



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

***Engagement* ou Compromisso
Organizacional: conceitos iguais ou
diferentes?**

Miguel Cunha e Silva

Coordenador de Seminário e Orientador de dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Com a entrega desta Tese de Mestrado termina um ciclo muito importante da minha vida que foi vivido intensamente com muitas alegrias, aprendizagens e também alguns dissabores. Para terminar esta fase com sucesso, para além da minha força de vontade e determinação, contei com algumas pessoas fundamentais.

Quero começar por agradecer ao meu orientador de dissertação, o Professor Doutor Francisco Cesário que nunca deixou de acreditar em mim quando até eu já tinha desistido. Em particular pelo acompanhamento e apoio incansáveis e pela infindável disponibilidade e paciência.

À Ana um agradecimento muito especial por toda a ajuda que me deu ao longo deste trabalho, sempre disponível, sempre motivadora, sempre entusiasmada e sempre a guiar-me em direcção ao objectivo final.

Aos meus amigos mais próximos que me acompanharam nos bons e nos maus momentos desde o início desta etapa e me deram o apoio necessário e fundamental para completar esta fase maravilhosa da minha vida.

Aos meus pais pelo apoio incondicional que sempre me deram. Ao meu Pai pela sua exigência constante e pelo exemplo que é para mim. À minha Mãe por me ter guiado desde o início e ter acreditado sempre em mim e no meu valor. Por todos os lanches e jantares que me preparou com tanto carinho e por me ter incentivado todos os dias mesmo quando a minha vontade era desistir.

RESUMO

Este estudo tem como objectivo testar a existência de diferenças percebidas entre os conceitos de *Engagement* e Compromisso Organizacional (CO) que, por vezes, são confundidos quer na literatura quer em contexto das práticas organizacionais. Colocou-se a seguinte questão exploratória: Será que o CO e o *Engagement* são conceitos iguais ou diferentes quando percebidos pelos colaboradores? Colocaram-se cinco hipóteses: (1) O *Engagement* no trabalho e o CO têm uma associação positiva entre eles; (2) O CO tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída (IS); (3) O CO tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral (SL); (4) O *Engagement* tem um impacto significativo e negativo nas IS; (5) O *Engagement* tem um impacto significativo e positivo na SL.

Participaram neste estudo 150 participantes, colaboradores em diferentes organizações de todo o território português. Os resultados revelaram que os participantes perceberam a escala como tendo duas variáveis distintas, ou seja, CO e *Engagement* são diferentes na perspectiva dos colaboradores. Confirmou-se que o CO tem um impacto significativo e negativo nas IS e um impacto significativo e positivo na SL e nas suas duas dimensões (Intrínseca e Extrínseca). Quanto ao *Engagement*, verificou-se que esta variável tem um impacto significativo e negativo nas intenções de saída e um impacto significativo e positivo na SL e nas suas duas dimensões (Intrínseca e Extrínseca).

Conclui-se que, de facto, *Engagement* e CO são conceitos percebidos de forma diferente embora fortemente correlacionados e que ambas as variáveis são preditores da SL e das IS.

Palavras-Chave: *Engagement*, Compromisso Organizacional, Intenções de Saída, Satisfação Laboral.

ABSTRACT

This study's goal is to show the differences between the concepts of Engagement and Organizational Commitment that are often confused in other studies. Thus, we placed the following exploratory question: Are Organizational Commitment and Engagement equal or different concepts for the workers? After this, we placed five different hypotheses: (1) Engagement and Organizational Commitment has positive association between them; (2) Organizational Commitment has a significant negative impact on Turnover Intentions; (3) Organizational Commitment has a significant positive impact on Job Satisfaction; (4) Engagement has a significant negative impact on Turnover Intentions; (5) Engagement has a significant positive impact on Job Satisfaction.

In this study we ha 150 people participating from different Organizations from all the Portuguese territory, The results revealed that the participants perceive the scale as having two different variables, this means that, Organizational Commitment and Engagement are different from the participants perspective. It was confirmed that Organizational Commitment has a significant and negative impact on Turnover Intentions and a significant and positive impact on Job Satisfaction and on its two dimensions (Intrinsic and Extrinsic). We also confirmed that Engagement has a significant negative impact on Turnover Intentions and a significant and positive impact on Job Satisfaction and on its two dimensions (Intrinsic and Extrinsic).

We can conclude that Engagement and Organizational Commitment are perceived in a different way, although they are strongly correlated with each other and they both are predictors of Turnover Intentions and Job satisfaction.

Keywords: Engagement, Commitment, Turnover Intentions, Job Satisfaction.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	2
Engagement	2
Antecedentes do Engagement	5
.....	6
Compromisso Organizacional	7
Antecedentes do Compromisso Organizacional	12
Consequências do Compromisso Organizacional	14
Satisfação Laboral	15
Intenções de Saída	16
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	18
MÉTODO	19
Delineamento	19
Participantes	19
Procedimento	20
Medidas	22
<i>Compromisso Organizacional</i>	22
<i>Engagemet</i>	23
<i>Satisfação Laboral</i>	24
<i>Intenções de Saída</i>	25
RESULTADOS	26
Qualidades métricas das escalas	26
<i>Escala de compromisso organizacional</i>	26
<i>Escala de Engagement</i>	28
<i>Escala de Satisfação Laboral</i>	29
<i>Escala de Intenções de Saída</i>	30
Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	32
Estatística descritiva das variáveis em estudo	33
Correlações	33

<i>Questão Exploratória - Será que o Compromisso Organizacional e o Engagement são conceitos iguais ou diferentes para os colaboradores?</i>	35
Testes de hipóteses	35
<i>Hipótese 1: O engagement no trabalho e o Compromisso Organizacional têm uma associação positiva entre eles.</i>	35
<i>Hipótese 2 - O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.</i>	36
<i>Hipótese 3 - O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.</i>	36
<i>Hipótese 4 - O Engagement tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.</i>	38
<i>Hipótese 5 - O Engagement tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.</i>	38
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	40
Limitações e Sugestões	42
REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	52
ANEXO A - Questionário	53
ANEXO B –Estatística descritiva da Amostra	59
ANEXO C	60
1. Qualidades Métricas das escalas	60
2. Efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo	72
3. Estatística Descritiva	74
4. Correlações	75
5. Questão Exploratória	75
6. Testes de Hipóteses	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferentes definições de Compromisso Afetivo.....	10
Tabela 2 – Diferentes definições de Compromisso Calculativo.....	11
Tabela 3 – Diferentes definições de Compromisso Normativo.....	11
Tabela 4 – Hipóteses.....	18
Tabela 5 – Descrição da amostra.....	20
Tabela 6 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência) ...	21
Tabela 7 – Escala de Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1997).....	22
Tabela 8 – Escala de Engagement (Chambel, 1997).....	23
Tabela 9 – Escala Geral de Satisfação (Warr, Cook & Wall, 1979).....	24
Tabela 10 – Escala de Turnover Intentions (Bozeman & Perrewé, 2001).....	25
Tabela 11 – Índices de ajustamento da AFC.....	26
Tabela 12 – Fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional e suas dimensões.	27
Tabela 13 – Sensibilidade da escala de Compromisso Organizacional.....	27
Tabela 14 – Índices de ajustamento da AFC.....	28
Tabela 15 – Fiabilidade da escala de Engagement.....	28
Tabela 16 – Sensibilidade da escala de Engagement.....	29
Tabela 17 – Índices de ajustamento da AFC.....	29
Tabela 18 – Fiabilidade da escala de Satisfação Laboral.....	29
Tabela 19 – Fiabilidade da escala de Satisfação Laboral.....	30
Tabela 20 – Índices de ajustamento da AFC.....	31
Tabela 21 – Fiabilidade da escala de Intenções de Saída.....	31
Tabela 22 – Sensibilidade da escala de Intenções de Saída.....	31
Tabela 23 – ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Contrato de Trabalho ..	32
Tabela 24 – Teste T para a Variável Sexo.....	33
Tabela 25 – Correlações entre as variáveis em estudo.....	34
Tabela 26 – Comparação de índices de ajustamento.....	35
Tabela 27 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída e Satisfação Laboral.....	37
Tabela 28 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas entre o Engagement e as Intenções de Saída e Satisfação Laboral.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Antecedentes e consequências do Engagement	7
Figura 2 - Perspectiva Attitudinal no Compromisso Organizacional (Meyer & Allen, 1991).....	8
Figura 3 - Perspectiva Comportamental no Compromisso Organizacional (Meyer & Allen, 1991).....	8
Figura 4 - Antecedentes e consequências do Compromisso Organizacional	15
Figura 5 - Modelo de Investigação	18

INTRODUÇÃO

O Compromisso Organizacional (*Commitment*) e o *Engagement* têm sido muito investigados nos últimos anos, no entanto, os dois conceitos podem ser confundidos ao nível da percepção dos trabalhadores como sendo um só.

O objectivo deste estudo é perceber se os dois conceitos são percebidos de forma diferente ou não. Adicionalmente, pretende-se verificar se existe relação entre estes conceitos e as atitudes e comportamentos no trabalho.

Para isso começou-se por clarificar os conceitos e aplicou-se um questionário que avalia o Compromisso Organizacional e o *Engagement* de trabalhadores com contrato de trabalho em diversas organizações em Portugal.

Muitos investigadores como Simpson (2009), Andrews e Sofian (2012), apoiam a teoria de que existe uma relação entre a performance e o nível de *Engagement* dos colaboradores. No mesmo sentido, Bates (2004), Baumruk (2004), Harter, Schmidt e Hayes (2002) e Richman (2006), afirmam que o *Employee Engagement* tem um grande impacto no sucesso da organização, nos resultados dos trabalhadores e na performance financeira da empresa. Contudo, segundo Bates (2004) e Richman (2006) o *Engagement* dos trabalhadores tem vindo a diminuir, sendo que, cada vez existe mais “*desengagement*” entre os colaboradores.

Assim analisam-se os antecedentes de cada um dos constructos, as variáveis que os influenciam e as consequências que trazem para os colaboradores e para as organizações.

REVISÃO DE LITERATURA

Engagement

Fala-se de *employee engagement* como “old wine in a new bottle”, ou seja, um conceito conhecido há muitos anos dentro das organizações mas que apenas actualmente tem vindo a ser estudado tendo-se investido mais na procura dos seus significados (Macey & Schneider, 2008). O *employee engagement* tem vindo a ser definido de diversas formas por vários autores levando a que, muitas vezes, seja confundido com outros constructos como por exemplo, o compromisso organizacional (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). No entanto, a definição mais comum refere o *employee engagement* como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas (Frank, Finnegan & Taylor, 2004). Também segundo Kahn (1990, 1992), *Engagement* significa que o colaborador está presente psicologicamente durante a sua performance.

O *employee Engagement* tem vindo a ganhar muita popularidade sobretudo no que concerne o seu impacto nos funcionários e nas organizações (Albdour & Altarawneh, 2014). Segundo Coffman e Gonzalez-Molina (2002) e Buckingham e Coffman (1999), o *employee Engagement* gera uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, a produtividade, os lucros, a retenção dos trabalhadores e o sucesso organizacional e lucros das empresas. Harter e colaboradores (2002) vão ao encontro desta ideia reforçando que o *employee Engagement* é importante para a obtenção de resultados significativos e uma elevada performance em diversas organizações.

No entanto, Kahn (1990) foi o primeiro autor a defender que quando um trabalhador está afectivamente envolvido com o seu trabalho, tira maior proveito das suas capacidades cognitivas, físicas, mentais e emocionais obtendo um melhor desempenho. Isto significa que, quando um trabalhador está envolvido e gosta do seu trabalho, coloca muito mais esforço, empenho e dedicação na execução das tarefas obtendo melhores resultados.

O conceito de *Engagement* tem sido associado a vários constructos:

- Compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (Robinson et al., 2004);
- Compromisso emocional e intelectual com a organização (Richman, 2006);
- Esforço discricionário exibido pelos colaboradores no local de trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Macey & Schneider, 2008).

Kahn (1990), no entanto, afirma que o *Engagement* no trabalho se refere unicamente aos comportamentos estipulados à partida para o desempenho de uma tarefa e não a outros comportamentos que venham a ser exibidos (Saks, 2008).

Macey e Schneider (2008), reforçam a ideia de que o *Engagement* no trabalho é o resultado do esforço discricionário que os colaboradores exibem, indo portanto além dos previamente estabelecidos para o cumprimento da tarefa.

Em 2002, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker consideram que o *Engagement* no trabalho é um constructo independente e resulta da construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho. O *Engagement* terá então três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

A absorção corresponde à concentração total no trabalho, tendo-se a sensação de que o tempo passa depressa, sendo difícil o distanciamento do trabalho porque se está positivamente imerso nele (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007).

A dedicação é um forte envolvimento no trabalho associado ao entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho (Schaufeli et al., 2002).

O vigor manifesta-se pelos altos níveis de energia, resistência mental durante o trabalho, persistência e investimento no trabalho, mesmo face às dificuldades. Adicionalmente, o vigor manifesta-se também numa grande resistência à fadiga (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007; Simpson, 2009).

De acordo com esta perspectiva, colaboradores com elevado *Engagement* são mais proactivos, têm mais iniciativa pessoal, estão mais predispostos para novos desafios e procuram ir para além do que lhes é exigido (Salanova & Schaufeli, 2004), estando ainda mais imersos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

Consequentemente, autores como Schaufeli (2013), defendem que o *employee Engagement* pode ser visto como um conceito oposto do *Burnout* que é caracterizado pela reduzida eficácia, cinismo e exaustão.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) reforçam a ideia de que o *employee Engagement* pode ser visto como uma antítese do *Burnout*, caracterizando-se pela

energia, eficácia e envolvimento que são características opostas às três dimensões do *Burnout* (exaustão, cinismo e ineficácia). No seguimento desta teoria, Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) afirma que as principais dimensões do *Burnout* (exaustão e cinismo) são opostas às principais dimensões do *Engagement* (vigor e dedicação).

Macey & Schneider (2008), dividem o employee engagement em três dimensões: estado, ameaça e comportamento.

Tanto o modelo de *Engagement* de Kahn (1990) como o de Maslach e colaboradores (2001) referem quais as condições psicológicas (ou antecedentes) necessárias para que haja *Engagement* no trabalho mas nenhum deles explica cabalmente porque cada indivíduo responde com níveis de *Engagement* diferenciados (Saks, 2006). Segundo Saks (2006) a Teoria de Troca Social (Social Exchange Theory - SET), explica o porque de os trabalhadores escolhem ter mais ou menos *Engagement* no trabalho e na organização., Nesta teoria, as obrigações são geradas através de uma série de interações entre as partes envolvidas numa interdependência, o que é consistente com o facto de o *engagement* no trabalho ser descrito como uma relação bidirecional entre colaborador e empregador (Robinson *et al.*, 2004).

Assim, por exemplo, a resposta aos recursos económicos e sócio-emocionais que uma organização oferece aos colaboradores é um elevado nível de *Engagement*, por parte destes, como forma de retribuição (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006).

Considerando a definição de *Engagement* proposta por Kahn (1990), os colaboradores sentem-se na obrigação de dar o melhor de si (maior *Engagement*) numa tarefa como retribuição pelos recursos oferecidos pela organização e, quando a organização não providencia esses recursos, os colaboradores predispõem-se a dar menos de si (menor *Engagement*) (Saks, 2006). Desta forma, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador emprega numa determinada tarefa depende dos recursos económicos e sócio-emocionais recebidos por parte da organização (Kahn, 1990).

Saks (2006) mostra também que o *Engagement* no trabalho varia de tarefa para tarefa, que o nível de *Engagement* numa tarefa influencia o nível de *Engagement* noutras tarefas. Noutras publicações demonstra-se que o *Engagement* varia de dia para dia (Sonnetag, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009), o que contradiz literatura anterior que demonstra que este fenómeno é estático (Bakker & Xanthopoulou, 2009).

Antecedentes do Engagement

Segundo Kahn (1990, 1992), o significado psicológico da tarefa pode ser atingido através das características da mesma, que promovem um trabalho desafiante, a variedade, se a tarefa permite o uso de diversos *skills* e a oportunidade de dar um contributo importante. Esta teoria baseia-se no modelo de Hackman e Oldham (1980) e nas suas cinco dimensões: variedade de *skills*, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*. Funções com estas cinco características elevadas, incentivam o indivíduo a dar mais de si e a produzir mais do que o exigido e portanto a ter um *Engagement* mais elevado (Kahn, 1992).

May, Gilson e Harter (2004) afirmam que o enriquecimento profissional está positivamente relacionado com o significado da tarefa e este serve como mediador entre o enriquecimento e o *Engagement*. A carga de trabalho e as condições de controlo do modelo de Maslach e colaboradores (2001) também sugerem a importância das características da tarefa para o *Engagement*. Na realidade, características do trabalho, especialmente o feedback e a autonomia, estão consistentemente relacionadas com o *Burnout* (Maslach *et al.*, 2001).

Para estudarmos os antecedentes do *Engagement*, temos de nos focar igualmente nas recompensas e no reconhecimento. Segundo Kahn (1990), o *Engagement* dos indivíduos varia em função da percepção de benefícios recebidos pelo trabalho. Assim, é expectável que os colaboradores estejam mais comprometidos com o trabalho quando se apercebem de uma maior quantidade de recompensas e reconhecimento (Saks, 2006). Maslach e colaboradores (2001) também referem que a falta de recompensas e reconhecimento pode levar a situações de *Burnout* e que o reconhecimento apropriado e recompensas são fundamentais para o *Engagement*.

Outro aspecto fundamental a considerar quando se fala nos antecedentes do *Engagement* é o suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos. Segundo Kahn (1990), uma grande parte da segurança percebida decorre da quantidade de suporte e apoio que o colaborador sente por parte da organização e da sua chefia directa. Este autor afirma ainda que as relações pessoais baseadas na confiança e no apoio e uma supervisão que dá apoio ao trabalhador, promovem segurança psicológica. Os indivíduos sentem-se seguros em organizações que fomentem ambientes que promovem a abertura e o suporte entre todos os membros. Este tipo de

ambientes permite aos colaboradores libertarem-se e experimentarem coisas novas e poderem falhar sem terem medo das consequências (Kahn, 1990).

O suporte não se resume apenas à organização, é importante referir-se também o suporte social como sendo um dos antecedentes do *Engagement*. Segundo Maslach e colaboradores (2001), a falta de apoio social está relacionada com o *Burnout*.

Consequências do *Engagement*

A principal razão para a popularidade dos estudos do *Engagement* é o facto desta variável ter consequências positivas nas organizações (Saks, 2006). Como já foi referido, Harter e colaboradores (2002) reforçam que existe uma forte relação entre o *Engagement* e os resultados das organizações. Contudo, o *Engagement* é um constructo que actua a nível individual e, portanto, antes de influenciar os resultados organizacionais, tem impacto na performance individual (Saks, 2006).

Kahn (1992) sugere que o *Engagement* leva a uma melhor performance individual e melhores resultados e produtividade da organização. O modelo de Maslach e colaboradores (2001) considera o *Engagement* como variável mediadora da relação entre as condições e os resultados do trabalho, que deverão estar relacionados com a baixa performance, a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

As experiências de *Engagement* são descritas como recompensadoras e positivas (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) estando relacionadas com o bem-estar e a saúde e têm um efeito positivo no trabalho (Sonnentag, 2003). Consequentemente, estas experiências positivas irão conduzir a melhores resultados (Saks, 2006). Neste sentido, Schaufeli & Bakker (2004), afirmam que indivíduos com um nível mais elevado de *Engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização e menores Intenções de Saída. Saks (2006) afirma que os indivíduos com um maior nível de *Engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e maior qualidade com o seu empregador e, consequentemente, terão atitudes mais positivas relativamente à organização. Tal como referido anteriormente, o *Engagement* está positivamente relacionado com o Compromisso Organizacional e negativamente relacionado com as Intenções de Saída (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

É esperado que os antecedentes sejam preditores de *Engagement* e que este seja preditor de resultados e, portanto, pode-se afirmar que o *Engagement* é mediador da relação entre antecedentes e consequências (Saks, 2006).

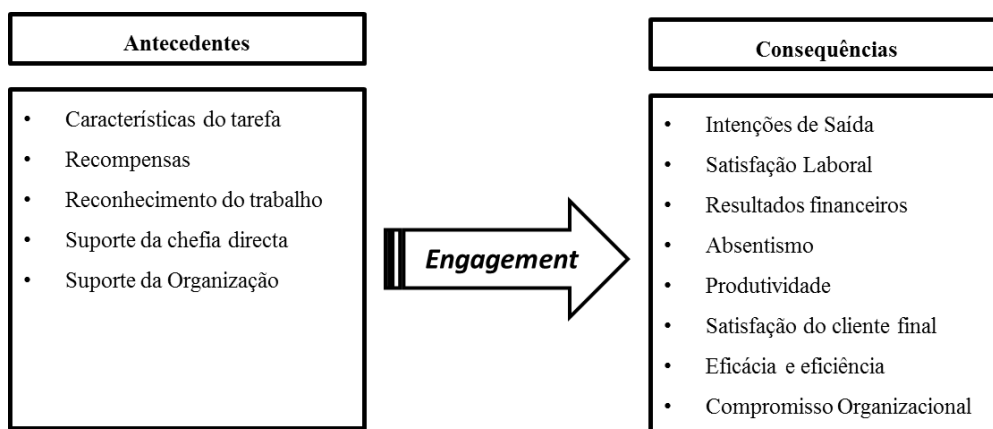


Figura 1 - Antecedentes e consequências do *Engagement*

Compromisso Organizacional

Tal como acontece relativamente ao *Engagement*, o conceito de Compromisso Organizacional não é consensual para todos os autores (Meyer & Allen, 1991). Apesar de existirem diversas definições de Compromisso Organizacional, todas elas reflectem os mesmos três temas principais: ligação afectiva com a organização, percepção de custos associados com o abandono da organização e a obrigação em manter-se na organização (Meyer & Allen, 1991). Para muitos autores, o termo Compromisso Organizacional é usado para descrever a ligação emocional relativamente à organização (Meyer & Allen, 1991).

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), existe uma distinção entre *attitudinal* e *behavioral commitment*. O primeiro foca-se no processo que as pessoas utilizam para pensar na sua relação com a organização, ou seja, as pessoas tendem a verificar se o seu pensamento está alinhado com o da organização, se valores e objectivos próprios coincidem com os da organização. O segundo foca-se no processo que leva as pessoas a ficarem presas a uma determinada organização e à forma como gerem essa situação.

A abordagem *attitudinal* centra a sua pesquisa na identificação das condições antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento do Compromisso Organizacional e nas consequências comportamentais do mesmo (Meyer & Allen, 1991).

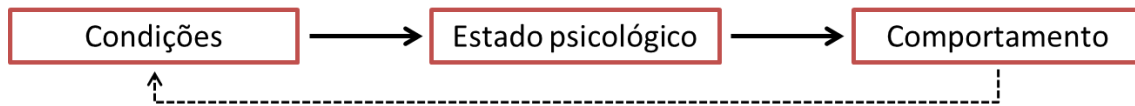


Figura 2 - Perspectiva Attitudinal no Compromisso Organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Por outro lado, a abordagem comportamental, enfoca o seu estudo na identificação das condições em que o comportamento tende a repetir-se, assim como nos efeitos do mesmo na mudança de atitude (O'Reilly & Caldwell 1980; Pfeffer & Lawler 1980).

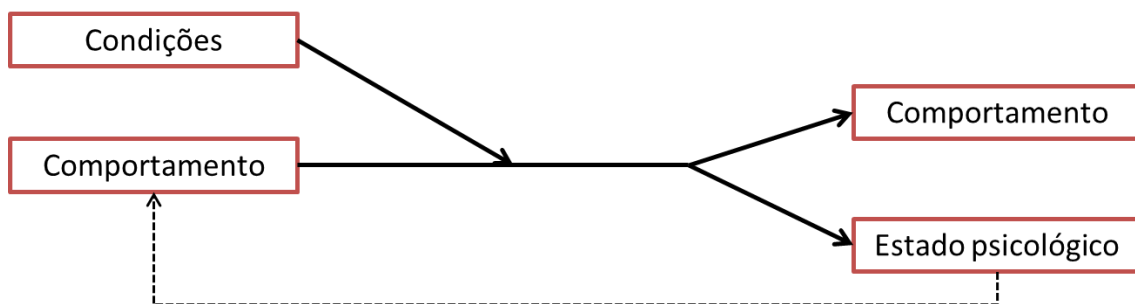


Figura 3 - Perspectiva Comportamental no Compromisso Organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Outros autores vêem o Compromisso Organizacional como a continuação de uma acção (continuar na organização) resultante do reconhecimento dos custos associados ao facto de deixar a organização (Meyer & Allen, 1991). Becker (1960) sustenta esta ideia afirmando que o Compromisso Organizacional existe pela noção da acumulação de vantagens que serão perdidas com o abandono da organização.

Outros usam o termo “calculativo” para descrever o Compromisso Organizacional baseado no balanço entre custo e benefício associados com a permanência na organização e sem qualquer relação com o afecto (Etzioni 1975; Hrebiniak & Alutto 1972; Stevens, Beyer, & Trice 1978).

É importante realçar que a definição avançada por Becker é muitas vezes considerada como Compromisso Comportamental (Mowday et al. 1982; Scholl 1981). Isto acontece porque, tal como nas abordagens comportamentais, a definição de Becker dá ênfase à tendência para permanecer na organização. É importante reter que, para Becker, tem de haver a noção, por parte do indivíduo, dos custos associados ao abandono da organização (Meyer & Allen, 1991). Sem este reconhecimento não existe Compromisso Organizacional.

Por outro lado, para Salancik (1977), as condições que contribuem para o início e continuidade do comportamento poderão ser muito subtis e inconscientes (Meyer & Allen, 1991). Mais do que um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização, o estado psicológico associado ao Compromisso Comportamental tende a ser um desejo para permanecer na organização ou uma atracção ao objecto da acção (Meyer & Allen, 1991).

Na distinção da teoria de Becker da perspectiva comportamental, assumimos que o reconhecimento dos custos associados ao facto de abandonar a organização é um estado psicológico consciente que é moldado pelas condições que nos rodeiam e tem implicações no comportamento (Meyer & Allen, 1991).

Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972) desenvolveram escalas que requerem que os participantes indiquem a probabilidade de abandonarem a organização considerando que lhes eram dadas uma série de regalias como, por exemplo, aumentos salariais, liberdade, melhor status e oportunidades de promoção. Contudo, existem algumas dúvidas de que estas medidas possam reflectir um Compromisso induzido pelos custos associados. Obter um resultado elevado em cada uma das escalas significa que o indivíduo não está disponível para abandonar a organização apesar das alternativas oferecidas. Estes resultados sugerem que o que terá mais impacto nas intenções de saída poderão não ser os custos associados com a saída, mas sim a ligação emocional com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Outras escalas que têm sido usadas requerem apenas aos respondentes que indiquem a força da sua intenção de permanecerem na organização (Farrel & Rusbult 1981; O'Reilly & Caldwell 1981). Infelizmente, este tipo de escalas não são conclusivas porque poderão existir outras variáveis a influenciar as intenções de saída que não a percepção de custos (Meyer & Allen, 1991). Um dos factores que pode também influenciar as intenções de permanecer na organização é o sentimento de obrigação moral (Meyer & Allen, 1991).

O Compromisso Organizacional conceptualizado das três formas que foram expostas anteriormente, refere-se a três componentes: afectivo, calculativo e normativo, respectivamente (Meyer & Allen, 1991). Estas três abordagens têm em comum o facto de considerarem o Compromisso como um estado psicológico que caracteriza a relação dos empregados com a organização e tem implicações na decisão de continuar, ou não, ligado à organização (Meyer & Allen, 1991).

O Compromisso Afectivo refere-se à ligação emocional, identificação e envolvimento para com a organização. Colaboradores com um forte compromisso afectivo permanecem ligados à organização porque querem fazê-lo.

Tabela 1 - Diferentes definições de Compromisso Afectivo

Autor	Definição
Kanter (1968)	“A ligação entre a afectividade e emoção do individuo com o grupo”
Buchanan (1974)	“A ligação afectiva para com os objectivos e valores e com a organização para o seu próprio bem aparte do seu valor puramente instrumental”
Mowday, Steers e Porter (1979)	“Força relativa da identificação de um individuo e o seu envolvimento com uma Organização em particular”

O Compromisso Calculativo refere-se à noção dos custos associados a abandonar a organização, logo, colaboradores cuja ligação principal à organização é o compromisso por continuidade, permanecem porque precisam de o fazer.

Tabela 2 - Diferentes definições de Compromisso Calculativo

Autor	Definição
Kanter (1968)	“Benefício associado à continuidade da acção e o custo associado à saída”
Stebbins (1970)	“A consciência da impossibilidade de escolher uma diferente identidade social... por causa das inúmeras desvantagens associadas a essa troca”

O Compromisso Normativo está relacionado com um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Colaboradores com um elevado compromisso normativo tendem em permanecer na organização porque sentem que têm de o fazer (Meyer & Allen, 1991).

Tabela 3 - Diferentes definições de Compromisso Normativo

Autor	Definição
Marsh & Mannari (1977)	“Considera moralmente correcto permanecer na empresa independentemente da valorização ou satisfação que a firma transmite ao longo dos anos”
Wiener (1982)	“A totalidade das pressões normativas interiorizadas, para agir de uma forma que vai ao encontro dos interesses e objectivos da Organização”

No entanto, estas três formas de Compromisso não têm que se manifestar, obrigatoriamente de forma isolada, podendo, aparecer as três em simultâneo mas com diferentes graus de importância.

Antecedentes do Compromisso Organizacional

Segundo Mowday e colaboradores (1982), o Compromisso Afectivo tem, geralmente quatro antecedentes principais: características pessoais, estruturais, do trabalho e da tarefa. Apesar de as características demográficas como a idade, sexo, antiguidade na organização ou o grau académico serem frequentemente ligados ao Compromisso, estas relações nem sempre são fortes nem consistentes (Angle & Perry 1981; Glisson & Durick 1988; Morris & Sherman 1981; Morrow & McElroy 1987; Mottaz 1988; Pierce & Dunham 1987; Steers 1977). Segundo Mottaz (1988), as ligações entre estas características demográficas e o Compromisso são indirectas e tendem a desaparecer quando controlamos as recompensas e o valor do trabalho.

As disposições pessoais como a necessidade de realização, a afiliação, a autonomia, a ética, o locus de controlo foram estudadas por diversos autores e foram encontradas correlações com o Compromisso (Meyer & Allen, 1991). Estas correlações sugerem a possibilidade dos trabalhadores diferirem na sua propensão para se tornarem afectivamente comprometidos com a organização (Griffin & Bateman 1986; Mowday et al. 1982).

Outra abordagem para estudar os efeitos das disposições pessoais no Compromisso é considerar a relação que estas têm com o ambiente em redor. Indivíduos cujas experiências de trabalho são compatíveis com a sua disposição pessoal deverão ter uma atitude mais positiva relativamente ao seu trabalho (Hackman & Oldham 1976; Hulin & Blood 1968). Até hoje foram feitos poucos estudos sobre a ligação entre a pessoa, o ambiente e a sua influência no Compromisso sendo os resultados confusos e com conclusões diferentes (Meyer & Allen, 1991).

Alguns estudos visaram compreender a relação entre as características da organização e o Compromisso. Está provado que o Compromisso Afectivo está relacionado com a descentralização da tomada de decisão e com a formalização de políticas e procedimentos (Meyer & Allen, 1991). No entanto, a maioria destes estudos incidiram a um nível individual ao invés de um ponto de vista organizacional e, portanto, poderá haver um efeito mediador de variáveis como a relação com a chefia, a clarificação do papel na organização, sentimentos de importância e outros que estão associados às características estruturais (Meyer & Allen, 1991).

Olhando agora para o Compromisso Calculativo, podemos afirmar que tudo aquilo que aumenta os custos de saída pode ser considerado um antecedente do

Compromisso Calculativo. Os antecedentes mais estudados têm sido os investimentos, a existência de alternativas e as apostas paralelas (Meyer & Allen, 1991). Segundo Becker (1960), Compromisso Calculativo surge quando o sujeito faz apostas paralelas ao curso da acção que poderão estar, ou não, relacionadas com o trabalho principal. Por exemplo, as relações pessoais que se podem perder com o abandono da Organização, perder privilégios por antiguidade na empresa e outros benefícios.

Testar a teoria de Becker não se afigura fácil porque os custos associados com abandonar a organização tendem a variar muito de indivíduo para indivíduo. No entanto, uma das formas de o fazer é correlacionando variáveis como a idade ou a antiguidade com medidas de apostas paralelas assumindo que o número e magnitude das apostas aumenta, geralmente, ao longo do tempo (Meyer & Allen, 1991). Os resultados destes estudos não são conclusivos porque nem sempre são encontradas correlações entre a idade e a antiguidade com o Compromisso (Meyer & Allen, 1991). Meyer e Allen (1984), questionaram até se seria apropriado assumir que as apostas paralelas são cumulativas com a idade e a antiguidade. Estes autores concluíram que indivíduos que que adquiriam *skills* transmissíveis durante o seu tempo de permanência, podem estar em melhores condições para abandonar a organização do que os mais novos, com menos experiência. Assim, não podemos incluir a idade e o tempo de permanência como antecedentes do Compromisso Calculativo (Meyer & Allen, 1991).

Rusbult & Farrell (1983) incluíram no seu estudo factores como o investimento e as alternativas ao trabalho principal como antecedentes do Compromisso. Estes autores provaram teoricamente e também na prática que o Compromisso aumentava quanto maior fosse o investimento ou a magnitude do mesmo e quanto menor fosse a atractividade das alternativas existentes. No entanto, estes resultados devem ser analisados cautelosamente porque, apesar de aparentarem uma teoria baseada nos custos de abandono da organização, as questões que são colocadas visam perceber a intenção de permanência e não podemos concluir que esteja apenas relacionado com a intenção de ficar mas seja sim uma obrigação ou desejo de permanecer (Meyer & Allen, 1991).

Wiener (1982) sugeriu que o sentimento de obrigação de permanecer na organização pode resultar da interiorização de normas anteriores à entrada na organização, como a cultura ou a educação familiar, ou posteriores à entrada como a cultura organizacional, a socialização, entre outros. Segundo Scholl (1981), o Compromisso Normativo pode advir do sentimento de obrigação de reciprocidade. Ou seja, quando uma organização dá recompensas aos seus colaboradores, financeiras ou

não, este sente-se reconhecido e valorizado sentindo a obrigação de retribuir o que lhe foi dado.

Consequências do Compromisso Organizacional

As consequências do Compromisso mais estudadas até hoje têm sido a antiguidade e as intenções de saída. A relação negativa entre Compromisso e Intenções de Saída foi encontrada em diversos estudos que utilizavam medidas com o objectivo de reflectir o Compromisso Afectivo, Calculativo e Normativo (Meyer & Allen, 1991). Muitos autores chegaram à conclusão de que, efectivamente, existe uma ligação muito forte entre as Intenções de Saída e Compromisso passando este a ser integrado muitas vezes como uma das variáveis principais no estudo das Intenções de Saída. (Meyer & Allen, 1991). Se a redução do *Turnover* for a única preocupação da organização, então as três sub-dimensões do Compromisso tornam-se irrelevantes. Contudo, focar o estudo apenas no *Turnover* poderá ser um pouco redutor porque não interessa às organizações apenas manter os seus colaboradores, mas sim que eles se sintam comprometidos com o seu trabalho e que façam mais do que aquilo que lhes é assignado (Katz 1964; Organ 1987).

Embora seja prematuro tirar conclusões acerca da ligação do Compromisso com outras variáveis associadas ao comportamento face ao trabalho além das Intenções de Saída, parece evidente que a vontade dos trabalhadores em contribuir para a eficiência e produtividade da organização está relacionada com o tipo de Compromisso que experienciam. Isto é, um indivíduo que quer pertencer à organização (Compromisso Afectivo) tem uma maior probabilidade de se esforçar pela organização do que um indivíduo que precisa de permanecer (Compromisso Calculativo) ou que se sente obrigado a fazê-lo (Compromisso Normativo) (Meyer & Allen, 1991). Notemos que a maioria dos estudos que detectaram uma correlação positiva entre o Compromisso e a performance utilizaram escalas de Compromisso Afectivo (Meyer & Allen, 1991). Contudo, podemos também assumir que a obrigação de permanecer também acarreta uma obrigação de contribuir para a produtividade e, neste caso, existe também uma correlação positiva entre o Compromisso Normativo e os esforço e performance (Meyer & Allen, 1991).

Wiener e Vardi (1980) chegaram a esta mesma conclusão quando aplicaram as suas escalas de Compromisso Normativo e esforço no trabalho. O Compromisso

Calculativo talvez seja o mais difícil de correlacionar positivamente com a performance porque os colaboradores cuja permanência na organização se baseia apenas na necessidade, poderão ver poucas razões para fazer além do que necessário para manterem o seu posto de trabalho (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989).

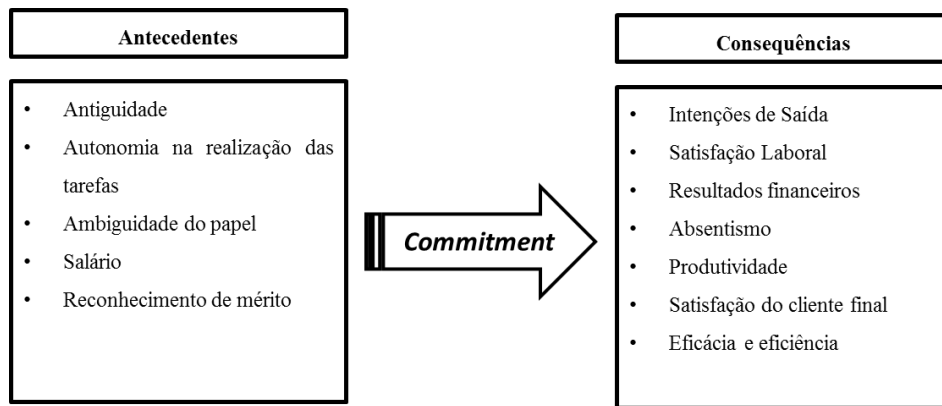


Figura 4 - Antecedentes e consequências do Compromisso Organizacional

Satisfação Laboral

A satisfação laboral tem sido um tema muito estudado desde que Hoppock em 1935 desenvolveu os primeiros estudos sobre esta temática em amostras amplas da população.

As primeiras pesquisas acerca deste tema focavam-se na Satisfação Laboral como atitude chave de comportamentos como a Performance e o *Turnover* (Locke, 1976). Estudos mais recentes apontam o Compromisso Organizacional como um importante preditor do comportamento dos trabalhadores (Mowday, Porter, & Seers, 1982).

Jackofsky e Peters (1983) sugerem que o *Turnover* relacionado com a tarefa deveria ter uma forte relação com a Satisfação Laboral e, por outro lado, o *Turnover* relacionado com a organização deveria estar mais relacionado com o Compromisso Organizacional. Esta teoria é baseada na ideia de que as atitudes laborais estão mais ligadas a resultados laborais individuais e que as atitudes organizacionais estão ligadas a resultados para a Organização (Shore & Martin, 1989). Neste sentido, Wiener e Vardi (1980) sugerem que as atitudes organizacionais estão mais relacionadas com resultados

referentes à organização, como as Intenções de Saída, enquanto os comportamentos mais susceptíveis de serem afectados são os resultados das tarefas, como por exemplo, a performance.

Locke (1976) definiu a satisfação laboral como “um estado emocional positivo e prazenteiro de percepção subjectiva das experiências laborais do sujeito”. Em geral, as diferentes definições de diversos autores têm partido de pressupostos teóricos nem sempre coincidentes o que reflecte a multiplicidade das variáveis que podem incidir sobre a satisfação laboral.

Herzberg fez uma distinção entre duas classes de satisfação laboral: factores intrínsecos e factores extrínsecos de satisfação. Os primeiros referem-se às condições de trabalho num sentido mais amplo, como por exemplo, as políticas da empresa, o ambiente de trabalho, a segurança no trabalho, a responsabilidade e o reconhecimento. Os factores extrínsecos, como as condições físicas do trabalho, a remuneração ou o horário, só podem prevenir a insatisfação laboral e evitá-la mas não podem determinar a satisfação, dado que esta, já está determinada pelos factores intrínsecos.

Intenções de Saída

Anteriormente, muitos estudos focaram-se na Satisfação Laboral como a atitude primordial relacionada com os comportamentos dos trabalhadores como a performance e o *Turnover* (Locke, 1976).

Diversos estudos demonstram uma associação significativa entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída (Ferris & Aranya, 1983; Hom, Katerberg, & Hulin, 1979; Mowday, Steers, & Porter, 1979; O’Reilly & Caldwell, 1980; Steers, 1977; Stumpf & Hartman, 1984; Wiener & Vardi, 1980). Como tal, é fundamental percebermos qual a influência que as variáveis em estudo (*Engagement* e Compromisso Organizacional) têm sobre as Intenções de Saída. Também a Satisfação Laboral já foi estudada em conjunto com as Intenções de Saída e foi encontrada uma relação entre ambas.

Outros estudos compararam os efeitos da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional nas Intenções de Saída. Segundo Peters, Bhagat e O’Connor (1981), o Compromisso Organizacional tem uma relação mais forte com as Intenções de Saída do

que com a Satisfação Laboral. No entanto, a Satisfação Laboral é também preditora de *Turnover*.

Para as organizações é fulcral estudar esta variável dado que, tal como sugerem Steel e Ovalle (1984), as Intenções de Saída e o *Turnover* estão correlacionados e as Intenções de Saída são melhores variáveis do que as variáveis afectivas como a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional para prever o *Turnover*. Ter acesso a esta informação é fundamental para evitar a *attrition* e poder reter os activos mais valiosos.

Shore e Martin (1989) desenvolveram um estudo que pretendia examinar as diferentes relações entre a Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional com as Intenções de Saída e a Performance Laboral. Estes autores concluíram que o Compromisso Organizacional apresenta uma correlação significativamente mais elevada com as intenções de permanecer na organização do que a Satisfação Laboral (Shore & Martin, 1989).

Van Dick, Wagner, Steimacher e Christ (2004) propõem que a identificação com a Organização pode explicar as Intenções de Saída mas a relação entre ambas é mediada, pelo menos em parte, pela Satisfação Laboral. Aliás, estes são três conceitos fortemente relacionados com o *Turnover*.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

O enquadramento teórico anteriormente descrito suporta a pertinência de se promover o estudo da relação entre as variáveis Compromisso Organizacional e *Engagement* com as Intenções de Saída e a Satisfação Laboral.

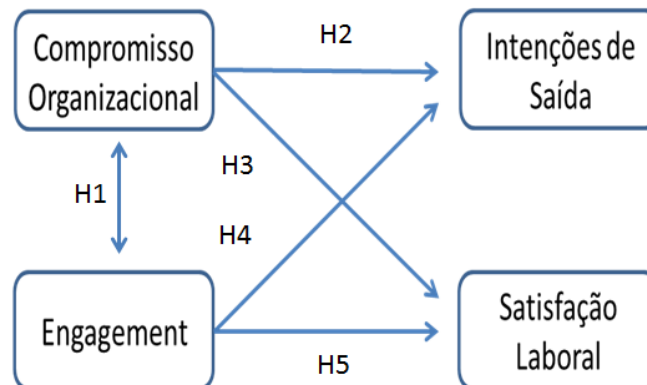


Figura 5 - Modelo de Investigação

Tabela 4 - Hipóteses

Questão Exploratória	<i>Será que o Compromisso Organizacional e o Engagement são conceitos iguais ou diferentes para os colaboradores?</i>
Hipótese 1	<i>O Engagement no trabalho e o Compromisso Organizacional têm uma associação positiva entre eles</i>
Hipótese 2	<i>O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.</i>
Hipótese 3	<i>O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.</i>
Hipótese 4	<i>O Engagement tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.</i>
Hipótese 5	<i>O Engagement tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.</i>

MÉTODO

Para analisar a veracidade do modelo de investigação anteriormente exposto foi proposto um estudo cujas condições se descrevem seguidamente.

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico e correlacional de carácter explanatório e exploratório entre variáveis (D'Oliveira, 2007), onde se pretende estudar o impacto do Compromisso Organizacional e do *Engagement* nas Intenções de Saída e na Satisfação Laboral. De igual modo, pretende-se explorar se para os colaboradores o Compromisso Organizacional e o *Engagement* são dois conceitos iguais ou diferentes.

A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados a partir da população portuguesa residente em todo o país. A recolha de dados ocorreu durante os meses de Setembro e Outubro de 2014.

O processo de amostragem foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Colaboraram neste estudo, de forma voluntária, 150 participantes, sendo todos eles considerados nas subseqüentes análises estatísticas por reunirem as condições à participação neste estudo (estarem a trabalhar neste momento em organizações sediadas no território português).

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo têm idades compreendidas entre 21 e 73 anos com uma média de 37,65 e um desvio padrão de 13,12. Destes, 112 (74%) são do sexo feminino e 38 (25,3%) do sexo masculino. Quanto às habilitações literárias, 20 (13,3%) dos participantes têm até ao 12º ano, 73 (48,7%) têm o grau de licenciatura e 57 (38%) o grau de mestrado ou superior. A Antiguidade varia entre 0,20 e 45 anos com uma média de 9,55 e um desvio padrão de

11,26. Em relação ao contrato de trabalho 71 (47,3%) têm contrato sem termo, 68 (45,3%) têm contrato a termo certo e 11 (7,3%) contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (Anexo B).

Tabela 5 - Descrição da amostra

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	112	74,7%
	Masculino	38	25,3%
Habilitações Literárias	Até ao 12º ano	20	13,3%
	Licenciatura	73	48,7%
	Mestrado ou Superior	57	38%
Contrato de Trabalho	Sem termo	71	47,3%
	A termo certo	68	45,3%
	A termo certo por empresa de trabalho temporário	11	7,3%

Procedimento

O questionário foi colocado *online* na plataforma *Google Docs*, continha uma pequena informação sobre o objetivo deste estudo e justificava-se a pertinência do mesmo. Pedia-se aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas dado que a análise posteriormente feita seria do conjunto de todos os participantes.

A variável Sexo foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do sexo masculino e “1” para o participante do sexo feminino. A variável Idade foi codificada como quantitativa. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Até ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Licenciatura” e em “3” para o escalão “Mestrado ou Superior”. A variável Antiguidade foi codificada como quantitativa. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo certo”, com “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário”.

Foi efectuada a Análise Factorial Confirmatória (AFC) para todos os instrumentos utilizados neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*.

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); para *Tucker-Lewis Index* (Bollen, 1989) (Maroco, 2010) (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA). Os índices de ajustamento adequados são os que constam da tabela 6.

Tabela 6 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação
χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente

A fim de se efectuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos deste estudo foi utilizado o programa SPSS *Statistics 20 for Windows*.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Compromisso Organizacional, *Engagement*, Satisfação Laboral e Intenções de Saída). Foi efectuada o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Por fim testou-se o impacto do Compromisso Organizacional e do *Engagement* na Satisfação Laboral e nas Intenções de Saída através da análise de regressão linear múltipla, com a finalidade de explorar eventuais efeitos de predição entre as variáveis em estudo.

Medidas

Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional foi avaliado através da escala desenvolvida por Allen e Meyer (1997). É composta por 19 itens (Tabela 7), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7). A escala está dividida em três dimensões: Compromisso Afetivo (do item 1 ao item 6); Compromisso Calculativo (do item 7 ao item 13); Compromisso Normativo (do item 14 ao item 19). Foram invertidos os itens 3, 4, 6 e 14 por se encontrarem formulados pela negativa.

Tabela 7 - Escala de Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1997)

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.
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.

13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.

14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.

15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.

16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.

17. Esta organização merece a minha lealdade.

18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.

19. Devo muito à minha organização.

Engagemet

O *Engagement* foi avaliado através da versão reduzida da escala de através da versão reduzida da escala de Utrecht: Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), traduzida por Maria José Chambel. É composta por 9 itens (Tabela 8), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “Nunca” (0) e “Todos os dias” (6).

Tabela 8 - Escala de *Engagement* (Chambel, 1997)

1. No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia
2. Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
5. O meu trabalho inspira-me.
6. Estou imerso no meu trabalho.
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.

Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral foi avaliada através da Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979). É composta por 15 itens (Tabela 9), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “Muito Insatisfeito” (1) e “Muito Satisfeito” (7). A escala está dividida em duas dimensões: Satisfação Intrínseca (itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14) e Satisfação Extrínseca (itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15).

Tabela 9 - Escala Geral de Satisfação (Warr, Cook & Wall, 1979)

1.Com as condições físicas do trabalho
2.Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas
3.Com os seus companheiros de trabalho
4.Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado
5.Com o meu superior imediato (chefia direta)
6.Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas
7.Com o seu salário e benefícios
8.Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões
9.Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores
10.Com as minhas possibilidades de progressão na carreira
11.Com o modo como globalmente a empresa é gerida
12.Com a atenção que é dada às minhas sugestões
13.Com o meu horário de trabalho
14.Com a variedade de tarefas que realizo
15.Com a estabilidade do meu emprego

Intenções de Saída

As Intenções de Saída foram avaliadas através da Escala Turnover Intentions desenvolvida por Bozeman e Perrewé (2001). É composta por 5 itens (Tabela 10), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5). Foram invertidos os itens 3, 4 e 5 por se encontrarem formulados pela negativa.

Tabela 10 - Escala de *Turnover Intentions* (Bozeman & Perrewé, 2001)

1. Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego
2. Neste momento, estou activamente em busca de outro emprego noutra organização
3. Não tenciono deixar este emprego.
4. É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano.
5. Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.

RESULTADOS

Qualidades métricas das escalas

Escala de compromisso organizacional

Validade

Para a escala de Compromisso Organizacional, como apresenta três tipos de Compromisso, foi feita uma análise factorial confirmatória a 3 factores: ao factor 1 (CA) pertencem os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6; ao factor 2 (CN) pertencem os itens 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13; ao factor 3 (CC) pertencem os itens 14, 15, 16, 17, 18 e 19.

Analisada a estrutura factorial verificou-se a necessidade de se retirarem os itens 10, 11, 12, 13 e 14 por apresentarem um baixo peso factorial (Anexo C1). Os índices de ajustamento posteriormente obtidos revelam valores aceitáveis.

Tabela 112 - Índices de ajustamento da AFC

X²/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
2.88	.85	.91	.87	.11

Como se pode verificar na tabela 11, nem todos os índices de ajustamento são adequados.

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e cada uma das suas dimensões e, como se pode verificar na tabela 12, tanto a escala como as dimensões Compromisso Afectivo e Compromisso Normativo apresentam um bom valor de *alpha de Cronbach*. Quanto à dimensão Compromisso Calculativo sabemos que o valor de *alpha de Cronbach* subiria se retirássemos o item 9, no entanto optámos por não o fazer uma vez que o valor de *alpha de Cronbach* apresentado é razoável (Tabela 12).

Tabela 32 - Fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional e suas dimensões

Escala	A	Dimensões	α	Classificação
Compromisso Organizacional	.91	Compromisso Afetivo	.92	Boa
		Compromisso Calculativo	.76	Razoável
		Compromisso Normativo	.85	Boa

Sensibilidade

Nesta escala todos os itens têm resposta em todos os pontos, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e nenhum viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998) (Anexo C1).

Quanto à escala e às suas dimensões, apenas a escala apresenta uma distribuição normal. As dimensões desta escala, apesar de não seguirem uma distribuição normal, não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 13).

Tabela 13 - Sensibilidade da escala de Compromisso Organizacional

Escala e Dimensões	KS	p	Assimetria	Achatamento
Compromisso Organizacional	.07	.077	-.21	-.73
Compromisso Afetivo	.09	.003	-.41	-.77
Compromisso Calculativo	.10	.001	-.57	-.21
Compromisso Normativo	.08	.037	-.01	-.95

Escala de Engagement

Validade

Para a escala de *Engagement* foi feita uma análise factorial confirmatória a 1 factor. Depois de realizada a AFC verificou-se que a mesma apresenta bons índices de ajustamento (Tabela 14).

Tabela 44 - Índices de ajustamento da AFC

X²/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1.99	.95	.98	.97	.08

Como se pode verificar na tabela 14, nem todos os índices de ajustamento são adequados.

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para esta escala e, como se pode verificar na tabela X, a escala apresenta um bom valor de *alpha de Cronbach* (Tabela 15).

Tabela 55 - Fiabilidade da escala de Engagement

Escala	α	Classificação
<i>Engagement</i>	.94	Boa

Sensibilidade

Nesta escala todos os itens têm resposta em todos os pontos, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e nenhum viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998) (Anexo C1).

Esta escala não apresenta uma distribuição normal, no entanto, pode-se afirmar que não viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que a podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 16).

Tabela 66 - Sensibilidade da escala de *Engagement*

Escala	KS	P	Assimetria	Achatamento
<i>Engagement</i>	.20	.000	-.99	-.29

Escala de Satisfação Laboral

Validade

Para a escala de Satisfação Laboral foi feita uma análise factorial confirmatória a 2 factores: ao factor 1 (Satisfação Intrínseca) pertencem os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14; ao factor 2 (Satisfação Extrínseca) pertencem os itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15.

Depois de realizada a AFC verificou-se a necessidade de se retirarem os itens 10, 11, 12, 13 e 14 por apresentarem um baixo peso factorial.

Tabela 77 - Índices de ajustamento da AFC

X ² /df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1.98	.88	.94	.92	.08

Como se pode verificar na tabela 17, todos os índices de ajustamento são os adequados ou estão muito próximo disso.

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para a escala e cada uma das suas dimensões e, como se pode verificar na tabela 18, tanto a escala como as suas dimensões apresentam um bom valor de *alpha de Cronbach*.

Tabela 88 - Fiabilidade da escala de Satisfação Laboral

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
Satisfação Laboral	.93	Satisfação Intrínseca	.90	Boa
		Satisfação Extrínseca	.84	Boa

Sensibilidade

Nesta escala todos os itens têm resposta em todos os pontos, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e nenhum viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998) (Anexo C1).

Quanto à escala e às suas dimensões apesar de, nem a escala, nem as suas dimensões seguirem uma distribuição normal, pode-se afirmar que não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 19).

Tabela 19 - Fiabilidade da escala de Satisfação Laboral

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
Satisfação Laboral	.07	.046	-.42	-.63
Satisfação Intrínseca	.11	.000	-.41	-.62
Satisfação Extrínseca	.08	.012	-.40	-.58

Escala de Intenções de Saída

Validade

Para a escala de Intenções de Saída foi feita uma análise factorial confirmatória a 1 factor.

Depois de realizada a AFC verificou-se que a mesma apresenta bons índices de ajustamento (Tabela 20).

Tabela 90 - Índices de ajustamento da AFC

X²/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1.77	.99	.99	.98	.07

Como se pode verificar na tabela 20, nem todos os índices de ajustamento são adequados.

Fiabilidade

Foi calculado o *alpha de Cronbach* para esta escala e, como se pode verificar na tabela 21, a escala apresenta um bom valor de *alpha de Cronbach*.

Tabela 101 - Fiabilidade da escala de Intenções de Saída

Escala	α	Classificação
Intenções de Saída	.91	Boa

Sensibilidade

Nesta escala todos os itens têm resposta em todos os pontos, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e nenhum viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998) (Anexo C1).

Esta escala não apresenta distribuição normal, no entanto, pode-se afirmar que não viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que a podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes (Tabela 22).

Tabela 112 - Sensibilidade da escala de Intenções de Saída

Escala	KS	P	Assimetria	Achatamento
Intenções de Saída	.09	.010	.37	-.72

Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Estudou-se o comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras realizando os seguintes testes: o teste T para as variáveis nominais constituídas por dois grupos (sexo); A Análise de Variância, ANOVA *One-Way*, para as variáveis nominais e ordinais constituídas por mais do que dois grupos (Habilitações literárias e Contrato de trabalho).

Nas tabelas que se seguem apenas se apresentam os resultados que revelaram diferenças significativas.

Tabela 123 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Contrato de Trabalho

Variável	Sig	Vínculo A	Vínculo B	Dif. Médias (A – B)
Intenções de Saída	.001	Sem Termo	A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário	-1.372**
		Termo Certo		-.983*

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes com contrato sem termo e com contrato a termo certo apresentam diferenças estatisticamente significativas relativamente aos participantes com contrato através de empresa de trabalho temporário em relação às suas intenções de deixarem a organização revelando valores mais baixos (Tabela 23).

Tabela 134 - Teste T para a Variável Sexo

Variável	Sig	Diferença da Média
Compromisso Organizacional	.002	-.72**
Engagement	.023	-.65*
Satisfação	<.001	-.92**

Nota:* $p < .05$; ** $p < .01$

Quanto ao Sexo, os participantes do sexo masculino diferem dos participantes do sexo feminino em relação ao Compromisso Organizacional, ao *Engagement* e à Satisfação. Revelando os participantes do sexo masculino níveis mais elevados de Compromisso Organizacional, de *Engagement* e de Satisfação Laboral do que os participantes do sexo feminino (Tabela 24).

Estatística descritiva das variáveis em estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas em estudo que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 150 participantes nos diversos constructos estudados. O *Engagement* situa-se a um nível elevado (MD=5.2), bem acima do ponto central. Quanto às Intenções de Saída os participantes situam-se a um nível abaixo da média (MD=2.7). Em relação ao Compromisso Organizacional as respostas encontram-se ligeiramente acima do ponto médio (MD=4.3). Por último, a Satisfação Laboral dos colaboradores encontra-se ligeiramente acima do ponto médio (MD=4.6) (Tabela 25).

Correlações

A fim de se estudar a direcção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 25).

Analisando a tabela 25 verifica-se que tanto a Idade como a Antiguidade estão correlacionadas significativa e negativamente com as Intenções de Saída, a Satisfação e a Satisfação Extrínseca, isto é, os participantes mais velhos e que estão há mais tempo

na organização têm menos Intenções de Saída pois sentem-se menos satisfeitos e a sua Satisfação Extrínseca também é menor.

O *Engagement* está significativa e negativamente correlacionado com as Intenções de Saída, isto é, os participantes com níveis de *Engagement* mais elevados revelaram ter menos Intenções de Saída. Podemos ainda verificar que o *Engagement* está positiva e significativamente correlacionado com o Compromisso, a Satisfação, a Satisfação Intrínseca e a satisfação Extrínseca, ou seja, os colaboradores com maiores níveis de Satisfação (Intrínseca e Extrínseca) e mais comprometidos com a organização têm maiores níveis de *Engagement*.

As Intenções de Saída estão significativa e negativamente correlacionadas com o Compromisso e a Satisfação tanto Intrínseca como Extrínseca pois, os colaboradores com um menor compromisso para com a organização e níveis mais baixos de Satisfação tanto Intrínseca como Extrínseca revelam ter maior desejo de abandonar a organização.

O Compromisso relaciona-se significativa e positivamente com a Satisfação, isto é, os colaboradores com maior satisfação tanto intrínseca como extrínseca, revelam ter um maior Compromisso para com a organização.

Tabela 25 - Correlações entre as variáveis em estudo

	Média	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	37,65	1							
2. Antiguidade	9,55	,776**	1						
3. <i>Engagement</i>	5,21	-,066	-,057	1					
4. Int. Saída	2,74	-,191*	-,193*	-,370**	1				
5. Compromisso	4,26	-,065	-,129	,712**	-,517**	1			
6. Satisfação	4,55	-,162*	-,185*	,658**	-,438**	,723**	1		
7. S. Intrínseca	4,55	-,129	-,150	,648**	-,422**	,697**	,963**	1	
8. S. Extrínseca	4,55	-,184*	-,207*	,617**	-,421**	,694**	,961**	,851**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Questão Exploratória - *Será que o Compromisso Organizacional e o Engagement são conceitos iguais ou diferentes para os colaboradores?*

Com a finalidade de responder a esta questão exploratória realizou-se primeiro uma análise factorial confirmatória a 1 factor, ou seja, juntaram-se os itens das duas escalas como se fosse um único constructo e posteriormente uma análise factorial confirmatória a 2 Factores: um deles constituído pelos itens da escala *Engagement* e o outro constituído pelos itens da escala Compromisso Organizacional.

Nas análises factoriais confirmatórias tanto a 1 factor como a 2 factores houve a necessidade de se retirar da escala de Compromisso Organizacional os itens 7,8,10,11,12,13 e 14 por apresentarem pesos factoriais muito baixos.

Depois de realizadas as duas AFC compararam-se os índices de ajustamento obtidos e verificou-se que o modelo a 2 factores apresenta melhor ajustamento (Tabela 26).

Confirma-se assim que os participantes percepcionaram a escala como tendo duas variáveis distintas, ou seja, Compromisso Organizacional e *Engagement* são diferentes na perspectiva dos colaboradores.

Tabela 26 - Comparação de índices de ajustamento

Modelo	X²/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
1 Fator	2.32	.78	.91	.89	.09
2 Factores	1.76	.84	.95	.94	.07

Testes de hipóteses

Hipótese 1: *O Engagement no trabalho e o Compromisso Organizacional têm uma associação positiva entre eles.*

A verificação desta hipótese foi efectuada através da análise das correlações entre as variáveis em estudo. Como podemos verificar pela tabela 25, o coeficiente de

correlação entre o Compromisso Organizacional o *Engagement* é de $r = .71^{**}$. Correlação esta positiva e de forte intensidade.

Assim, permite-se concluir que a hipótese 1 se confirma.

Verificada a associação entre as duas variáveis preditoras, testaram-se as restantes quatro hipóteses através de análises de regressão linear múltipla, tendo sido introduzidas no primeiro passo as variáveis demográficas Idade e Antiguidade e no segundo passo as variáveis em estudo, das quais apresentamos seguidamente os resultados.

Hipótese 2 - O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.

O compromisso organizacional revelou ter um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída ($\beta_{co} = -.55$; $p < .001$), sendo o Compromisso Organizacional responsável por 32% da variabilidade das Intenções de Saída (Tabela 27). Não se encontrou relação entre as variáveis demográficas e as Intenções de Saída.

Confirmou-se esta hipótese.

Hipótese 3 - O Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.

O Compromisso Organizacional revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral ($\beta_{co} = .72$; $p < .001$), sendo o Compromisso Organizacional responsável por 53% da variabilidade da Satisfação Laboral (Tabela 27). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Laboral.

O passo seguinte foi verificar se o Compromisso Organizacional tem um impacto estatisticamente significativo nas duas dimensões da Satisfação Laboral.

O Compromisso Organizacional revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Intrínseca ($\beta_{co} = .69$; $p < .001$), sendo o Compromisso Organizacional

responsável por 48% da variabilidade da Satisfação Intrínseca (Tabela 27). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Intrínseca.

O Compromisso Organizacional revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Extrínseca ($\beta_{co} = .68$; $p < .001$), sendo o Compromisso Organizacional responsável por 49% da variabilidade da Satisfação Extrínseca (Tabela 27). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Extrínseca.

Confirmou-se esta hipótese.

Tabela 147 - Resultados das Regressões Lineares Múltiplas entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída e Satisfação Laboral

Variável Preditora	Intenções de Saída		Satisfação		Satisfação Intrínseca		Satisfação Extrínseca	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
Idade	-.10	-.06	-.05	-.11	-.03	-.09	-.06	-.12
Antiguidade	-.11	-.22	-.15	-.01	-.12	.01	-.16	-.02
Compromisso		-.55**		.72**		.69**		.68**
R²_a	.03	.32	.02	.53	.01	.48	.03	.49
Overall F	3.19*	24.76**	2.67	56.18**	1.71	47.17**	3.40*	48.96**

Hipótese 4 - *O Engagement tem um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída.*

O *Engagement* revelou ter um impacto significativo e negativo nas Intenções de Saída ($\beta_{co} = -.39$; $p < .001$), sendo o *Engagement* responsável por 17% da variabilidade das Intenções de Saída (Tabela 27). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo nas Intenções de Saída.

Tanto o modelo 1 ($F(2,147) = 3,19$; $p < .05$) como o modelo 2 ($F(3,146) = 11,35$; $p < .01$) são estatisticamente significativos (Tabela 27).

Confirmou-se esta hipótese.

Hipótese 5 - *O Engagement tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral.*

O *Engagement* revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral ($\beta_{co} = .65$; $p < .001$), sendo o *Engagement* responsável por 44% da variabilidade da Satisfação Laboral (Tabela 28). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Laboral.

O passo seguinte foi verificar se o *Engagement* tem um impacto estatisticamente significativo nas duas dimensões da Satisfação Laboral.

O *Engagement* revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Intrínseca ($\beta_{co} = .64$; $p < .001$), sendo o *Engagement* responsável por 42% da variabilidade da Satisfação Intrínseca (Tabela 28). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Intrínseca.

O *Engagement* revelou ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Extrínseca ($\beta_{co} = .61$; $p < .001$), sendo o *Engagement* responsável por 40% da

variabilidade da Satisfação Extrínseca (Tabela 28). As variáveis demográficas não têm um efeito estatisticamente significativo na Satisfação Extrínseca.

Confirmou-se esta hipótese.

Tabela 158 - Resultados das Regressões Lineares Múltiplas entre o *Engagement* e as Intenções de Saída e Satisfação Laboral

Variável Preditora	Intenções de Saída		Satisfação		Satisfação Intrínseca		Satisfação Extrínseca	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
Idade	-.10	-.13	-.05	-.01	-.03	<.01	-.06	-.03
Antiguidade	-.11	-.12	-.15	-.14	-.12	-.12	-.16	-.15
Engagement		-.39**		.65**		.64**		.61**
R²_a	.03	.17	.02	.44	.01	.42	.03	.40
Overall F	3.19*	11.35**	2.67	40.52**	1.71	37.11**	3.40*	33.87**

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objectivo principal deste estudo era mostrar que os conceitos de Compromisso Organizacional e *Engagement* são distintos e se são, de facto, percebidos de modo diferente pelos trabalhadores. Esta conclusão vem, em primeiro lugar, clarificar algo que por vezes não está bem explícito na literatura actual e, por outro lado, fornece informação muito importante para as organizações.

Além deste objectivo testou-se o efeito destas variáveis nas Intenções de Saída e na Satisfação Laboral.

Antes dos testes de hipóteses foram validadas as qualidades métricas de todas as escalas utilizadas neste estudo (Compromisso Organizacional, *Engagement*, Satisfação Laboral e Intenções de Saída)

Quanto à escala de Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1997) apresenta uma boa estrutura factorial, composta por três factores que correspondem a três dimensões: ao factor 1 corresponde o Compromisso Afectivo; ao factor 2 corresponde o Compromisso Calculativo; ao factor 3 corresponde o Compromisso Normativo. É importante salientar que a correlação entre o Compromisso Afectivo e o Compromisso Normativo é forte, tendo o valor de 0,64. Tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma consistência interna adequada, tendo o *Alpha* de *Cronbach* da escala o valor de 0.91 e os *Alphas* de *Cronbach* das dimensões variam entre 0.76 e 0.92.

A escala de *Engagement* revelou-se unidimensional contrariamente ao que dizem os seus autores. Quanto à AFC revelou ter uma boa estrutura factorial assim como uma boa fiabilidade com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .94.

A escala de Satisfação Laboral é constituída por duas dimensões, Satisfação Laboral Intrínseca e Satisfação Laboral Extrínseca, também tem uma boa estrutura factorial assim como uma boa fiabilidade com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .93.

Por último, a escala de *Turnover*, que é unidimensional, também revelou ter uma boa estrutura factorial assim como uma boa fiabilidade com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .90.

Para se estudarem as diferenças entre estes conceitos procedemos a uma Análise Factorial Confirmatória a 1 factor e a 2 factores. Isto é, calculou-se os índices de ajustamento e a fiabilidade dos itens das Escalas em separado e depois com as duas escalas ao mesmo tempo como se fossem uma só. Concluiu-se que os índices de

ajustamento eram melhores no modelo a 2 factores e que a fiabilidade era superior na análise a 2 factores o que nos indica que os participantes percebem a diferença das duas escalas aquando da resposta ao questionário.

Nas restantes hipóteses, 2, 3, 4 e 5, recorreu-se ao SPSS e fizeram-se várias regressões lineares múltiplas para averiguar o impacto do Compromisso Organizacional na Satisfação Laboral e nas Intenções de Saída, assim como o impacto do *Engagement* na Satisfação Laboral e Intenções de Saída.

Verificou-se que o Compromisso Organizacional tem um impacto significativo e positivo no *Engagement*, isto é, os participantes com um maior Compromisso para com a organização revelaram maiores níveis de *Engagement*, o que vai ao encontro do que diz a literatura pois Schaufeli e Bakker (2004), afirmam que indivíduos com um nível mais elevado de *Engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização.

Também se verificou um impacto significativo e positivo tanto do Compromisso Organizacional como do *Engagement* na Satisfação Laboral, ou seja, os participantes com maior Compromisso Organizacional e maior nível de *Engagement* revelaram estar mais satisfeitos, o que confirma o que diz a literatura pois segundo o modelo de Saks (2006) o *Engagement* é um preditor da Satisfação Laboral.

Quanto ao impacto do Compromisso Organizacional e do *Engagement* nas Intenções de Saída, revelou-se significativo e negativo, o que significa que os participantes mais comprometidos e com maiores níveis de *Engagement*, revelaram ter menores Intenções de Saída. Este resultado está de acordo com o que a literatura refere pois a relação negativa entre Compromisso e Intenções de Saída foi encontrada em diversos estudos que utilizavam medidas com o objectivo de reflectir o Compromisso Afectivo, Calculativo e Normativo (Meyer & Allen, 1991). Vários autores também encontraram uma relação negativa entre o *Engagement* e as Intenções de Saída (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Verificou-se que os participantes com contrato sem termo tem menores Intenções de Saída do que os participantes com contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário. Os homens têm maiores níveis de *Engagement*, Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral. Os colaboradores mais velhos assim como os que têm maior Antiguidade têm menos Intenções de Saída e menos Satisfação Laboral do que os mais novos e os que estão há menos tempo na organização.

Limitações e Sugestões

No que respeita às limitações deste estudo, convém referir, em primeiro lugar, as limitações respeitantes ao processo de recolha de dados uma vez que foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, aplicado num único momento e via internet.

Por outro lado, uma outra limitação deve-se ao facto deste questionário, exclusivamente directivo, ser constituído por perguntas fechadas, e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado e limitado as respostas.

Esta investigação teve como principal objectivo a análise das hipóteses propostas no início do estudo e as variáveis sócio-demográficas (Idade, Género, Habilitações Literárias, Antiguidade, Vínculo Laboral) para caracterizar a amostra e para analisar como as variáveis em estudo variavam em função destas. Sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas mais profundamente as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

Num mercado de trabalho em grande mudança, tanto a nível da natureza do trabalho como do envelhecimento da população activa (Erickson 2005), ter colaboradores com fortes níveis de *Engagement* e com um elevado Compromisso Organizacional, pode revelar-se fundamental para as organizações (Macey & Schneider, 2008). As empresas que conseguirem dar as condições certas aos seus colaboradores terão atingido algo muito difícil para os seus competidores de imitar e aplicar (Macey & Schneider, 2008). Existem variáveis mais fáceis de alterar como os preços, estratégias de marketing e outras mas, torna-se mais complicado implementar uma cultura de *Engagement* (Macey & Schneider, 2008).

Como tal, é fundamental que o foco incida na operacionalização dos estudos teóricos de *Engagement*. Por exemplo, como afirmam Macey e Schneider (2008), nenhuma escala, que não questiona quão satisfeitos os colaboradores se sentem com as condições de/no trabalho nem sobre as condições particulares do trabalho, está a medir algum dos 3 factores do *Engagement*. Isto significa que, muitas vezes não se mede exactamente aquilo que se pretende e, conseqüentemente, a actuação não incide sobre os principais focos que antecedem o *Engagement*. Assim, deve-se fazer incidir o foco dos estudos na medição do constructo mais relevante e garantir que a medição mapeia os conteúdos do *Engagement* (Macey e Schneider (2008). As análises têm incidido, frequentemente, a um nível individual e seria fundamental que houvesse estudos mais

abrangentes e que se focassem em todos os níveis e factores do *Engagement* (Macey e Schneider (2008).

Ivancevich e McMahon (1982) concluíram que, embora os objectivos por si só não tenham influência directa sobre o Compromisso Organizacional dos colaboradores, o feedback aumenta, de facto, os níveis de CO. Neste sentido, os mesmos autores mostram que aos colaboradores a quem foram definidos objectivos, aqueles que geriram o seu próprio feedback acerca da sua performance, revelam maiores índices de Compromisso do que aqueles que apenas receberam feedback por parte da supervisão.

Outro factor importante a considerar são as recompensas pela performance. Assim, Ogilvie (1987) encontrou relações significativas entre, a exactidão de um sistema de recompensas por mérito, e a justiça das promoções no Compromisso Organizacional.

Tal como no *Engagement*, também relativamente ao Compromisso Organizacional é muito importante que se encontrem formas de intervir junto dos colaboradores para melhorar as suas atitudes e comportamentos. Então, será fundamental que as empresas incentivem os seus colaboradores a participar em eventos sociais internos, *team buildings* e que, essencialmente, fomentem o espírito de equipa e de pertença à cultura organizacional.

Shore e Martin (1989), sugerem que a Satisfação Laboral tem uma relação mais forte com as medidas a curto prazo de desempenho do que o Compromisso Organizacional. Por outro lado, sugerem que o CO está fortemente relacionado com medidas a longo prazo de performance, ao contrário da Satisfação Laboral. Deste estudo de Shore e Martin, é importante reter que, mais uma vez, diferentes tipos de medidas relacionam-se com diferentes tipos de atitudes e, portanto, é importante medirmos a performance de diversas formas.

Actualmente existe cada vez mais a preocupação por parte das organizações em manterem os seus principais activos devido às tendências do mercado que vão no sentido duma maior mobilidade dos Recursos Humanos. Hoje em dia, é cada vez menos comum um trabalhador fazer toda a sua carreira profissional numa só organização e este fenómeno cria um novo problema para as organizações resolverem, portanto seria bom que estas mantivessem os colaboradores comprometidos e com bons níveis de *Engagement* na tentativa de reterem os melhores.

REFERÊNCIAS

- Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2).
- Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 498 – 508.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1562-1571. doi: 10.1037/a0017525
- Bates, S. (2004), Getting engaged, *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* ,66,32-40.
- Bozeman, D. P, & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire: Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602

- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Erikson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May 26.
- Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.). New York, NY: Free Press.
- Farrell, D. & C. Rusbult E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance* 27, 78-95.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. Consultado através de: <http://www.ccng.com/files/public/TheRaceforTalent1.pdf>
- Glisson, C. & Durick M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly* 33, 61-81
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Griffin, R. S. & Bateman, T. S. (1986). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: J. Wiley and Sons.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

- Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41–55.
- Ivancevich, J. M., & McMahon, J. L. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment *Academy of Management Journal* 25,359-372.
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68, 490-495.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* .33: 499-517
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–3.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marsh, R. M. & Mannari H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Paunonen, V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Morris, J. and Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow, P. C. & McElroy J. C. (1987). Work Commitment and Job satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, 467-482
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Mowday, R., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ogilvie, J. R. (1987). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 11, 335-359.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- Organ, D. W. (1987). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S. & O'Connor, E. J. (1981). An examination of the independent and joint contributions of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group and Organization Studies*, 6, 73-82.
- Pfeffer, J. and Lawler, J. (1980). The effects of job alternatives, extrinsic rewards, and commitment on satisfaction with the organization: A field example of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25, 38-56.
- Pierce, J. L. & Dunham R. B (1987). Organizational Commitment: Preemployment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce, How Can You Create it? *Workspan*, 49, 36–39
- Ritzer, G. and Trice. H. M (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-bet Theory. *Social Forces*, 47, 475-479
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 – 619.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organization Behavior*. Chicago: St. Clair-Press.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138-153). New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner. & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (vol. 5, pp. 135-177), Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625- 638.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 48, 526-529.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer J. M. & Trice H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396
- Van Dick R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129 -148.

- Wiener, Y. (1982). Communication in organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y. and Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003

ANEXOS

ANEXO A - Questionário



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

A. Dados Demográficos:

1. Idade: _____
2. Género: Feminino Masculino
3. Habilitações Literárias:
 - Inferior ou igual ao 12º Ano
 - Frequência Universitária
 - Licenciatura ou Superior
4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa ? _____
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?
 - Contrato Sem Termo (efectivo)
 - Contrato a Termo Certo
 - Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)

B. Compromisso Organizacional

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à 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 saísse 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 actual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto 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

C. Engagement

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma**.

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
-------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------	--------------------------	---------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1. No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7

D. Satisfação Laboral

Normalmente no nosso trabalho existem aspetos que nos dão mais satisfação do que outros. Relativamente ao grau com que se sente satisfeito, apresentam-se várias opções de respostas das quais deverá escolher apenas uma, assinalando com um X a resposta que mais se aproxima da sua opinião.

Fatores de Satisfação/Insatisfação	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1. Com as condições físicas do trabalho							
2. Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas							
3. Com os seus companheiros de trabalho							
4. Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado							

5.Com o meu superior imediato (chefia direta)							
6.Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas							
7.Com o seu salário e benefícios							
8.Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões							
9.Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores							
10.Com as minhas possibilidades de progressão na carreira							
11.Com o modo como globalmente a empresa é gerida							
12.Com a atenção que é dada às minhas sugestões							
13.Com o meu horário de trabalho							
14.Com a variedade de tarefas que realizo							
15.Com a estabilidade do meu emprego							

E. Intenções de Saída

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

1. Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego	1	2	3	4	5
2. Neste momento, estou activamente em busca de outro emprego noutra organização	1	2	3	4	5
3. Não tenciono deixar este emprego.	1	2	3	4	5
4. É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao	1	2	3	4	5

longo do próximo ano.					
5. Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Estatística descritiva da Amostra

Tabela 1 – Distribuição da variável Idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Idade	150	21	73	37,65	13,121
Valid N (listwise)	150				

Tabela 2 – Distribuição da variável Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feminino	112	74,7	74,7	74,7
Valid Masculino	38	25,3	25,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Tabela 3 – Distribuição da variável Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até ao 12º ano	20	13,3	13,3	13,3
Valid Licenciatura	73	48,7	48,7	62,0
Mestrado ou superior	57	38,0	38,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Tabela 4 – Distribuição da variável Antiguidade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	150	,20	45,00	9,5493	11,25908
Valid N (listwise)	150				

Tabela 5 – Distribuição da variável Contrato de Trabalho

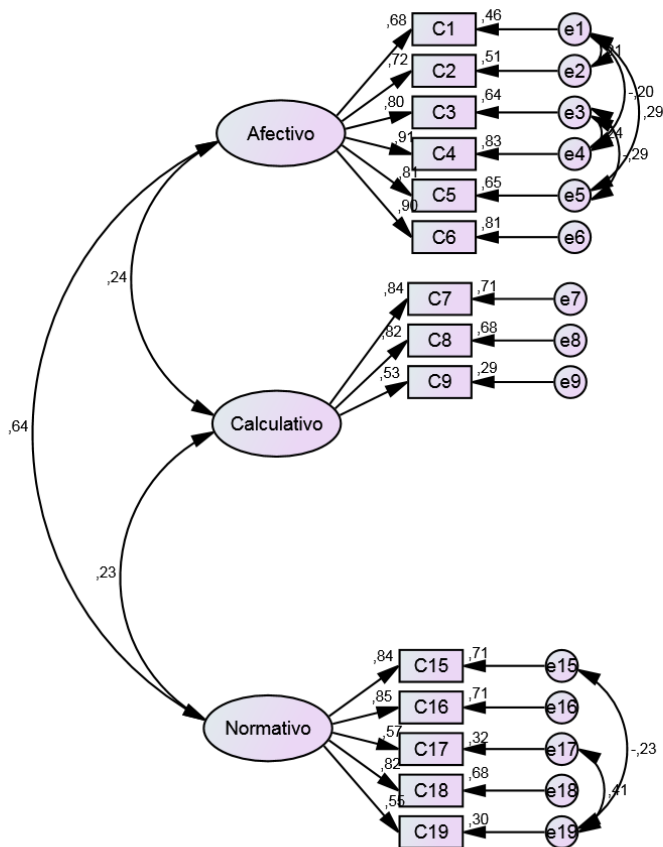
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem termo	71	47,3	47,3	47,3
A termo certo	68	45,3	45,3	92,7

A termo certo por empresa de trabalho temporário	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

ANEXO C

1. Qualidades Métricas das escalas

Escala de Compromisso Organizacional
Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(67)=192,620$; $p=,000$; $\chi^2df=2,875$
;CFI=,906; GFI=,851; TLI=,873
;PCFI=,667; PGFI=,543
;RMSEA=,112; $p(rmsea \leq 0,05)=,000$
;AIC=268,620; BCC=277,127; MECVI=1,860

Fiabilidade da escala e suas Dimensões

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	56,907	264,421	,690	,899
C2	56,580	268,822	,700	,899
C3	56,353	268,955	,677	,900
C4	56,000	264,242	,758	,896
C5	56,153	269,137	,701	,899
C6	56,100	265,393	,782	,896
C7	56,133	297,123	,246	,915
C8	55,813	297,066	,252	,915
C9	56,027	275,395	,645	,901
C15	57,213	270,612	,612	,902
C16	57,513	270,520	,628	,902
C17	56,400	270,013	,640	,901
C18	56,673	273,778	,632	,902
C19	56,707	273,900	,607	,902

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	22,880	64,818	,680	,913
C2	22,553	66,665	,709	,907
C3	22,327	65,456	,731	,904
C4	21,973	62,550	,842	,889
C5	22,127	65,064	,780	,898

C6	22,073	63,934	,841	,890
----	--------	--------	------	------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C7	9,79	8,357	,676	,585
C8	9,47	8,586	,662	,603
C9	9,68	10,300	,458	,826

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C15	15,96	36,616	,699	,806
C16	16,26	36,543	,724	,799
C17	15,15	39,200	,595	,834
C18	15,42	37,896	,736	,798
C19	15,45	41,109	,542	,847

Sensibilidade

Estatística Descritiva							
	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
C1	150	0	4,00	-,087	-1,441	1	7
C2	150	0	5,000	-,359	-1,137	1	7
C3	150	0	5,00	-,392	-1,078	1	7
C4	150	0	5,00	-,576	-,951	1	7
C5	150	0	5,00	-,566	-,946	1	7
C6	150	0	5,00	-,529	-,875	1	7
C7	150	0	5,00	-,503	-,834	1	7
C8	150	0	6,00	-,738	-,455	1	7
C9	150	0	5,00	-,645	-,645	1	7
C15	150	0	3,50	,129	-1,427	1	7
C16	150	0	2,50	,363	-1,265	1	7
C17	150	0	5,00	-,394	-1,245	1	7
C18	150	0	4,00	-,259	-1,295	1	7
C19	150	0	4,00	-,207	-1,220	1	7

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
C_T	Mean	4,3438	,10351
	Median	4,3571	
	Skewness	-,212	,198
	Kurtosis	-,728	,394
CA	Mean	4,4644	,13030
	Median	4,6667	
	Skewness	-,407	,198
	Kurtosis	-,765	,394
CC	Mean	4,8222	,11631

	Median	5,0000	
	Skewness	-,569	,198
	Kurtosis	-,213	,394
	Mean	3,9120	,12395
CN	Median	4,0000	
	Skewness	-,005	,198
	Kurtosis	-,947	,394

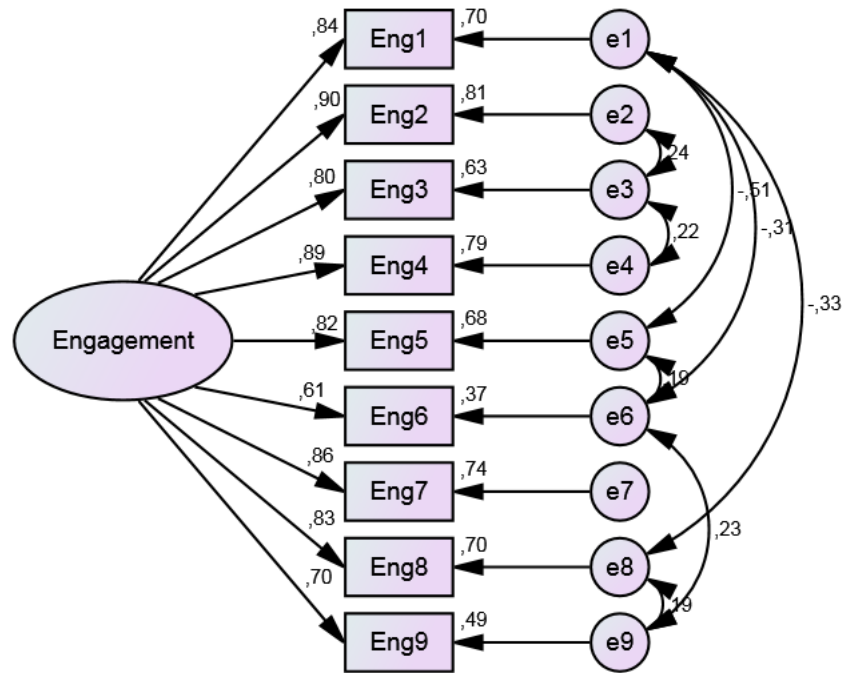
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
C_T	,069	150	,077	,979	150	,020
CA	,094	150	,003	,959	150	,000
CC	,102	150	,001	,959	150	,000
CN	,075	150	,037	,974	150	,006

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Engagement

Validade – Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(19)=37,855; p=,006; \chi^2df=1,992$
 ;CFI=,983; GFI=,946; TLI=,969

;RMSEA=,082; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,085$
 ;AIC=89,855; BCC=93,597; MECVI=,628

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	41,41	162,016	,716	,938
Eng2	41,73	151,177	,866	,929

Eng3	41,65	153,798	,787	,934
Eng4	41,79	152,330	,860	,930
Eng5	42,00	149,812	,801	,933
Eng6	41,50	159,809	,621	,943
Eng7	41,71	149,752	,818	,932
Eng8	41,39	149,058	,817	,932
Eng9	41,97	151,469	,713	,939

Sensibilidade

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Eng1	150	0	6,00	-1,330	1,125	1	7
Eng2	150	0	6,00	-,933	-,333	1	7
Eng3	150	0	6,00	-1,106	,010	1	7
Eng4	150	0	6,00	-1,102	,116	1	7
Eng5	150	0	6,00	-,744	-,742	1	7
Eng6	150	0	6,00	-1,301	,481	1	7
Eng7	150	0	6,00	-1,024	-,331	1	7
Eng8	150	0	6,00	-1,079	-,359	1	7
Eng9	150	0	6,00	-,806	-,816	1	7

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Engagement	Mean	5,2104	,12588
	Median	5,8889	
	Skewness	-,994	,198
	Kurtosis	-,239	,394

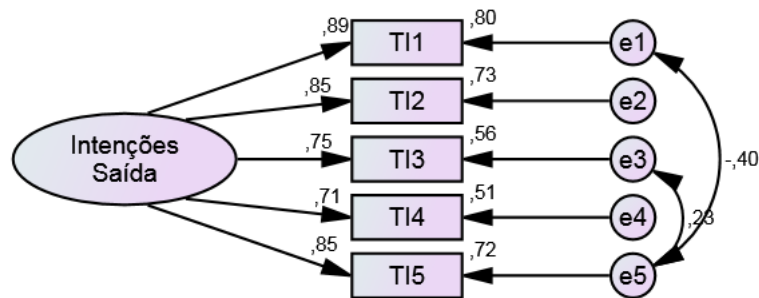
Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

Engagement	,203	150	,000	,854	150	,000
------------	------	-----	------	------	-----	------

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Intenções de Saída



$\chi^2(3)=5,295$; $p=,151$; $\chi^2_{df}=1,765$
 ;CFI=,995; GFI=,986; TLI=,984
 ;PCFI=,299; PGFI=,197
 ;RMSEA=,072; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,280$
 ;AIC=29,295; BCC=30,302; MECVI=,203

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	10,62	22,318	,804	,874
TI2	11,42	21,641	,797	,875
TI3	10,71	23,162	,743	,887
TI4	10,97	22,576	,683	,900
TI5	11,11	21,868	,781	,878

Sensibilidade

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
TI1	150	0	3,00	-,090	-1,116	1	5
TI2	150	0	2,00	,709	-,882	1	5
TI3	150	0	3,00	,019	-1,074	1	5
TI4	150	0	2,00	,369	-1,213	1	5
TI5	150	0	2,00	,565	-,986	1	5

Descriptives

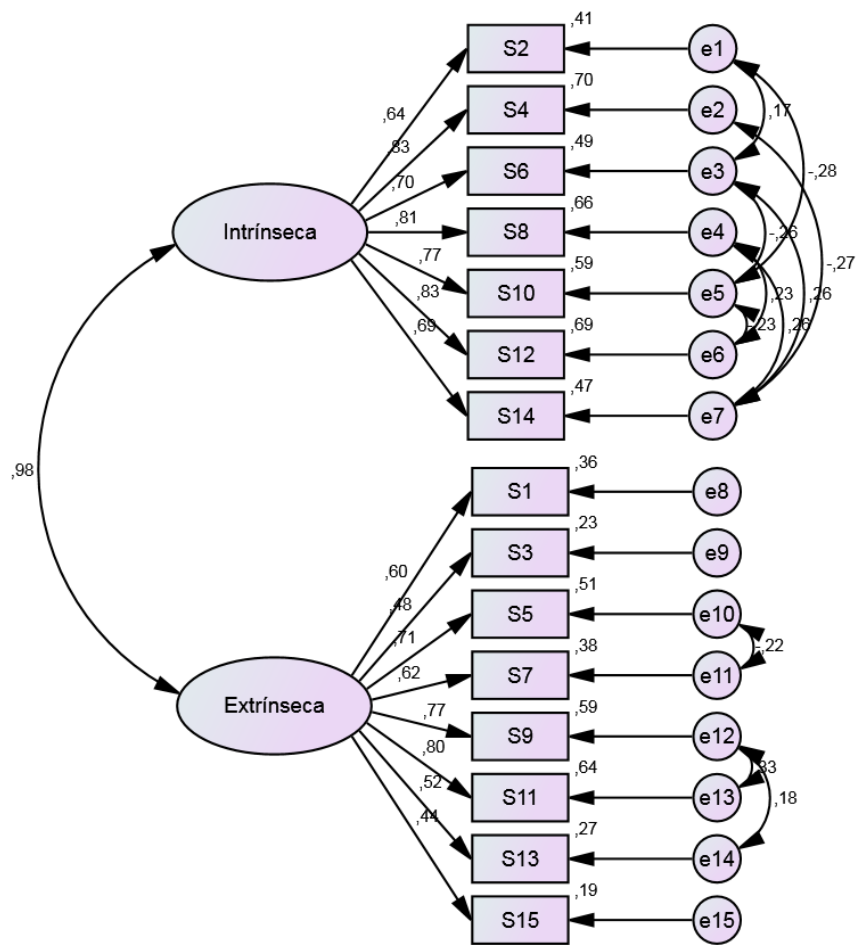
	Statistic	Std. Error
Int_Saída	Mean	2,7413 ,09529
	Median	2,6000
	Skewness	,374 ,198
	Kurtosis	-,727 ,394

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Int_Saída	,085	150	,010	,951	150	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Satisfação



$\chi^2(78)=154,202$; $p=,000$; $\chi^2df=1,977$
 ;CFI=,940; GFI=,884; TLI=,919
 ;PCFI=,698; PGFI=,575
 ;RMSEA=,081; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,005$
 ;AIC=238,202; BCC=248,307; MECVI=1,666

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,928	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	63,49	316,668	,592	,925
S2	63,49	311,715	,629	,924
S3	62,74	328,462	,461	,928
S4	63,70	300,775	,787	,919
S5	63,40	306,443	,659	,923
S6	63,21	312,715	,685	,923
S7	64,60	314,832	,557	,926
S8	63,65	299,089	,795	,919
S9	63,90	302,668	,752	,920
S10	64,49	306,372	,689	,922
S11	64,35	302,136	,773	,920
S12	63,76	305,942	,786	,920
S13	63,29	322,192	,536	,926
S14	63,65	311,398	,667	,923
S15	63,83	324,207	,430	,930

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S2	27,07	76,847	,593	,900
S4	27,28	71,854	,746	,882
S6	26,79	75,914	,710	,887
S8	27,23	69,452	,812	,874
S10	28,07	74,600	,641	,895
S12	27,34	73,756	,770	,880
S14	27,23	74,888	,702	,887

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	31,66	72,830	,599	,812
S3	30,91	79,052	,450	,830
S5	31,57	69,925	,592	,813
S7	32,77	73,697	,494	,826
S9	32,07	66,935	,735	,792
S11	32,52	66,775	,755	,789
S13	31,45	76,545	,503	,824
S15	32,00	77,396	,393	,838

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
S1	150	0	5,00	-,482	-,743	1	7
S2	150	0	5,00	-,596	-,794	1	7
S3	150	0	6,00	-1,360	1,407	1	7
S4	150	0	5,00	-,559	-,823	1	7
S5	150	0	6,00	-,721	-,697	1	7
S6	150	0	5,00	-,746	-,332	1	7
S7	150	0	4,00	-,091	-1,338	1	7
S8	150	0	5,00	-,453	-1,085	1	7
S9	150	0	5,00	-,543	-,912	1	7
S10	150	0	4,00	-,099	-1,299	1	7
S11	150	0	4,00	-,219	-1,124	1	7
S12	150	0	5,00	-,496	-,565	1	7
S13	150	0	5,00	-,835	-,059	1	7
S14	150	0	5,00	-,574	-,706	1	7
S15	150	0	5,00	-,347	-1,015	1	7

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Satisfação	Mean	4,5502	,10259

	Median	4,6000	
	Skewness	-,416	,198
	Kurtosis	-,628	,394
	Mean	4,5476	,11603
S_Intrínseca	Median	4,5714	
	Skewness	-,412	,198
	Kurtosis	-,622	,394
	Mean	4,5525	,09844
S_Extrínseca	Median	4,6875	
	Skewness	-,404	,198
	Kurtosis	-,575	,394

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação	,073	150	,046	,965	150	,001
S_Intrínseca	,106	150	,000	,965	150	,001
S_Extrínseca	,084	150	,012	,971	150	,003

a. Lilliefors Significance Correction

2. Efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo

ANOVA

Int_Saída					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,467	2	9,733	7,799	,001
Within Groups	183,457	147	1,248		
Total	202,924	149			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Int_Saída

Tukey HSD

(I) Contrato	(J) Contrato	Mean	Std.	Sig.	95% IC
--------------	--------------	------	------	------	--------

		Difference (I-J)	Error		Lower Bound	Upper Bound
Sem termo	A termo certo	-,38815	,18955	,105	-,8370	,0607
	A termo certo por empresa de trabalho temporário	-1,37157*	,36198	,001	-2,2286	-,5145
	Sem termo	,38815	,18955	,105	-,0607	,8370
A termo certo	A termo certo por empresa de trabalho temporário	-,98342*	,36305	,021	-1,8430	-,1238
	Sem termo	1,37157*	,36198	,001	,5145	2,2286
A termo certo por empresa de trabalho temporário	A termo certo	,98342*	,36305	,021	,1238	1,8430

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C_T	Feminino	112	4,1607	1,24844	,11797
	Masculino	38	4,8835	1,18147	,19166

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
C_T		,537	,465	-3,125	148	,002	-,72274	,23130	-1,17981	-,26567
				-3,211	67,133	,002	-,72274	,22505	-1,17194	-,27355

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<u>Engagement</u>	Feminino	112	5,0446	1,58484	,14975

Masculino	38	5,6988	1,30728	,21207
-----------	----	--------	---------	--------

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper	
Engagement	Equal variances assumed	7,380	,007	-2,292	148	,023	-,65419	,28540	-1,21817	-,09021
	Equal variances not assumed			-2,520	76,740	,014	-,65419	,25961	-1,17117	-,13720

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação	Feminino	112	4,3167	1,19925	,11332
	Masculino	38	5,2386	1,17967	,19137

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper	
Satisfação	Equal variances assumed	,146	,703	-4,112	148	,000	-,92193	,22423	-1,36503	-,47883
	Equal variances not assumed			-4,145	64,839	,000	-,92193	,22240	-1,36612	-,47774

3. Estatística Descritiva

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Engagement	150	1,00	7,00	5,2104	1,54176
Int_Saída	150	1,00	5,00	2,7413	1,16701
Compromisso	150	1,17	7,00	4,2611	1,40295
Satisfação	150	1,40	6,67	4,5502	1,25652
Valid N (listwise)	150				

4. Correlações

Correlations

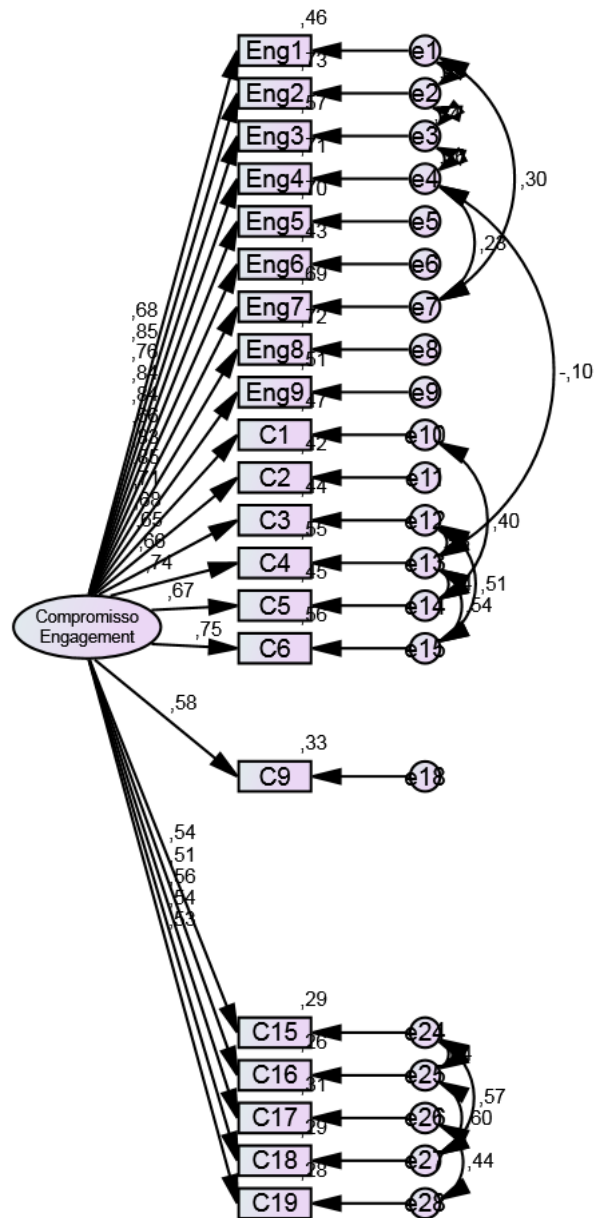
	1	2	3	4	5	6	7	8
Idade	1	,776**	-,066	-,191*	-,065	-,162*	-,129	-,184*
Antiguidade	,776**	1	-,057	-,193*	-,129	-,185*	-,150	-,207*
Engagement	-,066	-,057	1	-,370**	,712**	,658**	,648**	,617**
Int_Saída	-,191*	-,193*	-,370**	1	-,517**	-,438**	-,422**	-,421**
Compromisso	-,065	-,129	,712**	-,517**	1	,723**	,697**	,694**
Satisfação	-,162*	-,185*	,658**	-,438**	,723**	1	,963**	,961**
S_Intrínseca	-,129	-,150	,648**	-,422**	,697**	,963**	1	,851**
S_Extrínseca	-,184*	-,207*	,617**	-,421**	,694**	,961**	,851**	1
	150	150	150	150	150	150	150	150

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

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

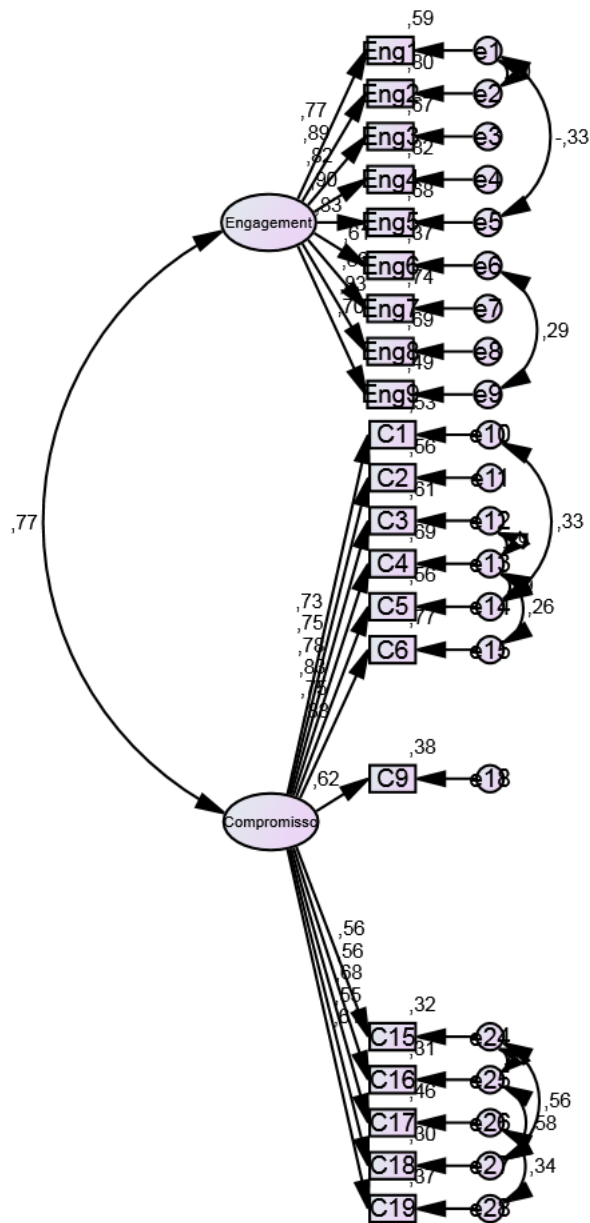
5. Questão Exploratória

Análise Fatorial Confirmatória a um fator



$\chi^2(174)=402,773$; $p=,000$; $\chi^2df=2,315$
 ;CFI=,908; GFI=,781; TLI=,889
 ;PCFI=,752; PGFI=,588
 ;RMSEA=,094; $p(rmsea \leq 0,05)=,000$
 ;AIC=516,773; BCC=536,521; MECVI=3,601

Análise Fatorial Confirmatória a dois fatores



$\chi^2(177)=310,882$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=1,756$
 ;CFI=,946; GFI=,837; TLI=,936
 ;PCFI=,798; PGFI=,642
 ;RMSEA=,071; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,005$
 ;AIC=418,882; BCC=437,590; MECVI=2,937

Fiabilidade dos itens

Itens	1Fator	2 Fatores
C19	,280	,368
C18	,292	,303
C17	,312	,459
C16	,262	,315
C15	,288	,315
C9	,334	,381
C6	,560	,767
C5	,446	,558
C4	,552	,690
C3	,437	,613
C2	,416	,558
C1	,466	,526
Eng9	,510	,494
Eng8	,724	,694
Eng7	,686	,741
Eng6	,432	,375
Eng5	,704	,681
Eng4	,705	,816
Eng3	,574	,674
Eng2	,725	,797
Eng1	,456	,594

Fiabilidade a uma dimensão

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	92,547	752,854	,630	,952
Eng2	92,867	729,861	,780	,950
Eng3	92,787	736,692	,696	,951
Eng4	92,920	732,007	,777	,950
Eng5	93,133	722,586	,771	,950
Eng6	92,633	741,442	,627	,952
Eng7	92,840	723,585	,776	,950
Eng8	92,520	720,909	,787	,949
Eng9	93,100	731,232	,645	,951
C1	94,120	727,502	,690	,951
C2	93,793	735,736	,687	,951
C3	93,567	732,019	,706	,951
C4	93,213	726,035	,766	,950
C5	93,367	735,281	,698	,951
C6	93,313	727,948	,788	,949
C9	93,240	750,372	,589	,952
C15	94,427	739,951	,592	,952
C16	94,727	741,797	,588	,952
C17	93,613	738,856	,620	,952
C18	93,887	745,524	,604	,952
C19	93,920	745,913	,579	,952

Fiabilidade a duas dimensões

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	47,227	235,693	,686	,918
C2	46,900	238,252	,725	,917
C3	46,673	238,463	,701	,918
C4	46,320	234,232	,778	,914
C5	46,473	238,909	,721	,917
C6	46,420	235,520	,799	,914
C9	46,347	248,845	,586	,922
C15	47,533	240,291	,629	,921
C16	47,833	240,569	,640	,920
C17	46,720	238,485	,680	,918
C18	46,993	244,154	,635	,920
C19	47,027	244,093	,613	,921

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	41,41	162,016	,716	,938
Eng2	41,73	151,177	,866	,929
Eng3	41,65	153,798	,787	,934
Eng4	41,79	152,330	,860	,930
Eng5	42,00	149,812	,801	,933
Eng6	41,50	159,809	,621	,943
Eng7	41,71	149,752	,818	,932
Eng8	41,39	149,058	,817	,932
Eng9	41,97	151,469	,713	,939

6. Testes de Hipóteses

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,204 ^a	,042	,029	1,15023
2	,435 ^b	,189	,172	1,06166

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8,439	2	4,220	3,189	,044 ^b
1 Residual	194,484	147	1,323		
Total	202,924	149			
Regression	38,363	3	12,788	11,345	,000 ^c
2 Residual	164,560	146	1,127		
Total	202,924	149			

a. Dependent Variable: Int_Saída

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,202	,353		9,075	,000
1 Idade	-,009	,011	-,104	-,815	,417
Antiguidade	-,012	,013	-,112	-,874	,383
(Constant)	4,795	,449		10,678	,000
2 Idade	-,011	,011	-,125	-1,056	,293
Antiguidade	-,012	,012	-,118	-,999	,319
Engagement	-,291	,057	-,385	-5,153	,000

a. Dependent Variable: Int_Saída

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,187 ^a	,035	,022	1,24267
2	,674 ^b	,454	,443	,93765

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8,246	2	4,123	2,670	,073 ^b
1 Residual	227,000	147	1,544		
Total	235,246	149			
Regression	106,884	3	35,628	40,523	,000 ^c
2 Residual	128,362	146	,879		
Total	235,246	149			

a. Dependent Variable: Satisfação

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,879	,381		12,801	,000
1 Idade	-,005	,012	-,047	-,369	,713
Antiguidade	-,017	,014	-,148	-1,151	,251
(Constant)	1,987	,397		5,010	,000
2 Idade	-,001	,009	-,013	-,131	,896
Antiguidade	-,015	,011	-,138	-1,419	,158
Engagement	,529	,050	,649	10,592	,000

a. Dependent Variable: Satisfação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,151 ^a	,023	,009	1,41435
2	,658 ^b	,433	,421	1,08138

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,859	2	3,429	1,714	,184 ^b
1 Residual	294,056	147	2,000		
Total	300,915	149			
Regression	130,186	3	43,395	37,110	,000 ^c
2 Residual	170,729	146	1,169		
Total	300,915	149			

a. Dependent Variable: S_Intrínseca

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,828	,434		11,129	,000
1 Idade	-,003	,014	-,032	-,246	,806
Antiguidade	-,016	,016	-,125	-,966	,336
(Constant)	1,594	,457		3,485	,001
2 Idade	,000	,011	,003	,026	,979
Antiguidade	-,014	,012	-,115	-1,160	,248
Engagement	,591	,058	,642	10,270	,000

a. Dependent Variable: S_Intrínseca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,210 ^a	,044	,031	1,18665
2	,641 ^b	,410	,398	,93524

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,574	2	4,787	3,400	,036 ^b
1 Residual	206,997	147	1,408		
Total	216,571	149			
Regression	88,869	3	29,623	33,867	,000 ^c
2 Residual	127,702	146	,875		
Total	216,571	149			

a. Dependent Variable: S_Extrínseca

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Engagement

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,924	,364		13,528	,000
1 Idade	-,006	,012	-,060	-,468	,640
Antiguidade	-,017	,014	-,160	-1,253	,212
(Constant)	2,331	,396		5,892	,000
2 Idade	-,003	,009	-,027	-,272	,786
Antiguidade	-,016	,011	-,151	-1,494	,137
Engagement	,474	,050	,606	9,521	,000

a. Dependent Variable: S_Extrínseca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,204 ^a	,042	,029	1,15023
2	,581 ^b	,337	,324	,95979

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8,439	2	4,220	3,189	,044 ^b
1 Residual	194,484	147	1,323		
Total	202,924	149			
Regression	68,430	3	22,810	24,761	,000 ^c
2 Residual	134,494	146	,921		
Total	202,924	149			

a. Dependent Variable: Int_Saída

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,202	,353		9,075	,000
1 Idade	-,009	,011	-,104	-,815	,417
Antiguidade	-,012	,013	-,112	-,874	,383
(Constant)	5,093	,376		13,535	,000
2 Idade	-,005	,010	-,056	-,522	,602
Antiguidade	-,023	,011	-,221	-2,047	,042
Compromisso	-,457	,057	-,549	-8,070	,000

a. Dependent Variable: Int_Saída

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,187 ^a	,035	,022	1,24267
2	,732 ^b	,536	,526	,86481

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8,246	2	4,123	2,670	,073 ^b
1 Residual	227,000	147	1,544		
Total	235,246	149			
Regression	126,053	3	42,018	56,181	,000 ^c
2 Residual	109,193	146	,748		
Total	235,246	149			

a. Dependent Variable: Satisfação

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,879	,381		12,801	,000
1 Idade	-,005	,012	-,047	-,369	,713
Antiguidade	-,017	,014	-,148	-1,151	,251
(Constant)	2,228	,339		6,571	,000
2 Idade	-,011	,009	-,110	-1,233	,219
Antiguidade	-,001	,010	-,007	-,075	,940
Compromisso	,640	,051	,715	12,551	,000

a. Dependent Variable: Satisfação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,151 ^a	,023	,009	1,41435
2	,702 ^b	,492	,482	1,02303

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,859	2	3,429	1,714	,184 ^b
1 Residual	294,056	147	2,000		
Total	300,915	149			
Regression	148,112	3	49,371	47,172	,000 ^c
2 Residual	152,803	146	1,047		
Total	300,915	149			

a. Dependent Variable: S_Intrínseca

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,828	,434		11,129	,000
1 Idade	-,003	,014	-,032	-,246	,806
Antiguidade	-,016	,016	-,125	-,966	,336
(Constant)	1,925	,401		4,799	,000
2 Idade	-,010	,010	-,093	-,990	,324
Antiguidade	,001	,012	,012	,125	,901
Compromisso	,701	,060	,692	11,617	,000

a. Dependent Variable: S_Intrínseca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,210 ^a	,044	,031	1,18665
2	,708 ^b	,501	,491	,85992

a. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,574	2	4,787	3,400	,036 ^b
1 Residual	206,997	147	1,408		
Total	216,571	149			
Regression	108,610	3	36,203	48,959	,000 ^c
2 Residual	107,961	146	,739		
Total	216,571	149			

a. Dependent Variable: S_Extrínseca

b. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade

c. Predictors: (Constant), Antiguidade, Idade, Compromisso

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,924	,364		13,528	,000
1 Idade	-,006	,012	-,060	-,468	,640
Antiguidade	-,017	,014	-,160	-1,253	,212
(Constant)	2,493	,337		7,395	,000
2 Idade	-,011	,009	-,120	-1,294	,198
Antiguidade	-,003	,010	-,025	-,271	,787
Compromisso	,587	,051	,683	11,573	,000

a. Dependent Variable: S_Extrínseca