



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O Compromisso Organizacional  
como resultado da percepção  
dos benefícios da Formação**

Filipa Catarina Rosa Lopes

**Orientador de Dissertação**

Prof. Doutor Francisco Santos Cesário

**Coordenador de Seminário de Dissertação**

Prof. Doutor Francisco Santos Cesário

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao ISPA por todo o conhecimento transmitido e desenvolvimento proporcionado ao longo destes anos.

Ao meu orientador, o Prof. Doutor Francisco Cesário, por toda a disponibilidade, compreensão, ajuda, motivação e extrema paciência ao longo das várias fases deste projeto.

Aos meus pais, pelo imensurável apoio ao longo de todo este percurso académico, pela confiança, paciência, encorajamento e investimento, carinho e amor incondicional que tornaram este momento possível. Foram o maior incentivo nestes anos. Obrigada do fundo do coração por acreditarem e esperarem sempre o melhor de mim. Este mestrado também é mérito vosso.

Ao João, pelo apoio incondicional, pelas horas de ausência, força e por dar sentido à palavra amor, ao acompanhar-me e encorajar-me durante todos os momentos.

Ao João, Carolina e Nicole, por toda a compreensão, disponibilidade e por permitirem a minha ausência. Só assim foi possível a realização deste meu projeto. Agradeço também a toda a equipa do Sheraton Algarve Hotel, que me ajudou, acompanhou, inspirou e sempre me apoiou neste processo.

Ao Daniel Moura, por ter sido a minha “luz ao fundo do túnel” e por me ter ajudado na fase final deste (para mim, tão grande) projeto e desafio.

À Patrícia Henriques, pela amizade, companheirismo, pelas horas de conversa e partilha de ideias, pelas palavras de consolo e incentivo nos momentos mais difíceis.

“Last but not least”, e porque dizem que as amigas de infância e de faculdade ficam para a vida, à Teresa, Catarina, Cláudia e Vera que sempre me ouviram, riram comigo e me apoiam incondicionalmente. Obrigada por terem acreditado em mim e por continuarem presentes desde o início.

A todos estes e àqueles que não mencionei, mas que também contribuíram para o alcance desta meta, o meu sincero OBRIGADA!

## RESUMO

O presente estudo pretendeu averiguar o efeito da percepção dos benefícios da formação no compromisso organizacional dos colaboradores (n=142) para com a organização onde trabalham. Adicionalmente, recorreu-se ainda a duas variáveis demográficas (idade e antiguidade), analisando a sua influência no compromisso organizacional e na percepção da formação proporcionada pela organização.

Foi possível comprovar uma associação positiva entre a percepção dos benefícios da formação e o compromisso organizacional, sendo que a primeira variável é significativamente preditora do compromisso organizacional e dos seus componentes. Verificou-se também que a idade se relaciona de forma positiva e significativa com o compromisso normativo, tendo inclusive poder de predição neste compromisso. Já relativamente ao compromisso calculativo e organizacional (escala total), estes apresentaram correlações positivas e significativas com a idade e antiguidade, no entanto a antiguidade apenas prediz o compromisso calculativo e a idade o compromisso organizacional. No que se refere à percepção dos benefícios da formação, apurou-se que esta variável apenas se relaciona positiva e significativamente com a idade, sendo esta variável considerada preditora.

Estes resultados permitiram refletir acerca das implicações do papel da formação no desenvolvimento do compromisso organizacional dos colaboradores, bem como, variáveis como a idade e antiguidade se relacionam com as variáveis em estudo e o impacto nos resultados individuais e organizacionais.

Conclui-se que a gestão de recursos humanos deve ter em consideração, não só uma, mas todas as práticas na sua globalidade, por forma a que as organizações desenvolvam colaboradores mais comprometidos, empenhados e satisfeitos.

**Palavras-Chave:** Compromisso Organizacional, Formação, Antiguidade, Idade

## ABSTRACT

This study aimed to verify the effect of collaborators (n=142) training in the levels of engagement with the company. Additionally, two demographic variables were studied: age and seniority. Their influence in the engagement with the company and the perception of the training given by it were analyzed.

The data collected strongly suggests that there is a positive relation between the perception of the training benefits and the levels of engagement, given that the first variable can significantly predict organizational commitment and its elements.

Moreover, the variable age was proven to be positively and significantly related with the normative commitment further showing to be predictive in relation with it. With respect to the calculative and organizational commitment, the data suggests a positive and significant correlation when compared with the variables age and seniority, however the seniority seems to be predictive in relation with the calculative commitment, whereas the age predicts the organizational commitment. The perception of the training benefits was proved to be positively and significantly related with the age, being this variable the predictive one.

The results of this study allowed us to consider about the implications of the training in the collaborators engagement. Furthermore, it was assessed the role of the age and seniority in relation with the studied variables and the way these impact in the individual and company results.

Overall, this study has proven that the management of human resources must take into consideration, not only one, but all the variables so that the organizations have engaged collaborators that are more committed and satisfied.

**Key-Words:** Organizational Commitment, Training, Seniority, Age

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>A importância da Formação</b>	2
<b>Compromisso Organizacional</b>	6
<i>Modelo Tridimensional do Compromisso – Allen e Meyer</i>	7
<i>Antecedentes e Consequentes do Compromisso</i>	9
<b>Objetivo e Hipóteses</b>	10
<b>MÉTODO</b>	12
<b>Amostra</b>	12
<b>Delineamento</b>	13
<b>Procedimento</b>	13
<b>Variáveis e Instrumentos</b>	14
<i>Formação</i>	14
<i>Compromisso Organizacional</i>	15
<i>Variáveis Demográficas</i>	15
<b>RESULTADOS</b>	17
<b>Qualidades Métricas</b>	17
Escala Formação	17
<i>Validade</i>	17
<i>Fiabilidade</i>	18
<i>Sensibilidade</i>	19
Escala Compromisso Organizacional	19
<i>Validade</i>	19
<i>Fiabilidade</i>	21
<i>Sensibilidade</i>	21
<b>Análise dos Resultados</b>	22
<i>Relação entre variáveis</i>	22
<b>Teste de Hipóteses</b>	23
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b>	28
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	35
<b>ANEXOS</b>	41

## ÍNDICE DE TABELAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabela 1:</b> Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional	8
<b>Tabela 2:</b> Índices de Ajustamento do Modelo – Escala Formação	18
<b>Tabela 3:</b> Assimetria e Curtose da Escala da Formação	19
<b>Tabela 4:</b> Índices de Ajustamento do Modelo – Escala Compromiss Organizacional	20
<b>Tabela 5:</b> Assimetria e Curtose da Escala do Compromisso Organizacional	22
<b>Tabela 6:</b> Matriz correlacional e estatística descritiva	22
<b>Tabela 7:</b> Regressão linear com o compromisso afetivo	24
<b>Tabela 8:</b> Regressão linear com o compromisso normativo	24
<b>Tabela 9:</b> Regressão linear com o compromisso calculativo	25
<b>Tabela 10:</b> Regressão linear com o compromisso organizacional	25
<b>Tabela 11</b> Matriz correlacional da idade, antiguidade e compromisso organizacional (e dimensões)	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1:</b> Análise das várias fases do processo formativo	4
<b>Figura 2:</b> Distribuição do género	12
<b>Figura 3:</b> Distribuição de idades	12
<b>Figura 4:</b> Distribuição de antiguidades	13
<b>Figura 5:</b> Modelo fatorial da Escala da Formação	18
<b>Figura 6:</b> Modelo fatorial da Escala do Compromisso Organizacional	20

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A:</b> Carta e Questionário – Escala da Formação e Escala do Compromisso Organizacional	42
<b>Anexo B:</b> Análise Descritiva da Amostra	45
<b>Anexo C:</b> Análise das Qualidades Métricas Métricas da Escala da Formação	47
<b>Anexo D:</b> Análise das Qualidades Métricas Métricas da Escala do Compromisso Organizacional	50
<b>Anexo E:</b> Matriz de Correlações	55
<b>Anexo F:</b> Teste de Hipóteses	56

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas a função de recursos humanos tem vindo a experienciar grandes mudanças quanto ao seu papel nas organizações (De Cieri & Kramil, 2005). Vários são os fatores na origem destas mudanças, nomeadamente fatores ao nível teórico, demográfico, social mas, sobretudo, devido às atuais pressões e influências tecnológicas, económicas e políticas, que se têm verificado nos mercados nacionais e internacionais (Roger & Wright, 1998; Yeung & Berman, 1997; Thayer, 1997). Sendo que o capital humano é o principal recurso que faz mover as organizações, a gestão de recursos humanos assume cada vez mais um papel fundamental para o desenvolvimento das mesmas e detém uma oportunidade única para melhorar a eficácia e produtividade de uma organização (Kumpikaité, 2007) e para reter os colaboradores com vista ao alcance da competitividade organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2010).

Uma das práticas de gestão de recursos humanos que tem vindo a ser, claramente, influenciada por esta necessidade de crescente competitividade dos mercados é a formação. Esta é uma prática que acarreta custos muito elevados e investimentos das empresas, que segundo Velada (2007) já rondam os milhares de euros anuais. No entanto, mais do que nunca, as organizações precisam e têm-se centrado na aprendizagem contínua da sua força de trabalho.

Vários autores acreditam que as práticas de formação promovem no colaborador envolvimento, retenção, performance, produtividade e compromisso afetivo (Virtanen, Kivimaki, Virtanen, Elovainio & Vahtera, 2003) e afirmam a existência de indícios de que a boa perceção de práticas de gestão de recursos humanos, contribui para o desenvolvimento do compromisso afetivo nos colaboradores (Premack & Wanous, 1985).

Blau (1694), desenvolveu até uma teoria – Teoria da Troca Social, que consiste numa troca de bens, os quais podem ser materiais e/ou não materiais, no contexto organizacional. Os bens materiais poderão ser o dinheiro e o conhecimento/formação, enquanto os bens imateriais poderão ser o respeito, a lealdade e o compromisso.

Desta forma, esta estratégia poderá beneficiar os *outcomes* dos trabalhadores, aumentando o compromisso organizacional para com a organização, sendo este muitas vezes considerado um fator crucial na competitividade e desempenho.

É neste sentido que surge a pertinência do presente estudo, que procura averiguar a relação entre as práticas de formação e o compromisso organizacional dos colaboradores para com a organização, tendo em consideração a idade e a antiguidade dos colaboradores.

Deste modo, nos pontos que se seguem, iremos abordar a importância da formação como instrumento de práticas de gestão de recursos humanos, associado às questões do compromisso organizacional.

### **A Importância da Formação**

É um facto que o conhecimento é o fulcro de qualquer organização, pela qual se garante a sustentabilidade organizacional e a diferenciação perante a concorrência. É também claro que o carácter estratégico da formação e qualificação é, hoje em dia, amplamente reconhecido. A formação deve, assim, ser vista não como um fim em si mesmo, mas como um meio para promover o envolvimento, o desenvolvimento dos colaboradores e o empenho individual, que se repercute numa maior retenção de trabalhadores, assim como em melhorias na performance individual, organizacional e de produtividade (Virtanen et. al., 2003).

“Não podemos esquecer que o conhecimento é gerado pelas pessoas, e como tal as organizações têm de atender às suas necessidades humanas na forma de as estimular” (Morey, Maybury, Thuraisingham, 2000, p. 6).

A literatura recente tem procurado identificar os fatores que podem contribuir para o esforço de atualização de competências e a sua implementação no contexto de trabalho, salientando, para além das políticas públicas nacionais e europeias, aspetos psicossociais e organizacionais. Relativamente aos fatores psicossociais, é necessário levar em consideração a motivação para atualizar as competências por iniciativa própria e para frequentar ações de formação. Aos fatores

psicossociais estão associados, entre outros aspetos, a idade, a percepção do efeito da formação no desenvolvimento da carreira e a própria motivação para aprender (Caetano, 2007).

As empresas que investem na formação, no desenvolvimento e na promoção interna têm colaboradores com um auto-conceito mais positivo, uma percepção de eficácia mais elevada e que desenvolvem uma maior ligação afetiva com a organização (e.g., Saks, 1995). Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Mathieu, J. E. (1993), constataram ainda, num trabalho empírico, que a implicação organizacional está positivamente associada à satisfação e ao desempenho na formação.

De acordo com Velada (2007), o princípio de que o indivíduo deverá estar constantemente a aprender e a atualizar-se, de modo a conseguir adaptar-se às constantes mutações do meio envolvente, foi crucial para o despertar e reforçar da importância atribuída à formação, tendo em conta que esta é o veículo essencial dessa mesma aprendizagem.

Embora alguns autores sugiram que as organizações apenas investem internamente no desenvolvimento de competências e conhecimento quando esse investimento nos colaboradores é justificável pela produtividade que daí poderá advir (Virtanen et. al., 2003), outras investigações têm vindo a demonstrar um efeito positivo da formação de colaboradores na sua retenção, desempenho individual, desempenho organizacional e produtividade (Birdi, Allan & Warr, 1997). Desta forma, a formação é uma das vias para ser uma organização que aprende e que gere conhecimento. A formação é ainda considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para uma substancial melhoria do desempenho e compromisso dos colaboradores.

Cardoso (1995) refere que se sabe e tem sido várias vezes repetido que, para colmatar as transformações que surjam, e garantir o sucesso, as pessoas têm de ser prioridade, uma vez que o desenvolvimento destas é o fator da evolução da própria organização.

De acordo com Schuler e Jackson (1997, cit. por Esteves 2008), a chave do sucesso das organizações nos dias de hoje centra-se na utilização eficaz dos seus recursos humanos.

No que respeita aos *outcomes* de diferentes tipos de atividades de desenvolvimento de colaboradores, Birdi, Allan e Warr (1997) referem que este tipo de atividades de formação produzem mudanças nas atitudes face ao trabalho, como a satisfação laboral, compromisso organizacional e flexibilidade no posto de trabalho. Estes autores reforçam ainda que estes resultados poderão refletir um efeito cíclico, no sentido dos benefícios das atividades atuarem também eles de forma positiva nas formações posteriores, tornando-as mais eficazes. Conclui-se assim que, quanto mais frequente for o recurso a este tipo de práticas, mais eficazes estas serão e mais benefícios poderão advir deste processo.

Sessa e London (2006) apontam um conjunto de razões que justificam a necessidade de formação contínua por parte das organizações: a complexidade de contextos multinacionais e multiculturais do meio onde as empresas operam, bem como um clima económico incerto; a existência de uma grande ambiguidade devido à falta de previsibilidade das organizações; o avanço da tecnologia, comunicações e a internacionalização dos postos de trabalho, que levam a que os processos de trabalho sejam cada vez mais fluidos; a criação e promoção de conhecimentos que necessitam de revisão contínua.

Tal como já evidenciado, nas organizações modernas a formação tem um papel muito importante ao nível do seu sucesso no mercado. Assim, dados os investimentos nesta área e, para que esta seja mais eficiente, a formação tem vindo a ser elaborada segundo os objetivos e os resultados pretendidos com a mesma.

Deste modo, importa analisar o processo formativo que se compõe por quatro etapas fundamentais: levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, design/planeamento da formação, implementação do programa de formação e avaliação do programa de formação.

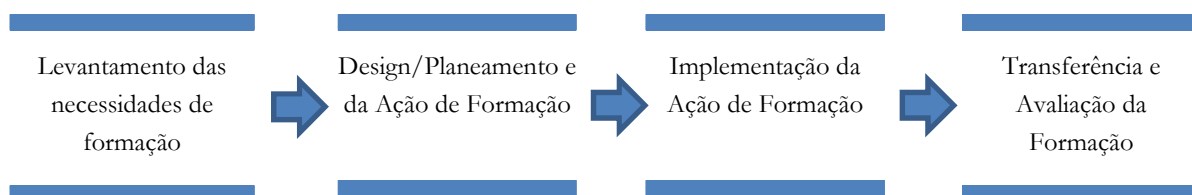


Figura 1 – Análise das várias fases do processo formativo

No início do processo formativo é pertinente fazer-se o levantamento de necessidades de formação, verificando-se se esta ação de formação é ou não necessária para a organização (Arnold, Cooper & Robertson, 1998), isto é, perceber e compreender se esta formação irá, de facto, produzir resultados satisfatórios e de encontro às necessidades.

Antes de se iniciar qualquer ação de formação, é necessário estipular quais os objetivos pretendidos e as formas de os alcançar. A partir destes aspetos, são definidas as linhas gerais de orientação, onde se integram as diretrizes para a prossecução dos objetivos de formação, assim como as medidas necessárias à sua implementação. Neste âmbito, e de acordo com Pereira (1996), importa avaliar a pertinência da decisão tomada, ou seja, em que medida ela constitui efetivamente uma solução para os problemas detetados, isto porque a formação não constitui solução exclusiva para os problemas das organizações e, como qualquer investimento de outra natureza, deve ser cuidadosamente ponderado.

Segundo Pereira (1996), após terminado o planeamento da formação, inicia-se o processo de conceção e estruturação da ação formativa, sendo necessário proceder a uma análise cuidada dos conteúdos temáticos, dos tempos e modalidades da formação, das metodologias pedagógicas adotadas, procurando avaliar não apenas a sua adequação relativamente às orientações iniciais, como também a respetiva pertinência no quadro global do projeto desenhado.

As atividades de formação e de desenvolvimento devem ser desenhadas para incutirem mudanças ao nível do comportamento das pessoas. E, a eficácia dessas atividades pode ser medida, por exemplo através do sucesso dessas mudanças.

Uma das fases mais importantes para o desenvolvimento de programas de formação com sucesso prende-se com a transferência e a avaliação da formação, uma vez que a avaliação da formação permite a regulação do processo formativo, garantindo a sua adequação às necessidades. Permite ainda medir os resultados alcançados com a intervenção formativa e, por último, permite desenvolver e melhorar todo o processo. Ou seja, a avaliação torna-se assim um instrumento estratégico para as organizações (Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

Para além disso, e de acordo com Holton (1996) e Salas e Cannon-Bowers (2001), uma vez que a formação constitui um importante investimento financeiro para as organizações formarem os seus colaboradores, existe uma grande necessidade para que seja demonstrado que a formação contribui, efetivamente, para desenvolver e melhorar as competências pessoais e profissionais dos colaboradores e, conseqüentemente, contribui para o desenvolvimento das organizações.

Dada a importância atribuída à avaliação da formação, vários autores têm contribuído para a avaliação da mesma e da sua eficácia. Entre estes autores estão, nomeadamente, Kirkpatrick (1976) com o desenvolvimento de um modelo de avaliação com base em quatro níveis e Brinkerhoff (1988) com a proposta de desenvolvimento deste modelo inicial de avaliação para um modelo de seis etapas de avaliação da formação. Por último, autores como Holton (1996) e Tannenbaum et al. (1993) têm também contribuído através do seu paradigma concetual de compreensão dos modelos de eficácia da formação. No entanto, neste trabalho não iremos aprofundar esta temática.

### **Compromisso Organizacional**

No seio da literatura sobre o comportamento organizacional surge o conceito de *Organizational Commitment*, conceito que pode ser traduzido por empenhamento organizacional (Marques, 1996), ou , com vai ser tratado neste estudo, por compromisso organizacional (Carochinho, 1998), e entendido como um fenómeno fundamental para as práticas de gestão de recursos humanos, particularmente pela sua correlação negativa com os comportamentos de retirada organizacional (e.g., *turnover* e absentismo) (Angle & Perry, 1981).

Apesar das investigações levadas a cabo no âmbito do compromisso organizacional procurarem, sobretudo, encontrar e desenvolver modelos que quantifiquem e expliquem os diferentes níveis de compromisso dos indivíduos no trabalho, pode verificar-se que, ao longo destas mesmas investigações, tem havido uma evolução do conceito e das suas definições (Allen & Meyer, 1990).

As primeiras teorias abordavam o compromisso segundo um ponto de vista unidimensional, através de abordagens como, por exemplo, o estudo de Becker (1960), que concetualiza o

compromisso numa perspectiva instrumental e introduz a ideia de investimentos realizados pelos indivíduos para ficarem na organização em troca de benefícios recebidos por ela. Ou ainda, nos anos 70 do séc. XX, o estudo de Mowday, Steers e Porter (1979) que definem compromisso organizacional como a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objetivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade.

Posteriormente houve uma evolução do conceito para uma multidimensionalidade, e Allen e Meyer (1990) são os autores da definição mais atual de compromisso organizacional. Nesta abordagem o compromisso é descrito como um conceito multidimensional e é definido como um estado psicológico que caracteriza a ligação do colaborador com a organização e que lhe permite diminuir a probabilidade de a abandonar.

Com os diversos estudos destes autores, surge então o modelo base do estudo da teoria do compromisso organizacional, que assenta em três dimensões do compromisso (afetivo, normativo e calculativo): Modelo Tridimensional do Compromisso (Three-Component Model of Organizational Commitment) de Meyer e Allen (2001). Segundo os autores, o referido modelo reflete a natureza multidimensional do construto e espelha as três diferentes formas de compromisso. Cada uma destas dimensões ou componentes desenvolve-se segundo determinadas condições antecedentes, o que por sua vez vai gerar diferentes padrões de consequências (Meyer & Allen, 2001).

#### *Modelo Tridimensional do Compromisso – Allen e Meyer*

De acordo com Meyer e Allen (2001), o compromisso afetivo reflete o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Desta forma, pode concluir-se que os colaboradores afetivamente comprometidos tendem a desenvolver esforços em benefício da organização mais significativos do que os colaboradores com laços afetivos mais fracos (Rego, Souto & Cunha, 2007). Organ (1977) acrescenta ainda que indivíduos com grau de compromisso afetivo mais elevado tendem a deixar menos a organização, têm menor absentismo, atingem desempenhos mais elevados e partilham mais comportamentos de cidadania organizacional (cit. por Rego et al., 2007).

O compromisso normativo espelha o sentimento de dívida para com a organização que o colaborador sente. Meyer e Allen (2001), defendem que este compromisso reflete o grau em que o colaborador possui um sentimento de dever moral de permanecer na organização. Este sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, cit. por Nascimento, et al., 2008).

Por fim, o compromisso calculativo reflete o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma, podendo este reconhecimento resultar da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados (Meyer & Allen, 2001). Ou seja, cada colaborador pensa os custos, financeiros e/ou psicológicos, associados à decisão de abandonar a organização.

Assim, as características do modelo das três componentes do compromisso podem ser resumidas através da seguinte tabela:

*Tabela 1 – Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional*

<b>Categorias</b>	<b>Caraterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
<b>Afetivo</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização	sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou dever moral) de permanecer na organização	sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigação
<b>Calculativo</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	sente que tem <b>necessidade</b> de permanecer	Necessidade

Rego, Souto & Cunha, 2007

### *Antecedentes e Consequentes do Compromisso*

Tal como referido atrás, o desenvolvimento das várias componentes do compromisso organizacional, parte de determinadas condições.

Existem ainda algumas investigações que definem quatro grandes conjuntos de variáveis determinantes ao nível do compromisso organizacional, sendo elas: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e características estruturais (Mowday et al., cit. por Allen & Meyer, 1990). Algumas das características pessoais são, por exemplo, a idade, a antiguidade dos colaboradores, o seu género ou ainda o nível de escolaridade. Podemos afirmar que, no que respeita à idade e antiguidade dos colaboradores, estas costumam covariar tendo em conta a posição que o indivíduo ocupa na organização. Contudo, estão geralmente associadas positivamente com o compromisso organizacional (Chen & Francesco, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Salancik, 1997, cit. por Lok & Cawford, 2004). As investigações têm também demonstrado que os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com a sua profissão (Mathieu & Zajac, 1990).

Embora a maioria dos estudos sobre compromisso organizacional tenha como foco a pesquisa sobre os antecedentes ou preditores do compromisso, alguns trabalhos foram feitos a fim de detetar as consequências do compromisso dos colaboradores. Meyer e Allen (1997) defendem que diversos estudos detetaram uma correlação negativa entre o compromisso organizacional e a intenção de abandonar a organização (*turnover*). Estes mesmos autores, aquando das suas pesquisas, constataram ainda que o compromisso calculativo está intimamente relacionado com o absentismo voluntário (faltas que ocorrem quando o colaborador simplesmente não quer ir trabalhar, ou decorrentes de motivos sobre os quais o colaborador tem controlo), e apresentam uma correlação negativa com o desempenho organizacional. Já no que se refere à dimensão afetiva do compromisso, esta detém uma forte correlação com o desempenho organizacional, altruísmo para com os colegas e comportamentos de cidadania organizacional. Este último tipo de comportamento apresenta também uma correlação positiva com o compromisso na sua dimensão normativa.

## Objetivo e Hipóteses

Desta forma, procurou perceber-se com este trabalho, se existe uma relação entre benefícios percebidos da formação e o nível de compromisso organizacional apresentado pelos colaboradores, e se as variáveis idade e antiguidade têm influência nos níveis de compromisso organizacional e na forma como percebem os benefícios associados à formação. Para tal, foram formuladas três hipóteses:

Tendo por partida os estudos de Virtanen et al. (2003), onde as práticas de formação são consideradas como promotoras do envolvimento, retenção, performance, produtividade e compromisso afetivo, foi definida a primeira hipótese:

---

**H1:** Existe uma associação positiva entre os benefícios percebidos da formação e o nível de compromisso organizacional dos colaboradores, nomeadamente nas suas três dimensões do compromisso (afetivo, normativo e calculativo)

---

No decorrer dos seus estudos, Allen e Meyer referem-se diversas vezes aos antecedentes do compromisso, como aspectos a ter em consideração quando se estuda o compromisso organizacional. Desta forma, procedeu-se à elaboração da segunda hipótese, utilizando dois aspectos das características pessoais (idade e antiguidade):

---

**H2:** A idade e a antiguidade influenciam o compromisso organizacional dos colaboradores, no sentido em que os mais seniores e há mais tempo na organização, apresentam níveis mais elevados de ligação à organização

---

Considerou-se ainda pertinente verificar se o facto da empresa apresentar colaboradores com idades e antiguidades variadas, essas diferenças seriam refletidas na forma como esses mesmos colaboradores percebem os benefícios associados a formação proporcionada pela organização. Neste sentido, nasceu a terceira hipótese em estudo:

---

**H3:** A idade e a antiguidade influenciam a percepção dos benefícios associados à formação dos colaboradores, no sentido em que os mais seniores e há mais tempo na organização, valorizam mais a formação proporcionada pela organização

---

## MÉTODO

### Amostra

Neste estudo participaram um total de 142 participantes, todos colaboradores da mesma empresa, localizada no Algarve e pertencente ao ramo hoteleiro. Dos 142 colaboradores que participaram nesta investigação, 62 são pertencentes ao género feminino e 80 ao género masculino.

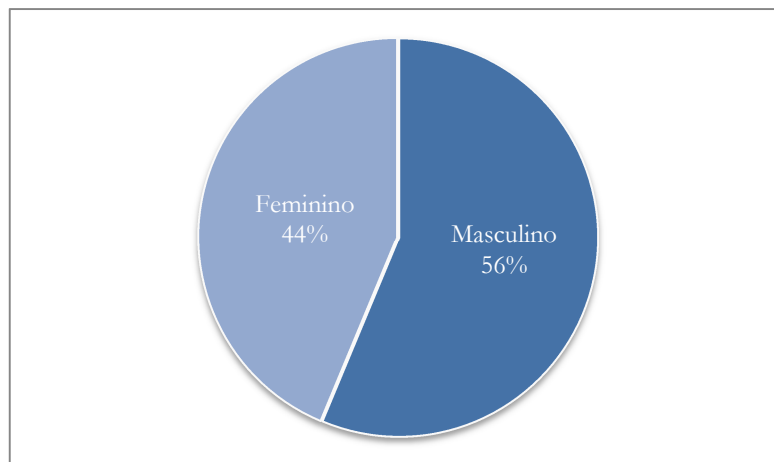


Figura 2 – Distribuição de Género

No que se refere às idades, estas encontram-se compreendidas entre 22 e 62 anos, sendo a média de 39.06 anos ( $DP=10.53$ ).

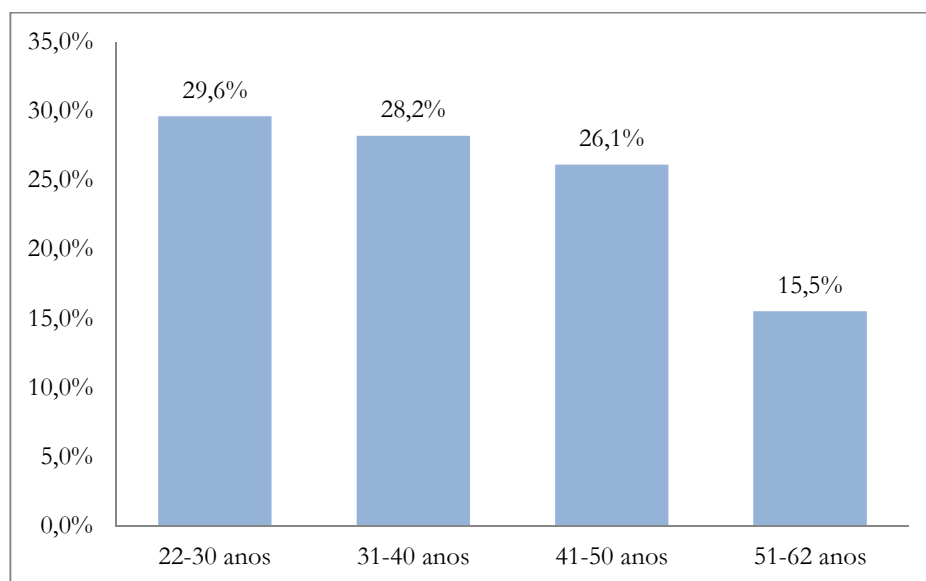


Figura 3 – Distribuição de idades

Relativamente à antiguidade dos colaboradores, que varia entre 4 meses (0.33 anos) e os 23 anos de serviço, pode constatar-se que grande parte dos colaboradores têm até 5 anos de serviço ou já se encontram há mais de 15 anos na empresa.

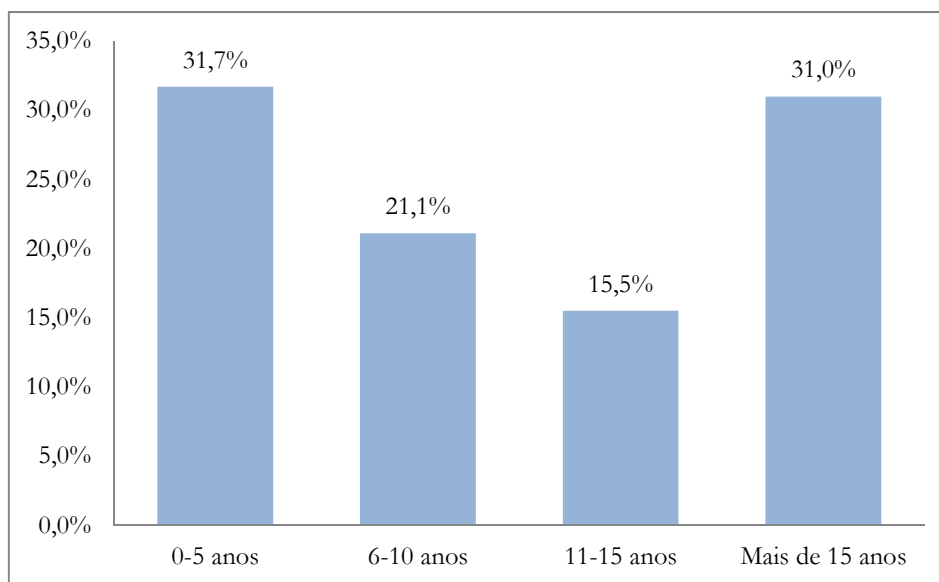


Figura 4 – Distribuição de antiguidades

### **Delineamento**

O estudo aqui apresentado segue uma abordagem quantitativa uma vez que, as variáveis utilizadas possuem uma escala de medida que permite a sua ordenação e quantificação e ainda, quantificar as diferenças entre elas (Maroco, 2010<sup>b</sup>). Além do mais, o estudo é ainda correlacional pois vai analisar as relações entre as várias variáveis em estudo: Formação, Compromisso Organizacional, Idade e Antiguidade. Toda a informação foi recolhida em apenas um único momento e não se procedeu à manipulação de nenhuma variável (Hill & Hill, 2002).

### **Procedimento**

O tipo de amostragem do presente estudo foi selecionada de uma forma não aleatória e por conveniência, uma vez que todos os profissionais são todos colaboradores da mesma empresa.

Maroco e Bispo (2006) consideram que o facto da amostra ser selecionada de uma forma não aleatória pode levar a que não seja possível demonstrar a representatividade da amostra relativamente a amostra teórica (o que não significa necessariamente que a amostra não seja

representativa), uma vez que a probabilidade de cada elemento da população pertencer à amostra não é impreterivelmente igual para todos. Na perspectiva de Vicente, Reis e Ferrão (1996), uma amostra é considerada não aleatória quando não existe uma estrutura que estabeleça exatamente quem é escolhido para a participação num estudo.

Dentro do método de amostragem não casual, foi utilizada uma amostragem intencional e por conveniência, uma vez que, de acordo com Hill & Hill (2002), a amostra é composta unicamente por participantes que possuem determinadas características específicas, neste caso, são todos colaboradores da mesma empresa.

Após escolhidas as escalas de medida adequadas às variáveis em estudo, construiu-se um questionário (anexo A).

Para a recolha de dados do presente estudo de investigação foi entregue um pedido de autorização formal ao diretor de recursos humanos da organização onde se solicitava a colaboração e autorização para a aplicação do questionário. Após a aprovação da organização, aplicou-se o respetivo questionário aos colaboradores que se mostraram interessados em participar no presente estudo.

Os participantes foram informados de que estava a ser levado a cabo um estudo de investigação, com o objetivo de terminar o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, que tinha como meta conhecer a relação existente entre a formação e o compromisso organizacional. Foi também explicado que os dados eram confidenciais, que o questionário demoraria aproximadamente 10 minutos e que não existiam respostas certas ou erradas.

Desta forma, após a receção dos vários questionários devidamente preenchidos, foi feito um agradecimento pela colaboração prestada.

## **Variáveis e Instrumentos**

### *Formação*

Para analisar a variável Formação utilizou-se uma das dimensões do questionário das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, desenvolvido pelo orientador da dissertação (Cesário, 2013).

Os itens foram classificados numa escala tipo *Likert*, de cinco pontos que variam entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), sendo eles:

- 
1. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral.

---

  2. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor dentro da empresa.

---

  3. Nesta empresa, para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica importante para o meu futuro profissional.

---

  4. Nesta empresa, a formação que tenho recebido é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.
- 

### *Compromisso Organizacional*

Para proceder à avaliação do compromisso organizacional, foi aplicada a escala de Allen e Meyer (1997), utilizada com a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro em 2008. Esta escala é composta 19 itens, distribuídos por 3 dimensões: compromisso afetivo (6 itens), compromisso normativo (6 itens) e compromisso calculativo (7 itens). Trata-se de uma escala tipo *Likert*, sendo cada item avaliado num intervalo de 1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”).

Exemplo de um item por dimensão:

---

Compromisso Afetivo: “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”

---

Compromisso Normativo: “Esta organização merece a minha lealdade”

---

Compromisso Calculativo: “Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis”.

---

Nesta escala existiam quatro itens invertidos, como tal, procedeu-se à recodificação destes mesmos itens.

### *Variáveis Sociodemográficas*

As variáveis demográficas foram controladas no momento da análise de dados, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da Idade e Antiguidade, uma vez que estas variáveis demográficas podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (Formação e Compromisso Organizacional).

Em relação à Antiguidade, esta variável foi codificada em 4 intervalos: “1” (um) onde estão incluídos os colaboradores com antiguidade entre os 0 e os 5 anos, “2” (dois) para os

colaboradores entre 6 e 10 anos de antiguidade, “3” (três) entre 11 e 15 anos de antiguidade e, por fim, “4” (quatro) onde se encontram os colaboradores com mais de 15 anos de antiguidade. Por último, codificou-se a variável idade em 4 intervalos: os colaboradores entre 22 e 30 anos foram considerados no intervalo “1” (um), entre 31 e 40 anos no intervalo “2” (dois), para os colaboradores entre 41 e 50 anos no intervalo “3” (três) e, finalmente, para o intervalo “4” (quatro) os colaboradores com mais de 51 anos.

## RESULTADOS

Procedeu-se, de seguida, à análise estatística dos dados recolhidos, tendo para o efeito sido utilizado os programas estatísticos *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 22.0) e IBM SPSS AMOS, versão 21.0.

### Qualidades Métricas

Escala Formação

*Validade*

Por forma a ser testada a validade, realizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC). Esta análise permite aferir se os valores são significativos e dão confiança aos resultados obtidos, para que seja possível sustentar a correlação entre as variáveis.

Foram, então, considerados como indicadores de ajuste para a interpretação da  $\chi^2$  (qui-quadrado), o *Goodness-of-Fit* (GFI), o *Adjusted Goodness-of-Fit* (AGFI), o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), e o *Comparative Fit Index* (CFI) (Byrne, 1994; Joreskog, 1993; Maroco, 2010<sup>a</sup>).

O  $\chi^2$  (qui-quadrado), testa a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados, na medida em que quanto maior este valor, pior o ajustamento do modelo. Como pode ser afetado pelo tamanho da amostra, considera-se como mais adequada a razão entre o  $\chi^2$  e os graus de liberdade correspondentes ( $\chi^2/gf$ ). Deste modo, valores entre 2 e 4 indicam um modelo teórico adequado, admitindo-se até 5 (Byrne, 1994; Joreskog, 1993; Maroco, 2010<sup>a</sup>).

O *Goodness-of-Fit* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit* (AGFI) expressam a proporção da variância-covariância nos dados explicados pelo modelo. Os valores variam de 0 e 1, sendo que cerca de .90 (ou superior) indica um ajuste satisfatório. A *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), com o seu intervalo de confiança de 90% (IC905) é o indicador de maleficência do ajuste, isto é, valores elevados sugerem um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o valor da RMSEA se situe entre .05 e .08, aceitando-se valores de até .10. O *Comparative Fit Index*

(CFI) é o índice comparativo adicional de ajuste ao modelo, sendo que valores mais próximos de 1 expressam um melhor ajustamento. Admitem-se ainda que, valores próximos ou superiores a .90 expressam um ajustamento adequado (Byrne, 1994; Joreskog, 1993; Maroco, 2010<sup>a</sup>).

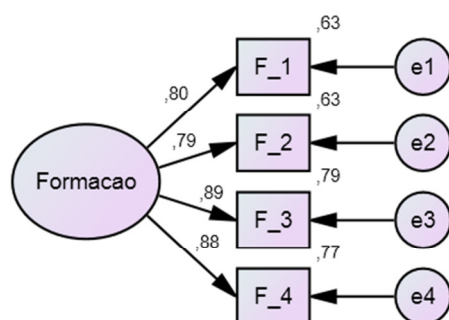


Figura 5 – Modelo Fatorial da Escala Formação

Tabela 2 – Índices de Ajustamento do Modelo – Escala Formação

Índices	
<i>Chi-Square</i> (X <sup>2</sup> )	7.878
gl	2
X <sup>2</sup> /gl	3.939
<i>p</i>	.019
RMSEA	.144
GFI	.972
AGFI	.859
CFI	.984

Constata-se que o modelo estrutural estimado, apresentado na Figura 5, tem um bom ajuste, tal como se pode comprovar nos índices expostos na Tabela 2 (Byrne, 1994; Fan, Thompson & Wang, 1999; Ullman, 2001; Schumacker & Lomax, 2004). A escala é, desta forma, percebida pelos participantes como desejado.

#### Fiabilidade

Começou por analisar-se a consistência interna através do levantamento do *Alpha de Cronbach*,

onde se verificou um  $\alpha=.91$ , considerado bastante bom, uma vez que é desejável que este valor seja igual ou superior a .80 (Martins, 2011). Concluiu-se assim que esta escala tem elevada consistência interna, uma vez que está a medir o que realmente se pretende e que, se este questionário for aplicado em diferentes momentos temporais, aos mesmos sujeitos, irão ser obtidos os mesmos resultados (Martins, 2011).

### *Sensibilidade*

Para se estudar a sensibilidade da escala da formação, apurou-se os valores de assimetria e curtose e verificou-se que, na sua generalidade, todos são inferiores a 1, não indicando, por isso, desvios consideráveis à normalidade (Maroco, 2010<sup>b</sup>). Conclui-se, desta forma, que a escala mede o que se pretende e que não existem *outliers*.

Tabela 3 – Assimetria e Curtose da Escala da Formação

	Assimetria	Curtose
Formação	-.802	.657

### Escala Compromisso Organizacional

#### *Validade*

Por forma a ser testada a validade, voltou a utilizar-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC), onde se pode aferir se os valores são significativos e dão confiança aos resultados obtidos, para que seja possível sustentar a correlação entre as variáveis.

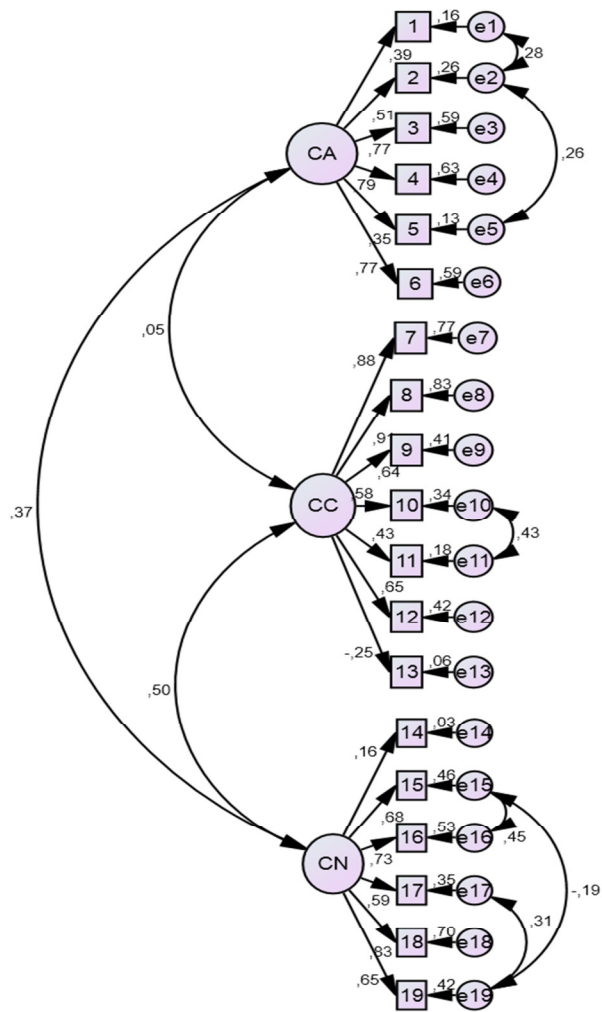


Figura 6 – Modelo Fatorial da Escala do Compromisso Organizacional

Tabela 4 – Índices de Ajustamento do Modelo – Compromisso Organizacional (e dimensões)

Índices	
<i>Chi-Square</i> ( $X^2$ )	426.536
gl	149
$X^2$ /gl	2.863
<i>p</i>	.000
RMSEA	.115
GFI	.739
AGFI	.667
CFI	.758

Desta vez, constata-se que modelo estrutural estimado, apresentado na figura 6, tem um ajustamento aceitável, na medida em que alguns dos índices encontrados se encontram próximos dos valores de referência de um bom ajustamento (por exemplo, o RMSEA, GFI, AGFI e CFI), no entanto outros valores encontram-se acima (por exemplo,  $X^2/df$  e  $p$ ).

### *Fiabilidade*

Começou por analisar-se a consistência interna do compromisso afetivo, onde se verificou um  $\alpha=.78$ . De seguida analisou-se o compromisso normativo, cujo  $\alpha=.77$ . Posteriormente apurou-se a consistência do compromisso calculativo, onde  $\alpha=.74$ . Os *Alpha de Cronbach* dos três tipos de compromisso são considerados bons, uma vez que é desejável que este valor seja igual ou superior a .80 (Martins, 2011).

Verificou-se ainda que, se retirássemos o item 13, o *Alpha de Cronbach* iria aumentar ligeiramente a consistência da dimensão, mas esse aumento não seria significativo na consistência da escala na sua totalidade, uma vez que o *Alpha de Cronbach* da escala total é considerado muito bom, pois encontra-se acima de .80,  $\alpha=.84$ .

Pode, então afirmar-se que esta escala está a medir o que realmente se pretende e que, se este questionário for aplicado em diferentes momentos temporais, aos mesmos sujeitos, irão ser obtidos os mesmos resultados (Martins, 2011).

### *Sensibilidade*

À semelhança do que se fez para a escala da Formação, para se verificar a sensibilidade da escala do compromisso organizacional e das suas dimensões, apurou-se os valores de assimetria e curtose e verificou-se que, na sua generalidade, todos são inferiores a 1, não indicando, por isso, desvios consideráveis à normalidade (Maroco, 2010<sup>b</sup>). Conclui-se ainda que, a escala mede o que se pretende e que não existem *outliers*.

Tabela 5 – Assimetria e Curtose da Escala do Compromisso Organizacional (e suas dimensões)

	Assimetria	Curtose
Compromisso Afetivo	-.399	-.613
Compromisso Calculativo	-.455	-.045
Compromisso Normativo	-.153	-.406
Compromisso Total	-.069	-.374

De salientar o facto de que as escalas empregues apresentam valores que são considerados níveis elevados de consistência interna, o que revela que a fiabilidade dos dados obtidos com os instrumentos é muito satisfatória, indicando que se está a medir o que se pretende (Maroco & Marques, 2006).

## Análise de Resultados

### Relação entre Variáveis

Após a análise das qualidades métricas das escalas, iniciou-se o estudo pela verificação da existência de associação entre as várias variáveis, bem como pela análise de estatísticas descritivas.

Na tabela abaixo pode encontrar-se o resumo dos valores obtidos aquando das análises estatísticas das duas escalas utilizadas, bem como as correlações encontradas entre elas.

Tabela 6 – Matriz Correlacional e Estatística Descritiva

	Média	DP	Idade	Antiguidade	1	2	3	4	5
1. Formação	4.11	.73	.235**	.104	1				
2. Compromisso Afetivo	5.43	.98	.156	.019	.473**	1			
3. Compromisso Calculativo	4.99	1.19	.188*	.270**	.252**	.153	1		
4. Compromisso Normativo	5.01	1.04	.243**	.083	.566**	.485**	.417**	1	
5. Compromisso Total	5.14	.81	.262**	.174*	.560**	.691**	.733**	.833**	1

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

A matriz de correlações (Tabela 6) mostra que todas as variáveis apresentam uma associação entre si positiva e significativa, exceto a dimensão afetiva com a calculativa.

Podemos, desta forma, concluir que os colaboradores da organização em estudo percebem os benefícios associados à formação proporcionada pela sua empresa como importante, uma vez que a escala de resposta é constituído por 5 pontos, e a média de respostas situa-se em 4.11, claramente acima do ponto médio da escala (3).

No que se refere ao compromisso organizacional, sendo a escala de respostas de 7 pontos, a média de respostas para o compromisso organizacional é de 5.14. Quando se analisa as dimensões, podemos ainda constatar que todas se situam igualmente acima do ponto médio, sendo os valores encontrados de 4.99 para o compromisso calculativo, 5.01 para o compromisso normativo e de 5.43 para o compromisso afetivo. Podemos ainda verificar que é o compromisso do tipo afetivo aquele que se encontra mais presente nos colaboradores da organização.

### **Testes de Hipóteses**

Neste capítulo, após o cálculo das qualidades métricas das duas escalas e as correlações entre as variáveis, pretende-se estudar as hipóteses em investigação, através das relações entre as variáveis em estudo. As hipóteses em investigação foram testadas através da análise de regressão que permite avaliar o efeito das variáveis preditoras nas variáveis de critério.

Como *hipótese 1* definiu-se que existe uma associação positiva entre os benefícios percebidos da formação e o nível de compromisso organizacional dos colaboradores, nomeadamente nas suas três dimensões (Afetivo, Normativo e Calculativo).

Assim sendo, primeiramente pode concluir-se que existe um forte correlação positiva e significativa entre a percepção da formação e o compromisso afetivo, no sentido em que, quanto maior for a percepção dos benefícios associados à formação por parte dos colaboradores, mais elevado será o seu compromisso afetivo com a organização ( $r=.473$ ;  $p=.000$ ). Através da regressão linear pode ainda deduzir-se que a variável da percepção da formação prediz significativamente o compromisso afetivo [ $F(105.84, 140)=6.357$ ;  $p=.000$ ], explicando um total

de 22% da variância total do modelo, e que influencia de forma positiva e significativa o compromisso afetivo.

Tabela 7 – Regressão linear com o compromisso afetivo

	Beta	F	R <sup>2</sup>
Formação	.473**	6.357	.224

\*\* $p < .01$

Posteriormente, e no que se refere ao compromisso normativo, conclui-se que existe um forte correlação positiva e significativa entre a percepção dos benefícios associados à formação e este tipo de compromisso, no sentido em que, quanto maior for a percepção de formação por parte dos colaboradores, mais elevado será o seu compromisso normativo com a organização ( $r = .566$ ;  $p = .000$ ). Através da regressão linear deduziu-se ainda que, a variável da percepção dos benefícios associados à formação prediz significativamente o compromisso normativo [F (103.73, 140) = 8.119;  $p = .000$ ], explicando um total de 32% da variância total do modelo, e que influencia de forma positiva e significativa o compromisso normativo.

Tabela 8 – Regressão linear com o compromisso normativo

	Beta	F	R <sup>2</sup>
Formação	.566**	8.119	.320

\*\* $p < .01$

De seguida, e tendo em conta o compromisso calculativo, conclui-se que existe uma forte correlação positiva e significativa entre a percepção dos benefícios associados à formação e este tipo de compromisso, uma vez que, quanto maior for a percepção dos benefícios associados à formação por parte dos colaboradores, mais elevado será o seu compromisso calculativo com a organização ( $r = .252$ ;  $p = .000$ ).

Através da regressão linear verificou-se também que a variável da percepção dos benefícios associados à formação prediz significativamente o compromisso normativo [F (186.42, 140) = 3.080;  $p = .002$ ], explicando apenas um total de 6,3% da variância total do modelo, e que influencia de forma positiva e significativa o compromisso calculativo.

Tabela 9 – Regressão linear com o compromisso calculativo

	Beta	F	R <sup>2</sup>
Formação	.252**	3.080	.063

\*\* $p < .01$

Por fim, constata-se que existe um forte correlação positiva e significativa com o compromisso organizacional (escala total), no sentido em que, quanto maior for a percepção dos benefícios associados à formação por parte dos colaboradores, mais elevado será o seu compromisso com a organização ( $r = .560$ ;  $p = .000$ ).

Através da regressão linear pode ainda deduzir-se que a variável da percepção dos benefícios associados à formação prediz significativamente o compromisso organizacional [F (62.85, 140) = 7.994;  $p = .000$ ], explicando um total de 31% da variância total do modelo, e que influencia de forma positiva e significativa o compromisso, com uma magnitude aceitável ( $\beta = .560$ \*\*).

Tabela 10 – Regressão linear com o compromisso organizacional

	Beta	F	R <sup>2</sup>
Formação	.560**	7.994	.313

\*\* $p < .01$

Pode, desta forma, constatar-se que a hipótese 1 se confirma.

Como hipótese 2 definiu-se que a idade e a antiguidade influenciam o compromisso organizacional (nas suas três dimensões) dos colaboradores, no sentido em que os mais seniores e há mais tempo na organização, apresentam níveis mais elevados de ligação à organização.

Tabela 11 – Matriz correlacional da idade, antiguidade e compromisso organizacional (e dimensões)

	Compromisso Afetivo	Compromisso Normativo	Compromisso Calculativo	Compromisso Organizacional Total
Idade	.156	.243**	.188*	.262**
Antiguidade	.019	.083	.270**	.174*

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

Como se verificou através da matriz de correlação, a não existência de associação entre a idade e antiguidade sobre o compromisso afetivo (idade:  $r=.156$ ;  $p=.065$ ; antiguidade:  $r=.019$ ;  $p=.826$ ), bem como da antiguidade com o compromisso normativo ( $r=.083$ ;  $p=.330$ ), apenas iremos fazer as regressões lineares com as restantes variáveis.

No que se refere ao compromisso normativo, apurou-se então que existe apenas uma correlação positiva e significativa entre a idade e este tipo de compromisso ( $r=.243$ ;  $p=.004$ ), no sentido em que, quanto mais sénior o colaborador é, mais elevado será o seu sentimento de obrigação (dever moral) de permanência na organização.

Podemos ainda afirmar que este modelo é significativo [F (139.89, 137)=21.283;  $p=.008$ ] com um total de variância explicada de 6.9% (idade:  $\beta=.331$ ,  $p=.003$ ; antiguidade:  $\beta=-.141$ ,  $p=.197$ ), todavia, apenas a variável idade é significativamente preditora do compromisso normativo.

Quando se analisou o compromisso calculativo, apurou-se que ambas as variáveis (idade e antiguidade) estabelecem uma correlação positiva e significativa com este compromisso (idade:  $r=.188$ ;  $p=.026$ ; antiguidade:  $r=.019$ ;  $p=.001$ ), no sentido em que, quanto mais sénior e há mais tempo o colaborador estiver na organização, mais elevado será o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída.

Consequentemente, podemos constatar que este modelo é parcialmente comprovado [F (177.059, 137)=18.038;  $p=.007$ ], com uma variância total explicada de 6.9%, pois apenas a variável antiguidade prediz o compromisso calculativo (idade:  $\beta=0.55$ ,  $p=.615$ ; antiguidade:  $\beta=.224$ ,  $p=.041$ ).

No geral, pode ainda verificar-se que existe uma correlação positiva e significativa entre a idade e a antiguidade com o compromisso organizacional (idade:  $r=.262$ ;  $p=.002$ ; antiguidade:  $r=.174$ ;  $p=.039$ ), no sentido em que, quanto mais sénior e há mais tempo o colaborador estiver na organização, mais elevada será a sua ligação à mesma.

Através da regressão linear múltipla pode ainda apurar-se que o modelo é significativo [F (83.68, 137)=28.394;  $p=.000$ ], explicando um total de 6,8% da sua variância, no entanto, apenas a idade

pode ser considerada significativamente preditora do compromisso organizacional ( $\beta=.271$ ;  $p=.014$ ).

Pode, desta forma, constatar-se que a hipótese 2 se confirma, parcialmente.

Como *hipótese 3* afirmou-se que a idade e a antiguidade influenciam o percepção dos benefícios associados à formação dos colaboradores, no sentido em que os mais seniores e há mais tempo na organização, valorizam mais os benefícios associados à formação proporcionada pela organização.

Deste modo, pode verificar-se que existe uma correlação positiva e significativa entre a idade e a valorização dos benefícios associados à formação proporcionada pela organização ( $r=.235$ ;  $p=.005$ ). Por outro lado, quando testamos a variável antiguidade, não se vislumbra qualquer tipo de correlação entre esta e a valorização dos benefícios associados à formação proporcionada pela organização ( $r=.104$ ;  $p=.221$ ).

Através da regressão linear múltipla pode ainda apurar-se que o modelo é significativo [ $F(69.26, 137)=25.173$ ;  $p=.000$ ], explicando um total de 5,6% da sua variância. Relativamente à idade pode afirmar-se que esta prediz significativamente a valorização dos benefícios associados à formação proporcionada pela organização ( $\beta=.280$ ;  $p=.011$ ), já no que se respeita à antiguidade, e tal como ocorreu na hipótese anterior, pode também para esta hipótese concluir-se que, neste modelo, esta variável não tem poder de predição.

Pode, desta forma, constatar-se que a hipótese 3 se confirma, parcialmente.

De salientar ainda que, em relação às três hipóteses, todos os valores de VIF e tolerância indicam que não existem problemas de multicolineariedade.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo teve como finalidade perceber se a percepção dos benefícios associados à formação e o compromisso organizacional estariam relacionados, e se a idade e antiguidade tinham influência na forma como os colaboradores se ligam à organização e como percebem os benefícios associados à formação.

Após uma revisão de literatura e depois de validadas as qualidades métricas das escalas utilizadas, colocaram-se três hipóteses de estudo.

Da análise factorial confirmatória realizada às duas escalas utilizadas, concluiu-se que a Escala da Formação (constituída por 4 itens), apenas apresenta uma dimensão e que todos os valores encontrados estão associados a bons índices de ajustamento. Já no que se refere à Escala do Compromisso Organizacional, constituído, tal como foi evidenciado por Meyer e Allen (1997), por três dimensões, os valores encontrados espelham valores dos índices de ajustamento aceitáveis, na medida em que alguns índices encontram-se ligeiramente abaixo do mínimo considerado ideal por Maroco (2010<sup>a</sup>).

No que se refere à consistência interna, a Escala da Formação apresenta um valor de consistência considerado bastante bom. No que respeita à Escala do Compromisso Organizacional, o valor de consistência interna é igualmente muito bom. No entanto, quando olhamos ao valor da consistência interna das dimensões do compromisso, estes valores baixam ligeiramente, no entanto mantêm-se aceitáveis. Estes valores levam-nos a concluir que ambas as escalas mediram o que realmente se pretendia e, caso este questionário fosse aplicado em momentos diferentes, exatamente aos mesmos participantes, iríamos obter os mesmos resultados.

Relativamente à sensibilidade, apurou-se que ambas as escalas não apresentam desvios consideráveis à normalidade (Maroco, 2010<sup>b</sup>), o que nos leva a concluir que as escalas aplicadas mediram o que era pretendido e não existem *outliers*.

Da análise às correlações encontradas, esta investigação concluiu que os colaboradores da empresa em estudo estão altamente comprometidos com a sua organização, tanto a nível afetivo,

como calculativo e normativo. O elevado desejo dos colaboradores de permanecerem na organização é semelhante aos sentimentos de obrigação e dever moral, bem como à necessidade de permanecer na mesma.

No que diz respeito à **primeira hipótese** do presente estudo, esta tinha como intuito averiguar se existia uma associação positiva entre os benefícios percebidos da formação e o nível de compromisso organizacional dos colaboradores, nomeadamente nas suas três dimensões (afetivo, normativo e calculativo). Por forma a testar-se esta hipótese, foi realizada uma Regressão Linear Simples, através da qual, e de acordo com os resultados obtidos no capítulo anterior do trabalho, foi possível confirmar que existe uma associação positiva e significativa entre os benefícios percebidos da formação e o nível de compromisso organizacional dos colaboradores (bem como nas suas dimensões). Através do mesmo teste paramétrico, conseguiu ainda concluir-se que a percepção dos benefícios associados à formação é significativamente preditora tanto do compromisso organizacional, como dos seus componentes (afetivo, normativo e calculativo). Consta-se, desta forma que, quanto melhor o colaborador percebe os benefícios associados à formação maior é o seu desejo de ficar na organização.

Nesse sentido, é necessário que as organizações se preocupem em manter os níveis de interesse e de envolvimento dos colaboradores nas ações de formação e atividades de desenvolvimento. Esta constatação vem de encontro à teoria de Noe e Wilk (1993), que referem que as organizações devem obter e manter elevados níveis de motivação com as ações formativas por forma a, conseqüentemente, elevarem os níveis de compromisso organizacional dos seus colaboradores. No entanto, pelos recursos que envolve (pessoas, custos, tempo, trabalho, etc.), pode dizer-se que, independentemente dos objetivos de aprendizagem em que a formação se condiciona, todas elas devem estar ancoradas nos objetivos da organização a que se reporta.

Relativamente à **segunda hipótese**, o objectivo consistia em verificar se a idade e a antiguidade influenciam o compromisso organizacional (nas suas três dimensões) dos colaboradores, no sentido em que quanto mais séniores e há mais tempo na organização, mais elevados serão os níveis de ligação dos colaboradores à organização.

De maneira a testar-se esta hipótese recorreu-se novamente à Regressão Linear, mas desta vez, Múltipla. Como se pode constatar através dos resultados mencionados na secção anterior do trabalho, a hipótese não foi totalmente confirmada. Os resultados mostraram que o compromisso afetivo não estabelecia correlação com nenhuma das outras variáveis em estudo nesta hipótese (idade e antiguidade) e o compromisso normativo apenas se mostrava relacionado de forma positiva e significativa com a variável idade, que mostrava um poder de predição sobre este tipo de compromisso. Já no que respeita ao compromisso calculativo e o compromisso organizacional na sua totalidade, apresentavam correlações positivas e significativas com a idade e a antiguidade, no entanto, a idade apenas é considerada preditora do compromisso organizacional (escala total) e a antiguidade apenas apresenta poder de predição com o compromisso calculativo.

No que respeita à variável antiguidade, os resultados das variáveis compromisso calculativo e compromisso organizacional (escala total), vão de encontro aos estudos de Cohen (1993), onde se verifica que esta variável se correlaciona positivamente com o compromisso organizacional, uma vez que o compromisso organizacional é mais elevado nos colaboradores há mais tempo na organização.

Os nossos resultados corroboram também o estudo de Cohen e Lowenberg (1990), pois no que respeita à variável idade, estes autores identificam-na como um preditor do compromisso. No entanto, e contrariamente a estes estudos, a nossa investigação apurou que o compromisso afetivo não demonstra qualquer correlação com a variável idade, bem como com a variável antiguidade.

Estes resultados também corroboram, em parte, algumas investigações, como os trabalhos de Allen & Meyer (1990), Mathieu & Zajac (1990), em torno da influência da idade e da antiguidade no compromisso organizacional, que têm encontrado que os indivíduos mais velhos têm apresentado níveis significativamente mais elevados de compromisso.

Através do mesmo teste paramétrico, conseguiu ainda concluir-se que, no que respeita à componente calculativa do compromisso apenas a antiguidade é preditora, mas quando analisamos o compromisso organizacional na sua totalidade, apenas a idade mostra propriedades de predição.

Contrariamente aos trabalhos de Ahmad e Bakar (2003), que defendem que o tempo em que um colaborador permanece na organização não é um preditor de sentimentos de obrigação em permanecer na mesma, os nossos resultados mostraram que, no que respeita à componente calculativa do compromisso a antiguidade é considerada preditora. No entanto, quando analisamos o compromisso organizacional na sua totalidade, apenas a idade mostra poder de predição.

Como **terceira** e última **hipótese**, definiu-se que a idade e a antiguidade influenciam o percepção dos benefícios associados à formação dos colaboradores, no sentido em que os mais seniores e há mais tempo na organização, valorizam mais os benefícios associados à formação proporcionada pela organização. No sentido de se testar esta hipótese recorreu-se novamente à Regressão Linear Múltipla. Na sequência dos resultados apresentados no capítulo anterior do trabalho, e à semelhança da segunda hipótese, esta hipótese também não foi totalmente confirmada. Os resultados mostraram que apenas para a variável idade se consegue encontrar uma correlação positiva e significativa, mostrando assim que pessoas mais seniores valorizam mais os benefícios associados à formação proporcionada pela empresa. Relativamente à variável antiguidade não foi encontrada nenhuma correlação. Através do mesmo teste paramétrico, conseguiu ainda concluir-se que a idade prediz de forma significativa a valorização dos benefícios associados à formação proporcionada pela organização, ao contrário da antiguidade sobre a qual não conseguimos confirmar que tenha qualquer poder de predição.

Em parte, estes resultados vêm de encontro à teoria de Caetano (2007), que evidencia que alguns fatores psicossociais, como a idade, levam ao desenvolvimento de uma maior motivação por parte dos colaboradores a quererem atualizar as suas competências, valorizando, desta forma, a formação proporcionada pela organização. Relativamente à antiguidade, não podemos afirmar que colaboradores há mais tempo na mesma organização, mostrem maior motivação para a formação, podendo estes resultados serem explicados por outras variáveis que não as abordadas nesta investigação.

Em suma, com os resultados obtidos neste estudo pode verificar-se aquilo que Mathieu e Zajac (1990) haviam demonstrado. Ou seja, que as variáveis demográficas detêm um papel

relativamente pequeno no desenvolvimento do compromisso organizacional. Sendo que, outros fatores, como as experiências atuais e anteriores de trabalho, por exemplo, se constituem como uma variável mais determinante nos níveis de compromisso encontrados (Meyer et. al, 2002). Outro fator que, nesta amostra poderá ser mais determinante nos níveis de compromisso, é por exemplo, a questão dos benefícios que cada colaborador tem por pertencer a esta organização.

### *Implicações*

Este estudo poderá dar um contributo relevante às organizações de hoje em dia, na medida em que identifica que a formação tem um papel determinante no desenvolvimento do compromisso organizacional dos colaboradores e que negligenciar esta prática de gestão de recursos humanos pode ter efeitos drásticos no capital humano das nossas empresas, e por sua vez, nos resultados organizacionais das mesmas.

Em termos práticos seria importante, por parte das organizações, fazer um levantamento das necessidades de formação dos seus recursos humanos por forma a ir de encontro à satisfação das mesmas e, por consequência, aumentar a ligação emocional (o compromisso afetivo) que os colaboradores criam com as organizações.

Espera-se que as empresas reflitam sobre a importância do compromisso organizacional nas suas três componentes e das vantagens em reter colaboradores comprometidos, visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão de recursos humanos.

### *Limitações*

Este trabalho teve o intuito de compreender a influência que a percepção dos benefícios associados à formação proporcionada pela organização tem no desenvolvimento do compromisso organizacional, tendo por base os colaboradores de uma mesma empresa.

Após as considerações relativamente aos resultados obtidos no presente trabalho e as suas possíveis implicações, sugerem-se então algumas limitações e sugestões para estudos futuros.

No que diz respeito às limitações, é importante desde já realçar o fato de a amostra ter sido recolhida por conveniência e ser constituída, apenas, por 142 participantes da mesma empresa, da região do Algarve, o que impossibilita a generalização dos resultados da presente investigação.

Caso tivesse sido possível contar com uma amostra mais ampla e diversificada, o estudo poderia sair mais enriquecido e ser mais relevante, na medida em que o acesso a um universo mais heterogéneo poderia conferir um maior grau de confiança nos resultados obtidos.

Em termos metodológicos as escalas utilizadas revelaram boas qualidades métricas, contudo seria interessante num estudo futuro o uso de uma amostra com maior número de participantes, uma vez que os valores da análise fatorial da escala do compromisso organizacional (constituída por 19 itens) não foram os ideais, possivelmente por contarmos com uma amostra de apenas 142, quando o ideal seria de, no mínimo, 190 participantes (10 participantes por item).

É também impossível ignorarmos o momento em que foi aplicado o questionário, em plena crise económica e em constantes alterações ao código de trabalho e contributivo, o que pode dizer muito sobre os valores encontrados do compromisso calculativo.

Outro fator que poderá ter tido um efeito algo secundário nestes resultados, é o fato das condições/benefícios dados por esta organização que, só por si, já pode colaborar para que os níveis de compromisso sejam mais elevados. Assim, uma segunda sugestão de investigação seria a replicação deste estudo em diferentes empresas, com diferentes benefícios associados.

O setor de atividade da organização onde se aplicou o questionário e a zona geográfica onde se situa são também dois fatores a ter em conta no que se refere às limitações deste trabalho, uma vez que a hotelaria (setor à qual pertence a organização onde foram recolhidos os dados), a restauração e o turismo, são alguns dos setores mais afetados pela sazonalidade da região do Algarve, onde se encontram outros como o comércio, cultura e atividades desportivas e recreativas, serviços às empresas e construção civil. Estas preocupações levaram até o Turismo de Portugal nos últimos meses a atuar em diversas frentes, procurando minimizar o impacto dos efeitos deste fenómeno nos trabalhadores do sector (onde ressalta o programa Formação Algarve que envolve as Escolas de Hotelaria e Turismo – programa já adotado pela empresa em estudo).

Seria bastante interessante num estudo futuro ter em conta algumas variáveis negligenciadas nesta investigação, nomeadamente, as habilitações literárias (ex. ensino básico, secundário, universitário, etc.), tipo de contrato de trabalho (ex. permanente, a termo certo, trabalho temporário), departamento (ex. administrativo, operacional, etc.), hierarquia na empresa (ex. supervisor, diretor, etc.), entre outras que se considerem permanentes.

As principais conclusões que se podem retirar da presente investigação é o facto de que vários são os fatores pessoais, grupais e organizacionais que interferem quer ao nível da perceção da formação, quer ao nível do grau de compromisso organizacional apresentado pelos colaboradores.

Para além disso, com os resultados dos testes estatísticos de associação entre estes dois conceitos, percebemos que uma gestão de recursos humanos não deve ‘olhar’ para uma prática isoladamente. Deve sim ter atenção à existência destas implicações existentes entre as diversas práticas. Só assim uma prática gestão de recursos humanos poderá ter maior sucesso, fazendo com que cada vez mais os colaboradores sintam vontade/desejo de ficar na organização, mostrando-se empenhados e satisfeitos. Pois, já a literatura demonstra que, colaboradores mais comprometidos são também colaboradores mais valiosos (Bartlett, 2001).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, K. Z. & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7:3, ISSN 1360-3736;
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18;
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In: R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy (285-314)* Norwell, MA: Kluwer.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. England: Financial Times, Prentice Hall.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 4, 325–52.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and Perceived Outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 845-857.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York.

- Brinkerhoff, R. O. (1988). *Achieving results from training: How to evaluate human resource development to strengthen programs and increase impact*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão estratégica das organizações – Ao encontro do 3º milénio*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores constantes*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Cesário, F. (2013). *Construção de escala de práticas de gestão de recursos humanos*. Trabalho não publicado, ISPA.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta –analysis. *Basic and Applied Social Psychology, Vol. 14 (2), 143-159*.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations, Vol. 43 (10), 1015-1050*.
- De Ciery, H. & Kramar, R. (2005). *Human resource management in Australia. Strategy people performance*. New York: McGraw- Hill.
- Esteves, M. (2008). *Atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: [s.n]. Tese de doutoramento.

- Fan, X., Thompson B., & Wang L. (1999). Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6, 56-83.
- Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). *Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional*. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro.
- Grugulis, I. (2007). *Skills, Training and human resource development: A Critical Text*. Palgrave: Macmillan.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Silabo.
- Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21.
- Joreskog, K. G. (1993). *Testing structural equation models*. In: K. A. Bollen & J. S. Lang (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training*. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kumpikaité, 2007. Human resource training evaluation. *Engeneering Economics*, 5, 29-36.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction. *The Journal of Management Development*, 23, 3/4; *ABI/INFORM Global*, pg. 321.
- Maroco, J. (2010<sup>a</sup>). *Análise de Equações Estruturais*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Maroco, J. (2010<sup>b</sup>). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pero Pinheiro: Report Number.

- Maroco, J. & Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações*. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha: Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Martins, C (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Equilíbrio Edições;
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace – Theory, Research and Application*. (*Advanced Topics in Organizational Behaviour*). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52;
- Morey, D., Maybury, M. e Thuraisingham, B. (2000). *Knowledge Management – Classic and Contemporary Works*. Cambridge, Massachusetts 02142: The MIT Press – Massachusetts Institute of Technology.

- Mowday, R. T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Nascimento, J., Lopes, A., e Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Noe, Raymond A. & Wilk, Steffanie L. (1993), Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78(2), 291-302.
- Pereira, C. (1996). Uma proposta de avaliação de ações de formação. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 22, 155-169.
- Premack, S. L. & Wanous, J. P. (1985). A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 (4), 706-719.
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 13 (1), 7-36.
- Rogers, E.W., & Wright, P.M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- Saks, A. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment, *Journal of Applied Psychology* 80, 211-225.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

- Sessa, V. & London, M. (2006). *Continuous learning in organizations. Individual, group and organizational perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers. London. Mahawah, New Jersey.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Mathieu, J. E. (1993). *Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis* (Technical Rep. No. 93- 011). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Thayer, P. W. (1997). A rapidly changing world: Some implication for training system in the year 2011 and beyond. *American Psychological Association, 345, 15-30*.
- Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell. Using Multivariate Statistics. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon
- Yeung, A.K., & Berman, B. (1997). Adding value though human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Recourse Management, 36, 321-335*.
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa: [s.n]. Tese de Doutoramento.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (1996). *Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade*. Lisboa: Silabo.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12, 19-36*.

## **ANEXOS**

## Anexo A

### Carta e Questionário

*Escala da Formação e a Escala do Compromisso Organizacional*



Filipa Lopes

ISPA  
Rua Jardim do Tabaco, 34  
1149-041 Lisboa – Portugal  
Tel. 218 811 700  
Fax. 218 860 954

Exmo Senhor Dr.  
**João Ribeiro Santos**  
Director de Recursos Humanos  
United Investments Portugal, E.T., S.A.

Sou aluna do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no **ISPA - Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**, e estou a desenvolver o meu trabalho final de investigação sobre Compromisso Organizacional e Formação.

Nesse sentido, venho por este meio solicitar a colaboração da vossa organização no preenchimento do questionário, em anexo, por parte dos vossos colaboradores. Este questionário procura recolher informação sobre as ligações e/ou atitudes que os colaboradores desenvolvem para com as organizações onde trabalham. Gostaria igualmente de realçar o carácter anónimo e confidencial de todas as respostas.

Para orientar este projeto, conto com a colaboração do Professor Doutor Francisco Cesário ([fcesario@ispa.pt](mailto:fcesario@ispa.pt)).

Em caso de dúvida ou questões adicionais sobre o questionário, poderá contactar-me através do 919 781 444 ou por e-mail, [filipa\\_loppes@hotmail.com](mailto:filipa_loppes@hotmail.com).

**Obrigada pela sua colaboração!**

## Questionário

Todas as pessoas desenvolvem ligações e ou atitudes para com as organizações onde trabalham. O presente questionário visa conhecer a sua opinião acerca desse tipo de ligação e os seus dados serão apenas utilizados para fins académicos.

O questionário que se segue insere-se no âmbito de um trabalho final de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo **ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero. Este questionário não levará mais de 10min a preencher!

**As suas respostas serão estritamente confidenciais** e nunca serão conhecidas. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário**.

Obrigada,

Filipa Lopes

### A. Dados Demográficos:

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Género: Feminino  Masculino
3. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa? \_\_\_\_\_ anos

### B. Formação na minha Organização

Pedimos-lhe que indique até que ponto concorda com cada afirmação acerca da formação que a sua EMPRESA disponibiliza, utilizando a seguinte escala:

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

1. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
2. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
3. Nesta empresa, para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica importante para o meu futuro profissional.	1	2	3	4	5
4. Nesta empresa, a formação que tenho recebido é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5

### C. Ligação à minha Organização

Agora pedimos-lhe que indique até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à sua EMPRESA, utilizando a seguinte escala:

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

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Seria muito prejudicado se sáisse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
17. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
19. Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

**Obrigada pela sua colaboração!**

**Anexo B**  
**ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA**

*Gênero*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	80	56,3	56,3	56,3
	Feminino	62	43,7	43,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

*Idade*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	22-30	42	29,6	29,8	29,8
	31-40	40	28,2	28,4	58,2
	31-50	37	26,1	26,2	84,4
	51-62	22	15,5	15,6	100,0
	Total	141	99,3	100,0	
Ausente	Sistema	1	,7		
Total		142	100,0		

*Antiguidade*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0-5	45	31,7	31,9	31,9
	6-10	30	21,1	21,3	53,2
	11-15	22	15,5	15,6	68,8
	Mais de 15	44	31,0	31,2	100,0
	Total	141	99,3	100,0	
Ausente	Sistema	1	,7		
Total		142	100,0		

*Idade, Antiguidade, Escala Formação e Escala Compromisso (e dimensões)*

		Idade	Antiguidade	F_T	CA_T	CN_T	C_T	CC_T
N	Válido	141	141	142	142	142	142	142
	Ausente	1	1	0	0	0	0	0
Média		2,28	2,46	4,1144	5,4343	5,0082	5,1444	4,9906
Desvio Padrão		1,056	1,234	,72544	,98350	1,04023	,80576	1,18813
Assimetria		,236	,079	-,802	-,399	-,153	-,069	-,455
Erro de assimetria padrão		,204	,204	,203	,203	,203	,203	,203
Curtose		-1,173	-1,600	,657	-,613	-,406	-,374	-,045
Erro de Curtose padrão		,406	,406	,404	,404	,404	,404	,404
Mínimo		1	1	1,75	3,00	2,00	3,11	1,67
Máximo		4	4	5,00	7,00	7,00	7,00	7,00

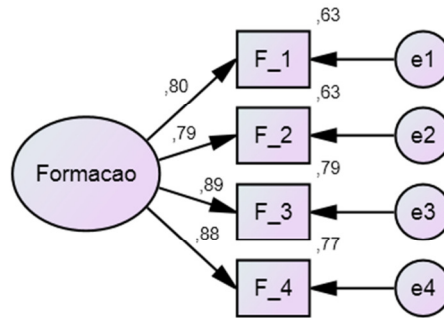
## Anexo C

### ANÁLISE DAS QUALIDADES MÉTRICAS ESCALA FORMAÇÃO

#### Análise da Validade

#### Análise Fatorial Confirmatória

*Modelo a 1 fator (parâmetros estandardizados)*



#### CMIN

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	7,878	2	,019	3,939
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	372,666	6	,000	62,111

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,015	,972	,859	,194
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,370	,400	,000	,240

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,979	,937	,984	,952	,984
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,326	,328
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5,878	,687	18,548
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	366,666	307,075	433,668

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,056	,042	,005	,132
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,643	2,600	2,178	3,076

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,144	,049	,256	,051
Independence model	,658	,602	,716	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	23,878	24,466	47,525	55,525
Saturated model	20,000	20,735	49,558	59,558
Independence model	380,666	380,961	392,490	396,490

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,169	,133	,259	,174
Saturated model	,142	,142	,142	,147
Independence model	2,700	2,277	3,175	2,702

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	108	165
Independence model	5	7

## Análise da Fiabilidade

### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	142	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de fiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,905	4

### Análise da Sensibilidade

		F_T
N	Válido	142
	Ausente	0
Média		4,1144
Desvio Padrão		,72544
Assimetria		-,802
Erro de assimetria padrão		,203
Curtose		,657
Erro de Curtose padrão		,404
Mínimo		1,75
Máximo		5,00

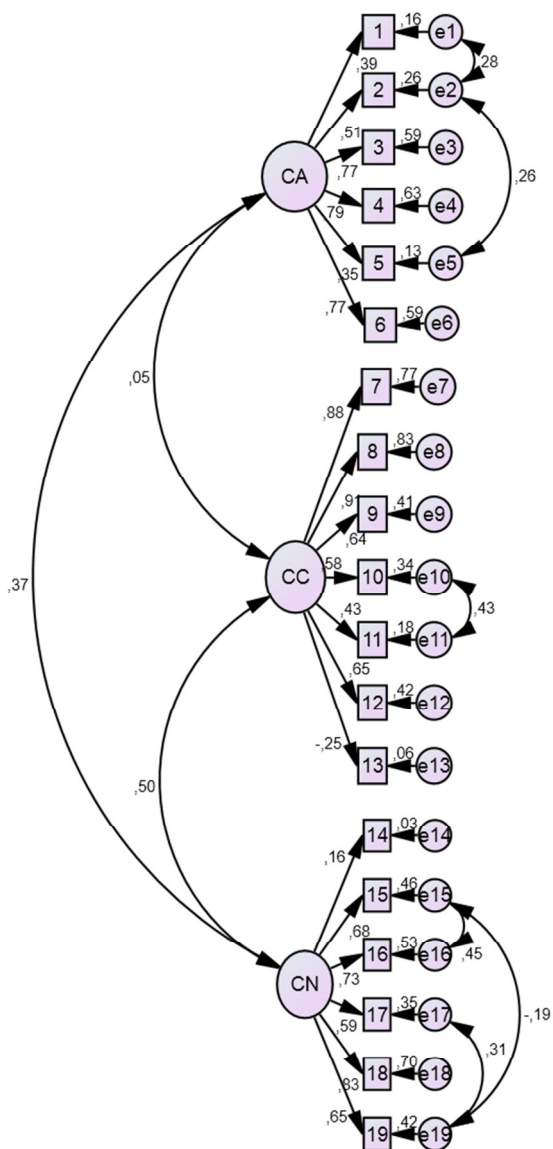
## Anexo D

### ANÁLISE DAS QUALIDADES MÉTRICAS ESCALA COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

#### Análise da Validade

#### Análise Fatorial Confirmatória

*Modelo tri-fatorial (parâmetros estandardizados)*



**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	426,536	149	,000	2,863
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	1319,620	171	,000	7,717

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,307	,739	,667	,579
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,668	,363	,292	,327

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,677	,629	,763	,723	,758
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,871	,590	,661
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	277,536	219,594	343,123
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1148,620	1036,737	1267,952

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,025	1,968	1,557	2,433
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,359	8,146	7,353	8,993

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,115	,102	,128	,000
Independence model	,218	,207	,229	,000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	508,536	522,090	629,725	670,725
Saturated model	380,000	442,810	941,607	1131,607
Independence model	1357,620	1363,901	1413,780	1432,780

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,607	3,196	4,072	3,703
Saturated model	2,695	2,695	2,695	3,140
Independence model	9,629	8,835	10,475	9,673

### HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	60	64
Independence model	22	24

## Análise da Fiabilidade

### Análise da Fiabilidade da escala e dimensões

#### *Compromisso Organizacional*

#### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	142	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de fiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,841	19

*Compromisso Afetivo*

**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	142	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de fiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,784	6

*Compromisso Calculativo*

**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	142	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de fiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,743	7

*Compromisso Normativo*

**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	142	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	142	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estadísticas de fiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,766	6

### Análise da Sensibilidade

		CA_T	CN_T	C_T	CC_T
N	Válido	142	142	142	142
	Ausente	0	0	0	0
Média		5,4343	5,0082	5,1444	4,9906
Desvio Padrão		,98350	1,04023	,80576	1,18813
Assimetria		-,399	-,153	-,069	-,455
Erro de assimetria padrão		,203	,203	,203	,203
Curtose		-,613	-,406	-,374	-,045
Erro de Curtose padrão		,404	,404	,404	,404
Mínimo		3,00	2,00	3,11	1,67
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00

## Anexo E

### Matriz de Correlações

		F_T	CA_T	CN_T	C_T	CC_T	Idade	Antiguidade
F_T	Correlação de Pearson	1	,473**	,566**	,560**	,252**	,235**	,104
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,002	,005	,221
	N	142	142	142	142	142	141	141
CA_T	Correlação de Pearson	,473**	1	,485**	,691**	,153	,156	,019
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,068	,065	,826
	N	142	142	142	142	142	141	141
CN_T	Correlação de Pearson	,566**	,485**	1	,833**	,417**	,243**	,083
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,004	,330
	N	142	142	142	142	142	141	141
C_T	Correlação de Pearson	,560**	,691**	,833**	1	,733**	,262**	,174*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,002	,039
	N	142	142	142	142	142	141	141
CC_T	Correlação de Pearson	,252**	,153	,417**	,733**	1	,188*	,270**
	Sig. (2 extremidades)	,002	,068	,000	,000		,026	,001
	N	142	142	142	142	142	141	141
Idade	Correlação de Pearson	,235**	,156	,243**	,262**	,188*	1	,651**
	Sig. (2 extremidades)	,005	,065	,004	,002	,026		,000
	N	141	141	141	141	141	141	140
Antiguidade	Correlação de Pearson	,104	,019	,083	,174*	,270**	,651**	1
	Sig. (2 extremidades)	,221	,826	,330	,039	,001	,000	
	N	141	141	141	141	141	140	141

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## Anexo F

### TESTE DE HIPÓTESES

#### Hipótese 1

#### Formação e Comprovativo Afetivo

#### *Regressão Linear Simples*

##### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,473 <sup>a</sup>	,224	,218	,86948

a. Preditores: (Constante), F\_T

##### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	30,547	1	30,547	40,407	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	105,839	140	,756		
Total	136,387	141			

a. Variável Dependente: CA\_T

b. Preditores: (Constante), F\_T

##### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,794	,422		6,627	,000
F_T	,642	,101	,473	6,357	,000

a. Variável Dependente: CA\_T

#### *Colinearidade*

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
1,000	1,000

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	F_T
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,471	,99	,99

a. Variável Dependente: CA\_T

**Formação e Comprovativo Normativo***Regressão Linear Simples***Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,315	,86079

a. Preditores: (Constante), F\_T

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	48,839	1	48,839	65,914	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	103,734	140	,741		
	Total	152,574	141			

a. Variável Dependente: CN\_T

b. Preditores: (Constante), F\_T

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,670	,417		4,001	,000
	F_T	,811	,100	,566	8,119	,000

a. Variável Dependente: CN\_T

## Colinearidade

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
1,000	1,000

### Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	F_T
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,471	,99	,99

a. Variável Dependente: CN\_T

## Formação e Comprovativo Calculativo

### Regressão Linear Simples

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,252 <sup>a</sup>	,063	,057	1,15392

a. Preditores: (Constante), F\_T

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,628	1	12,628	9,484	,002 <sup>b</sup>
	Resíduo	186,415	140	1,332		
	Total	199,043	141			

a. Variável Dependente: CC\_T

b. Preditores: (Constante), F\_T

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,293	,560		5,885	,000
	F_T	,413	,134	,252	3,080	,002

a. Variável Dependente: CC\_T

*Colinearidade*

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
1,000	1,000

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	F_T
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,471	,99	,99

a. Variável Dependente: CC\_T

**Formação e Comprovativo Organizacional (escala total)**

*Regressão Linear Simples*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,560 <sup>a</sup>	,313	,309	,67004

a. Preditores: (Constante), F\_T

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	28,690	1	28,690	63,906	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	62,853	140	,449		
	Total	91,544	141			

a. Variável Dependente: C\_T

b. Preditores: (Constante), F\_T

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,586	,325		7,958	,000
	F_T	,622	,078	,560	7,994	,000

a. Variável Dependente: C\_T

## Colinearidade

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
1,000	1,000

### Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	F_T
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,471	,99	,99

a. Variável Dependente: C\_T

## Hipótese 2

### Antiguidade e Idade com Compromisso Afetivo

#### Regressão Linear Múltipla

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,190 <sup>a</sup>	,036	,022	,96643

a. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,792	2	2,396	2,566	,081 <sup>b</sup>
	Resíduo	127,957	137	,934		
	Total	132,750	139			

a. Variável Dependente: CA\_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	5,190	,204		25,410	,000
	Idade_agrupada	,231	,102	,250	2,263	,025
	Antiguidade_agrupada	-,122	,088	-,154	-1,392	,166

a. Variável Dependente: CA\_T

*Colinearidade*

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
,576	1,736
,576	1,736

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Idade_agrupada	Antiguidade_agrupada
1	1	2,823	1,000	,02	,01	,01
	2	,112	5,030	,94	,07	,27
	3	,065	6,591	,04	,91	,71

a. Variável Dependente: CA\_T

**Antiguidade e Idade com Compromisso Normativo**

*Regressão Linear Múltipla*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,262 <sup>a</sup>	,069	,055	1,01050

a. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,324	2	5,162	5,055	,008 <sup>b</sup>
	Resíduo	139,891	137	1,021		
	Total	150,215	139			

a. Variável Dependente: CN\_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,546	,214		21,283	,000
	Idade_agrupada	,325	,107	,331	3,048	,003
	Antiguidade_agrupada	-,119	,092	-,141	-1,297	,197

a. Variável Dependente: CN\_T

## Colinearidade

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
,576	1,736
,576	1,736

Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Idade_agrupada	Antiguidade_agrupada
1	1	2,823	1,000	,02	,01	,01
	2	,112	5,030	,94	,07	,27
	3	,065	6,591	,04	,91	,71

a. Variável Dependente: CN\_T

## Antiguidade e Idade com Compromisso Calculativo

### Regressão Linear Múltipla

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,263 <sup>a</sup>	,069	,056	1,13684

a. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,186	2	6,593	5,101	,007 <sup>b</sup>
	Resíduo	177,059	137	1,292		
	Total	190,245	139			

a. Variável Dependente: CC\_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,334	,240		18,038	,000
	Idade_agrupada	,061	,120	,055	,505	,615
	Antiguidade_agrupada	,213	,103	,224	2,066	,041

a. Variável Dependente: CC\_T

### Colinearidade

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
,576	1,736
,576	1,736

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Idade_agrupada	Antiguidade_agrupada
1	1	2,823	1,000	,02	,01	,01
	2	,112	5,030	,94	,07	,27
	3	,065	6,591	,04	,91	,71

a. Variável Dependente: CC\_T

**Antiguidade e Idade com Compromisso Organizacional (escala total)**

*Regressão Linear Múltipla*

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,262 <sup>a</sup>	,068	,055	,78152

a. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	4,690	,165		28,394	,000
	Idade_agrupada	,206	,083	,271	2,491	,014
	Antiguidade_agrupada	-,009	,071	-,014	-,131	,896

a. Variável Dependente: C\_T

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,145	2	3,072	5,030	,008 <sup>b</sup>
	Resíduo	83,676	137	,611		
	Total	89,821	139			

a. Variável Dependente: C\_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

## Colinearidade

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
,576	1,736
,576	1,736

### Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Idade_agrupada	Antiguidade_agrupada
1	1	2,823	1,000	,02	,01	,01
	2	,112	5,030	,94	,07	,27
	3	,065	6,591	,04	,91	,71

a. Variável Dependente: C\_T

## Hipótese 3

### Antiguidade e Idade com Formação

#### Regressão Linear Múltipla

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,237 <sup>a</sup>	,056	,043	,71103

a. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,140	2	2,070	4,094	,019 <sup>b</sup>
	Resíduo	69,262	137	,506		
	Total	73,401	139			

a. Variável Dependente: F\_T

b. Preditores: (Constante), Antiguidade\_agrupada, Idade\_agrupada

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,783	,150		25,173	,000
	Idade_agrupada	,192	,075	,280	2,563	,011
	Antiguidade_agrupada	-,045	,065	-,077	-,702	,484

a. Variável Dependente: F\_T

*Colinearidade*

Estatísticas de colinearidade	
Tolerância	VIF
,576	1,736
,576	1,736

**Diagnóstico de colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Idade_agrupada	Antiguidade_agrupada
1	1	2,823	1,000	,02	,01	,01
	2	,112	5,030	,94	,07	,27
	3	,065	6,591	,04	,91	,71

a. Variável Dependente: F\_T