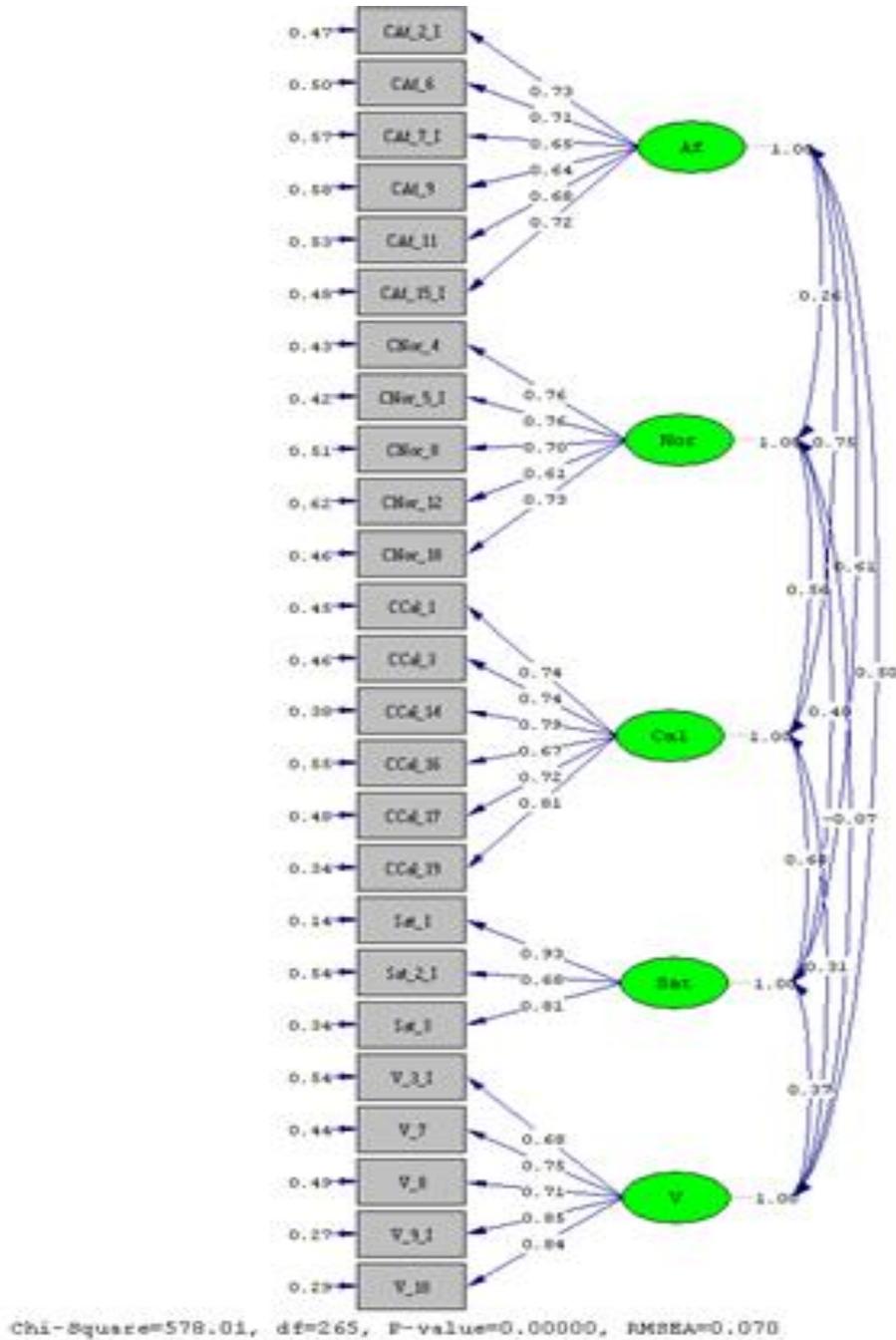
#### Modelo 2



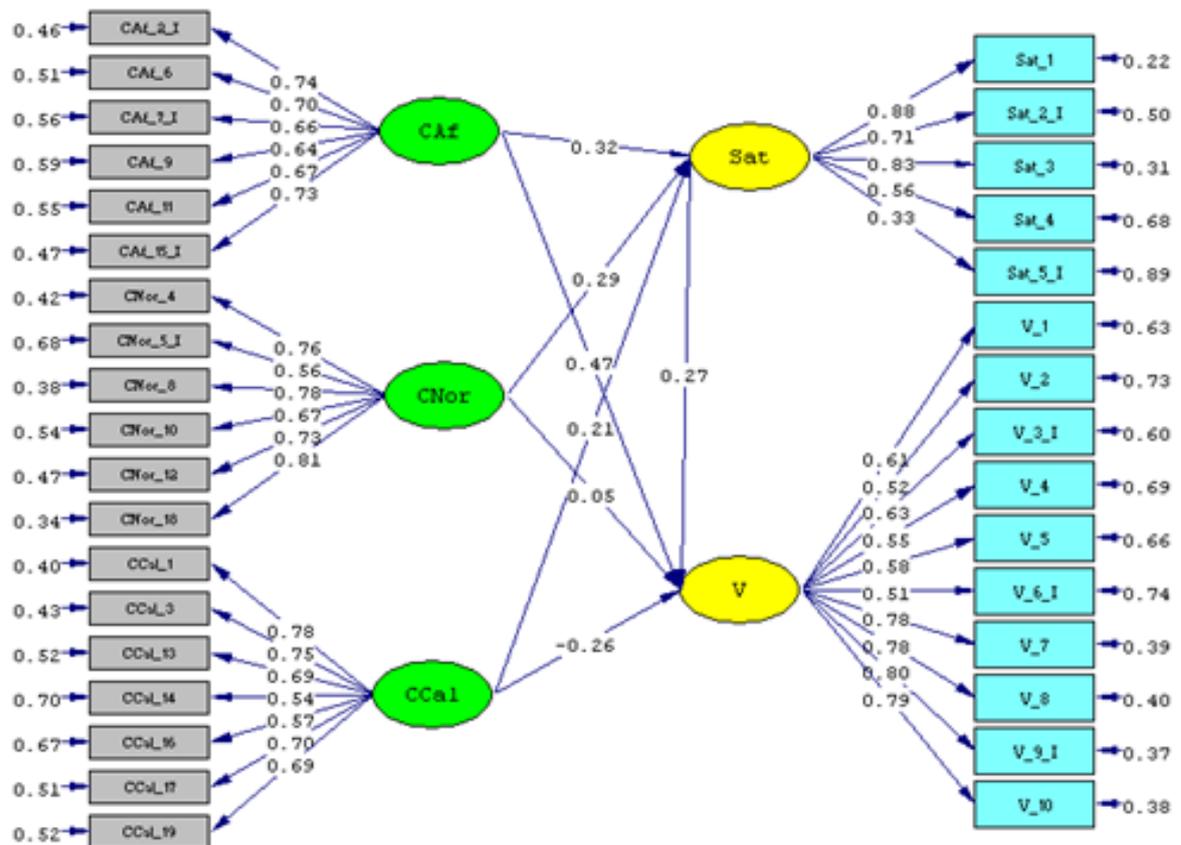
Chi-Square=10.16, df=5, P-value=0.07095, RMSEA=0.065

### Anexo 8 – Validação do Modelo Proposto

Modelo 1 (Modelo Nulo)

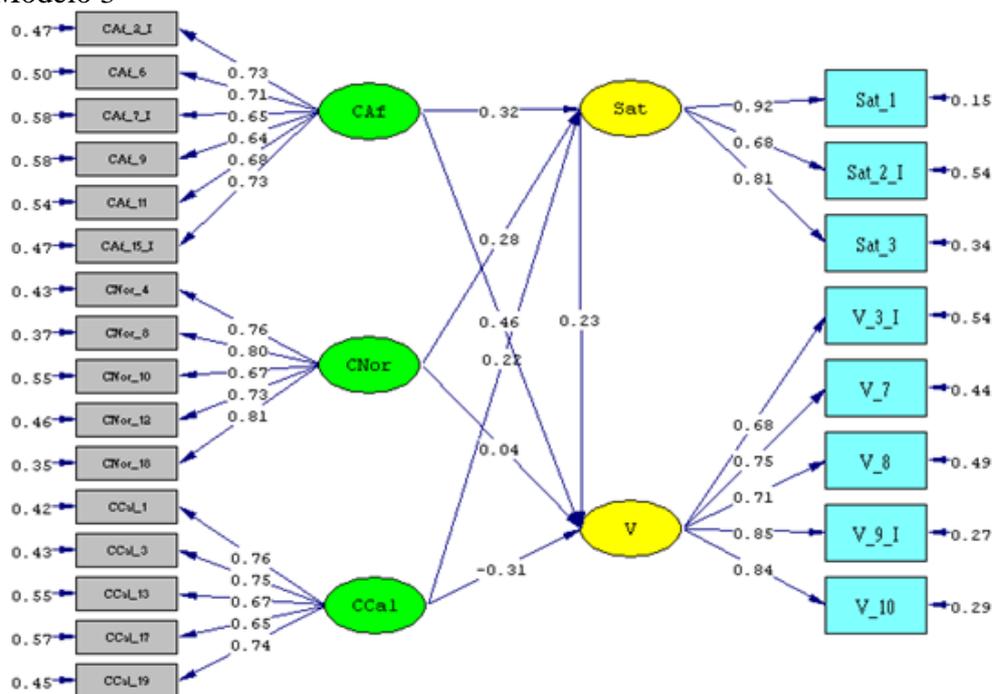


Modelo 2



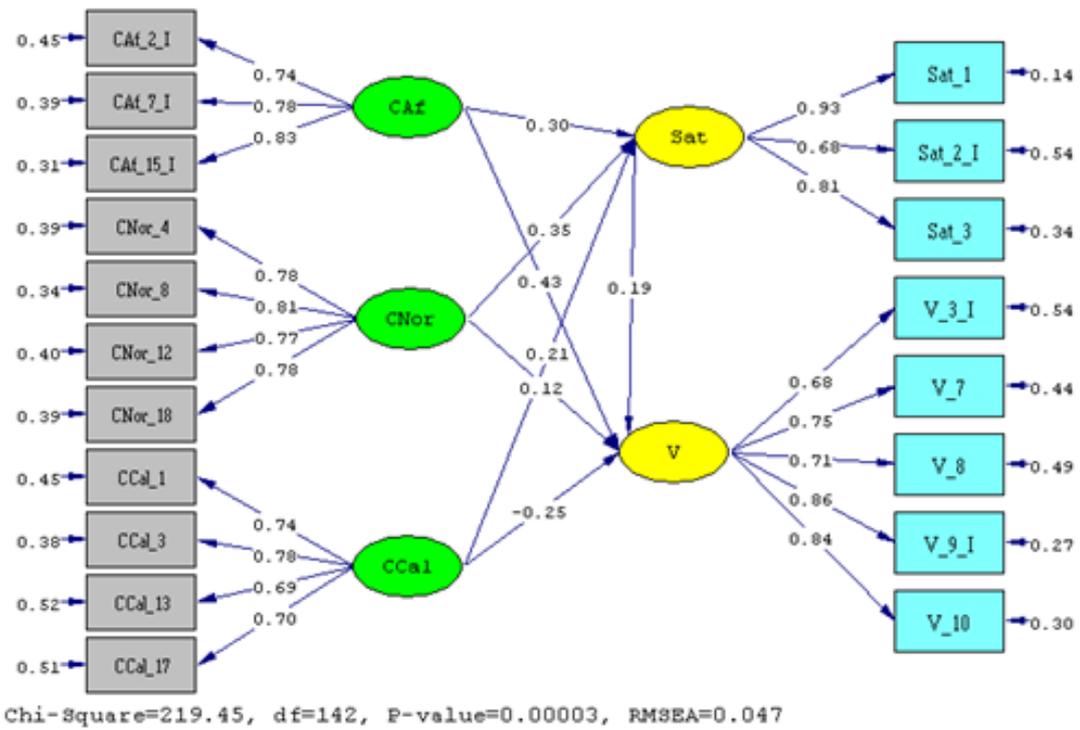
Chi-Square=993.82, df=517, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

Modelo 3 –



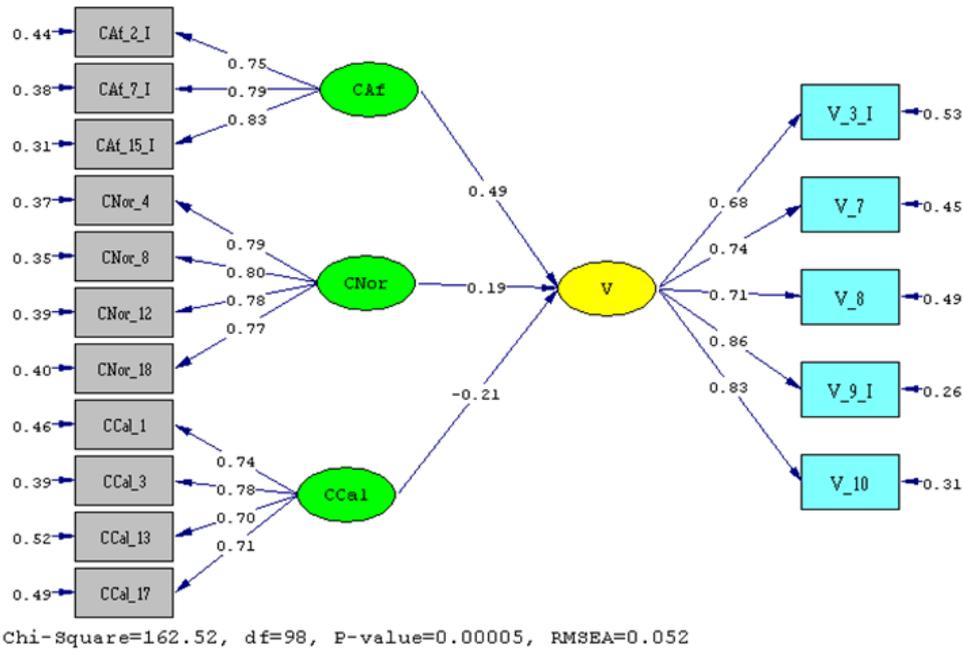
Chi-Square=519.54, df=242, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Modelo 4 – Modelo Final Proposto

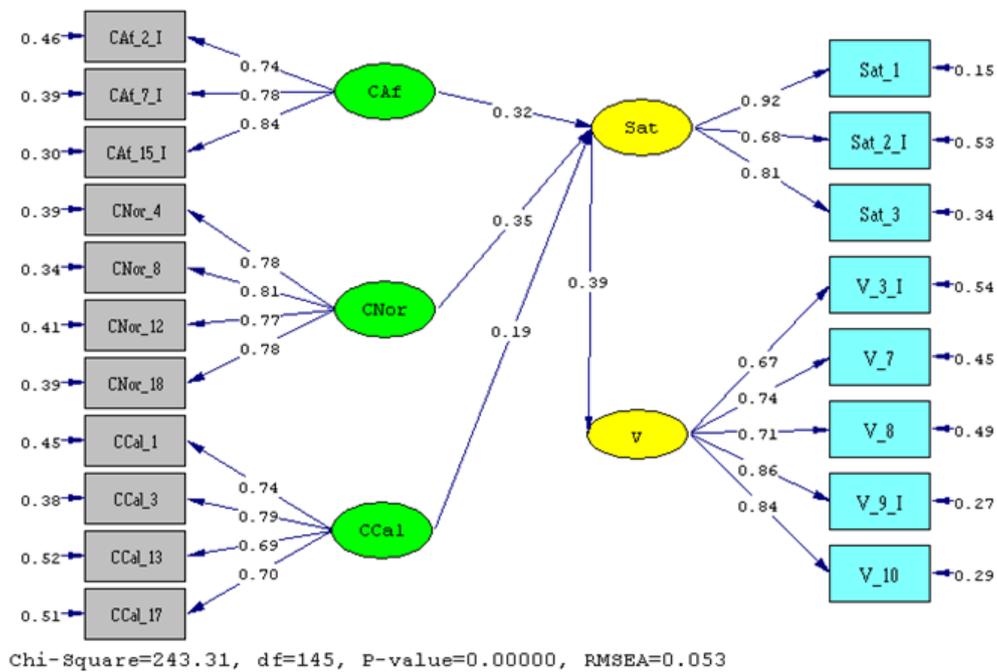


### Anexo 9 – Teste das Relações de Mediação

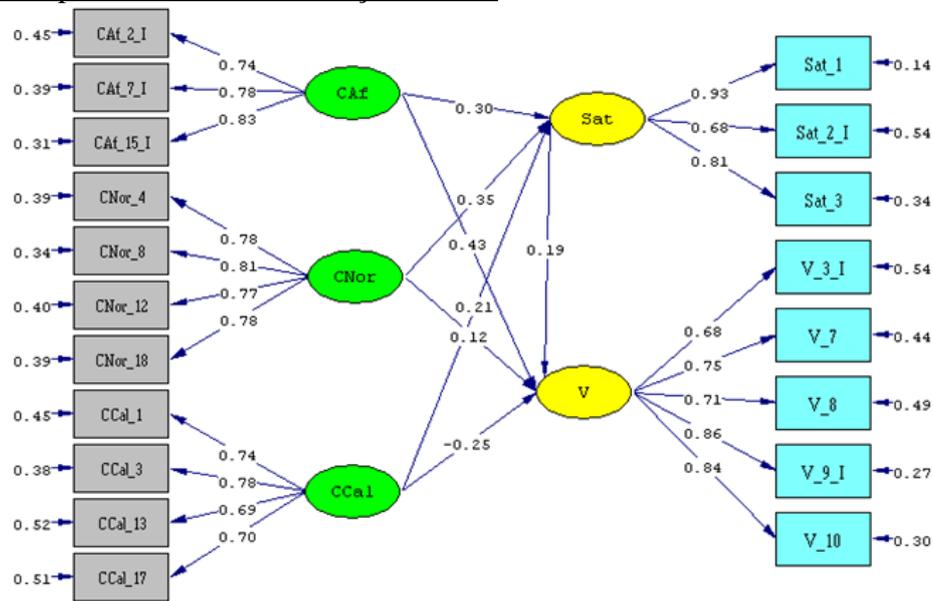
#### Modelo Proposto Final sem Mediação



#### Modelo Proposto Final com Mediação Total



**Modelo Proposto Final com Mediação Parcial**



Chi-Square=219.45, df=142, P-value=0.00003, RMSEA=0.047

**Relações de Mediação**

**Relação do comprometimento 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	0,49	4,41	0,14
Mediação Total	CAf – Sat	0,32	3,03	0,14
	Sat - V	0,39	4,85	0,06
Mediação Parcial	CAf – Sat	0,30	2,83	0,14
	Sat – V	0,19	1,55	0,11
	CAf - V	0,43	3,81	0,14

**Relação do comprometimento 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	0,19	1,65	0,14
Mediação Total	CNor– Sat	0,35	3,19	0,15
	Sat - V	0,39	4,85	0,06
Mediação Parcial	CAf – Sat	0,35	3,15	0,15
	Sat – V	0,19	1,55	0,11
	CNor - V	0,12	0,99	0,15

**Relação do comprometimento calculativo (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	-1,97	0,13
Mediação Total	CCal – Sat	0,19	2,03	0,13
	Sat - V	0,39	4,85	0,06
Mediação Parcial	CCal – Sat	0,21	2,14	0,13
	Sat – V	0,19	1,55	0,11
	CCal - V	-0,25	-2,17	0,14

$$Z' = \alpha \beta / \sqrt{(\alpha^2 \sigma \beta^2 + \beta^2 \sigma \alpha^2)}$$

Sendo que,

$\alpha$  = valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora

$\beta$  = valor da estimativa da relação entre a variável dependente e a variável mediadora

$\sigma\alpha$  = valor do erro padrão da relação entre a variável independente e a variável mediadora

$\sigma\beta$  = valor do erro padrão da relação entre a variável dependente e a variável mediadora

H0:  $Z'=0$

Para um nível de significância de 0,05, o valor crítico é 0,97 (MacKinnon, 2002).

–

#### Teste da Mediação Parcial

##### *Comprometimento Afetivo – Satisfação – Voz*

$Z'=1,34$

$0,97 < 1,34$  logo H0 rejeitada, confirmando-se assim a mediação parcial da satisfação na relação entre o comprometimento afectivo e a voz

Teste da Mediação Parcial

*Comprometimento Normativo – Satisfação – Voz*

$$Z'=1,35$$

0,97<1,35 logo H0 rejeitada, confirmando-se assim a mediação parcial da satisfação na relação entre o comprometimento normativo e a voz

Teste da Mediação Parcial

*Comprometimento Calculativo – Satisfação – Voz*

$$Z'=79,8$$

0,97<79,8 logo H0 rejeitada, confirmando-se assim a mediação parcial da satisfação na relação entre o comprometimento calculativo e a voz

Teste da Mediação Total

*Comprometimento Normativo – Satisfação – Voz*

$$Z'=2,22$$

0,97<2,22 logo H0 rejeitada, confirmando-se assim a mediação total da satisfação na relação entre o comprometimento normativo e a voz

### Anexo 10– Influência dos Perfis no Modelo Proposto - Análise Multigrupos

H0: Invariância da matriz Beta e Gamma nos dois grupos

Sendo que,

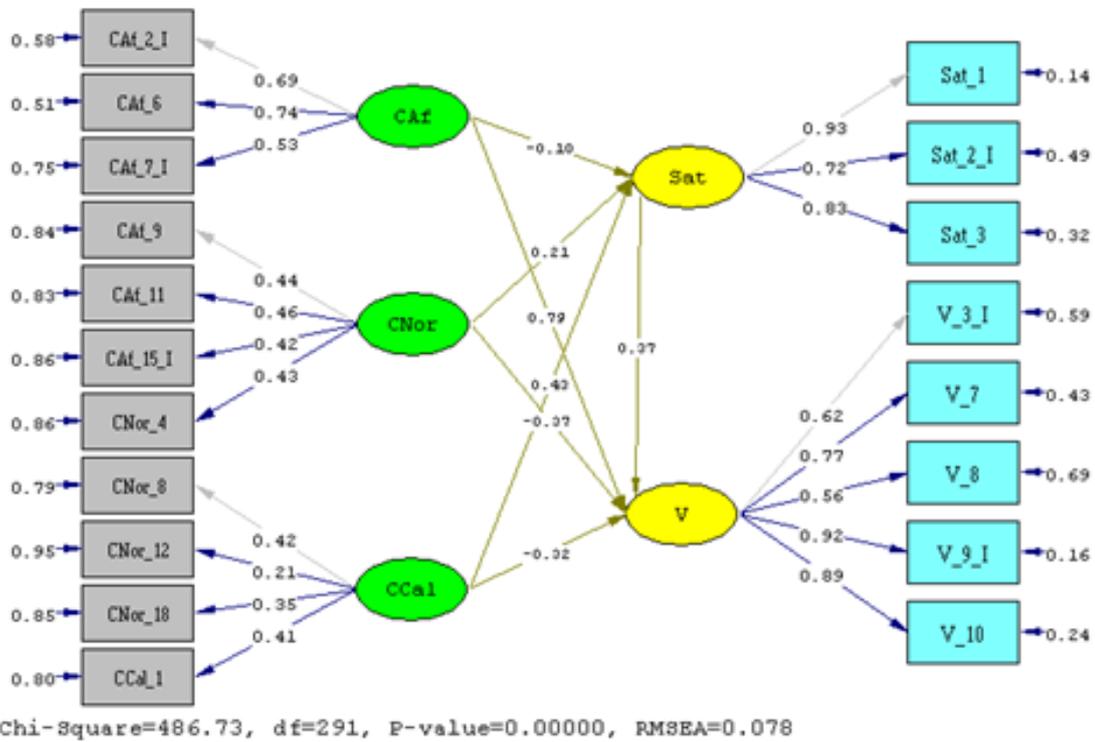
BEgrupo1 = BEgrupo2

Gagrup1 = GAggrupo2

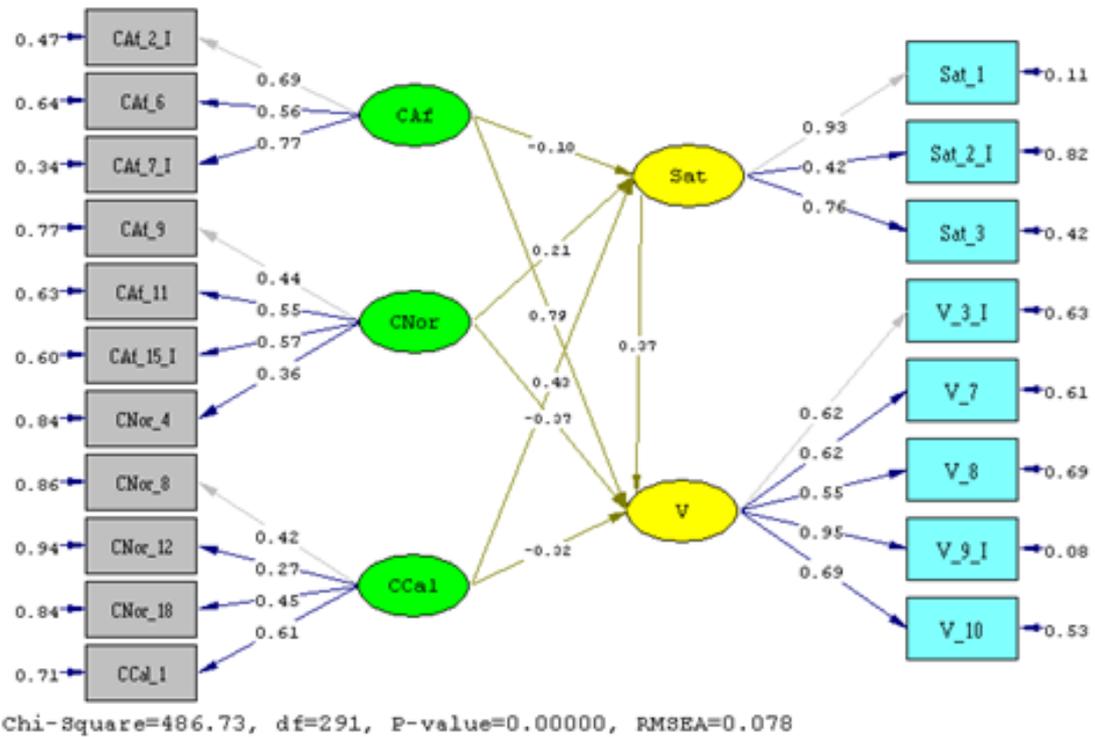
Com Restrição

- $\chi^2 = 486,73$
- $df = 291$

Grupo 1



Grupo 2

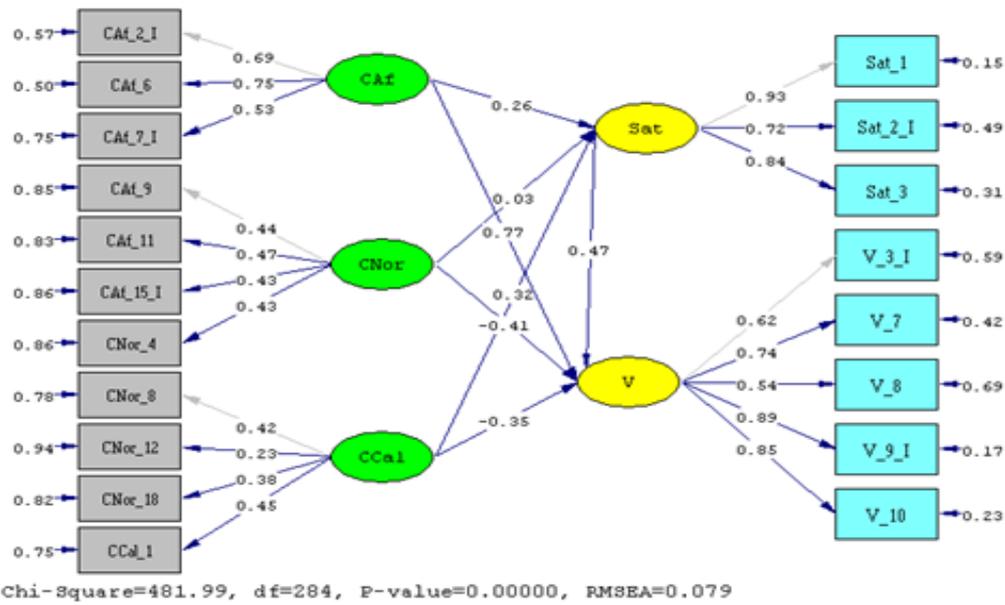


Sem Restrição

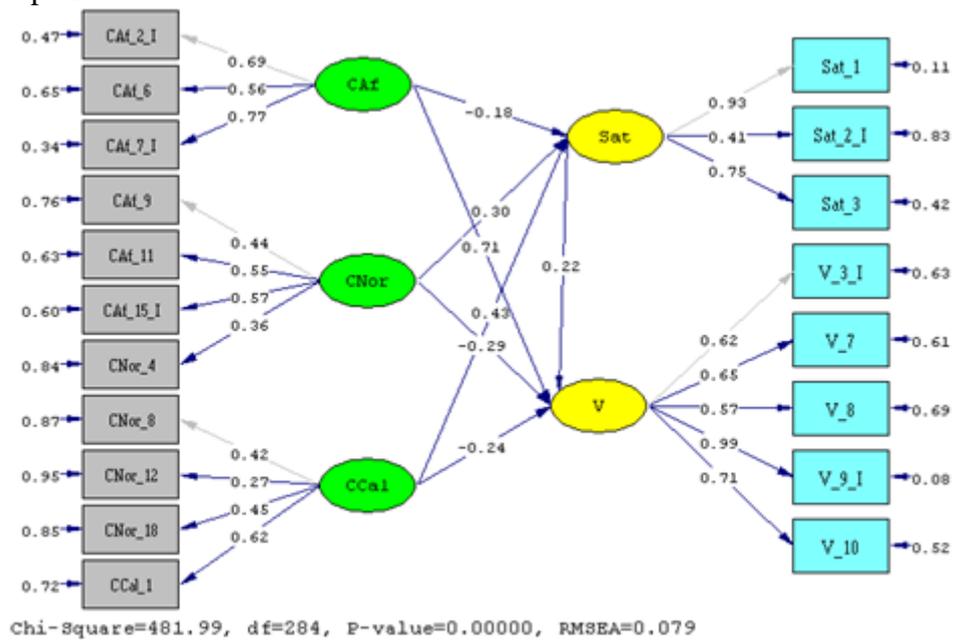
- $\chi^2 = 481,99$
- $df = 284$

Grupo 1

O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz – Um Estudo de Perfis



Grupo 2



Logo,

$$\Delta \chi^2 = 486,73 - 481,99 = 4,74$$

$$\Delta df = 291 - 284 = 7$$

Com  $\alpha = 0,05$

df = 7

$2,17 < 4,74$  logo  $H_0$  rejeitada pelo que as diferenças encontradas entre a matriz Gamma e a matriz Beta são significativas.

Quer isto dizer que se verificam diferenças nos dois grupos / dois perfis do comprometimento