



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**NOVOS FOCOS DO COMPROMISSO:
O COMPROMISSO COM A CHEFIA E COM OS
COLEGAS**

ANA RITA VIDIGAL

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador do Seminário 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

2018

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

Este é de facto um dos capítulos mais difíceis de escrever, pois levou-me a fazer uma retrospectiva deste percurso.

Em primeiro lugar, agradecer à instituição que me acolheu, aos professores, funcionários, colegas e amigos que se cruzaram comigo durante 5 anos.

Agradecer em especial ao Professor Francisco Cesário que aceitou, com grande profissionalismo e sentido de humor, orientar-me neste trabalho. O seu apoio, motivação e disponibilidade foi imprescindível. Também agradecer ao professor Bruno Rodrigues, que influenciou o meu percurso académico me transmitiu aprendizagens desta área que levo para a vida, tendo-se mostrado sempre disponível para me ajudar e que co-orientar de forma informal a concretização deste estudo.

Aos meus amigos e, em particular à minha madrinha e melhor amiga, por me acompanhar nesta jornada.

Um agradecimento à minha mãe e companheira de vida, por ser um exemplo de vida pela educação, amizade, liberdade, amor e amizade incondicional. Por ser uma lutadora e sempre me transmitir a sua força, por estar sempre disponível para me ouvir desabafar nos dias maus e por celebrar comigo nos dias bons.

Por último, mas não de todo menos importante, à minha tia, uma das pessoas mais importantes na minha vida. A ela devo o meu maior agradecimento, não só pelo apoio prestado durante meu percurso académico, mas também na minha vida pessoal. Por ser uma excelente profissional e ser humano, tomo-a como referência e por isso, foi e continuará a ser ao longo da minha vida um pilar na minha educação formal e não formal. Agradeço do fundo do coração a sua dedicação, amizade, amor, companheirismo, transmissão de valores e motivação.

Resumo

O presente estudo teve como objectivo testar o efeito preditor do compromisso com os colegas e do compromisso com a chefia sobre o compromisso organizacional. Para o efeito foi passado um questionário composto por quatro partes: a primeira referente a questões sociodemográficas; a segunda relativa à mensuração do construto do Compromisso Organizacional com base no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1997), tendo-se utilizado a escala traduzida e adaptada para Portugal de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008); e a terceira e quarta parte alusiva ao compromisso com os colegas e chefia, em que se efectuou a tradução e adaptação dos itens da escala anteriormente mencionada ao contexto da relação estabelecida entre os colaboradores e a respectiva chefia, bem como a relação com os colegas de trabalho. Através dos resultados verificou-se que nem todas as dimensões do compromisso com os colegas e com a chefia afectam todas as componentes do compromisso organizacional, todavia, a dimensão afectiva e normativa dos focos do compromisso são preditores do Compromisso afectivo e normativo com a organização. Assim, de uma maneira geral concluiu-se que quanto mais o colaborador está comprometido com a chefia e com os seus colegas, maiores são os seus níveis de compromisso organizacional. Significa isto dizer que quando o colaborador olha para a organização pensa na relação que estabelece com o seu chefe e com os colegas.

Palavras-chave: Compromisso Organizacional; Compromisso com os colegas; Compromisso com a chefia

Abstract

The present study aimed to test the predictive effect of the commitment with colleagues and the commitment to the supervisor over organizational commitment. For this purpose, a questionnaire was composed of four parts: the first one related to sociodemographic issues; the second one related to the measurement of the Organizational Commitment construct based on the three-dimensional model of Allen and Meyer (1997), using the scale translated and adapted for Portugal de Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008); and the third and fourth part alluding to the commitment to colleagues and supervisor, in which the translation and adaptation of the items of the aforementioned scale were made to the context of the relationship established between the employees and the respective supervisor, as well as the relationship with co-workers. Through the results, it was verified that not all the dimensions of the commitment to the colleagues and to the management affect all the components of the organizational commitment, nevertheless, the affective and normative dimension of the focuses of the commitment are predictors of the affective and normative Commitment with the organization. Thus, it has generally been concluded that the more the employee is committed to the supervisor and his colleagues, the higher their levels of organizational commitment. This means that when the employee looks at the organization he thinks about the relationship he establishes with his supervisor and colleagues.

Keywords: Organizational Commitment; Commitment to colleagues; Commitment to supervisor

Índice

Introdução	1
I. Revisão da literatura	2
<i>Compromisso Organizacional</i>	2
<i>Abordagem Atitudinal</i>	2
<i>Abordagem Comportamental</i>	3
<i>Modelos unidimensionais</i>	4
<i>Modelos Multidimensionais</i>	5
<i>Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1991)</i>	7
<i>Antecedentes</i>	8
<i>Modelo Causal</i>	9
<i>Modelo Processual</i>	10
<i>Modelo de Gestão de Recursos Humanos</i>	10
<i>Consequentes</i>	10
<i>Compromisso com os colegas</i>	12
<i>Compromisso com a Chefia</i>	15
II- Hipóteses de investigação	19
III-Método	20
<i>Delineamento</i>	20
<i>Participantes</i>	20
<i>Instrumentos de medida</i>	21
<i>Procedimento</i>	21

IV- Resultados	23
<i>Compromisso Organizacional</i>	23
<i>Validade (Análise Factorial Confirmatória)</i>	23
<i>Fiabilidade</i>	24
<i>Sensibilidade</i>	24
<i>Compromisso com a Chefia</i>	25
<i>Validade (Análise Factorial Confirmatória)</i>	25
<i>Fiabilidade</i>	26
<i>Sensibilidade</i>	26
<i>Compromisso com os Colegas</i>	28
<i>Validade (Análise Factorial Confirmatória)</i>	28
<i>Fiabilidade</i>	28
<i>Sensibilidade</i>	28
<i>Estatística descritiva</i>	28
<i>Estatística descritiva das escalas</i>	29
<i>Estatística descritiva das idades</i>	29
<i>Estatística descritiva das habilitações literárias</i>	30
<i>Estatística descritiva do género</i>	31
<i>Associação entre os vários tipos de compromisso</i>	31
<i>Matriz de correlações</i>	32
<i>Análise do efeito preditivo do Compromisso com os Colegas e Chefia sobre o Compromisso Organizacional</i>	33
V- Discussão de resultados	36

VI- Conclusões, limitações e estudos futuros	38
VII- Referências bibliográficas	40
VIII- Anexos	51
Anexo A- Instrumento de medida.....	52
Anexo B- Normalidade do Compromisso Organizacional.....	56
Anexo C- Normalidade do Compromisso com a Chefia.....	56
Anexo D- Normalidade do Compromisso com os Colegas.....	57
Anexo E- T-student idades.....	58
Anexo F- Anova one-way com Habilitações literárias.....	62
Anexo G- T-student género.....	66
Anexo H- Normalidade da escala.....	67
Anexo I- Correlações.....	68
Anexo J- Regressões lineares.....	70

Lista de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra por género.....	20
Tabela 2: Caracterização da amostra por idades.....	20
Tabela 3: Caracterização da amostra por habilitações literárias.....	20
Tabela 4: Índices de ajustamento para o Compromisso Organizacional.....	24
Tabela 5: Consistência interna do Compromisso Organizacional.....	24
Tabela 6: Índices de ajustamento para o Compromisso com a Chefia.....	26
Tabela 7: Consistência interna do Compromisso com a Chefia.....	25
Tabela 8: Índices de ajustamento para o Compromisso com os Colegas.....	28
Tabela 9: Consistência interna Compromisso com os Colegas.....	28
Tabela 10: Estatística descritiva das escalas.....	29
Tabela 11: Estatística descritiva das idades.....	29
Tabela 12: Matriz de correlações.....	32

Lista de figuras

Figura 1: Modelo de Compromisso Organizacional final ajustado.....	23
Figura 2: Modelo de Compromisso com a Chefia final ajustado.....	25
Figura 3: Modelo de Compromisso com os Colegas final ajustado.....	27
Figura 4: Efeito preditivo do compromisso com a Chefia e do Compromisso com os Colegas sobre o Compromisso Organizacional Afetivo.....	33
Figura 5: Efeito preditivo do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com os Colegas sobre o Compromisso Organizacional Normativo.....	34
Figura 6: Efeito preditivo do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com os Colegas sobre o Compromisso Organizacional Calculativo.....	34

Lista de gráficos

Gráfico 1: Estatística descritiva das habilitações literárias.....	30
Gráfico 2: Estatística descritiva do género.....	31

Introdução

As organizações como parte integrante da estrutura de uma sociedade, devem estar preparadas para as mudanças que a envolvem, uma vez que estas têm impacto quer no contexto laboral, quer nas inter-relações que vão sendo estabelecidas entre os funcionários e a empresa. Por isso, nos dias que correm é sabido que um dos grandes desafios das empresas consiste em ter colaboradores comprometidos, empenhados, dedicados e alinhados com as metas organizacionais. O estudo do compromisso organizacional tem como enfoque principal compreender uma série de atitudes e comportamentos relevantes dos indivíduos em contexto laboral para que as organizações possam ajustar as suas políticas, cultura e práticas de gestão de recursos humanos, em prol do seu sucesso.

Pese embora subsistam inúmeros estudos acerca do Compromisso organizacional, a verdade é que dada a complexidade do construto tem surgido uma multiplicidade de teorias, contudo, é unânime o seu entendimento enquanto vínculo psicológico do colaborador com a organização (Meyer e Allen 1990, p.4). Os diversos outcomes positivos que acarretam o compromisso conferem uma importância considerável em se ampliar e aprofundar esta temática. Adite-se ainda que a evolução do próprio construto tem suscitado cada vez mais o interesse dos investigadores em estudar as múltiplas formas que este pode assumir (Chen *et al.*, 2002). No concernente ao *commitment* com os colegas, Sheng, Tian e Chen (2010), ditam que o grau de suporte que os elementos do grupo experimentam pode produzir impacto nos comportamentos e atitudes dos elementos que constituem a equipa, uma vez que quando o grupo de trabalho atribui valor aos esforços de cada membro, o compromisso é fortalecido. Quanto ao compromisso com a chefia, Becker et al (1996, p.477), afirma que “*os investigadores e profissionais de Recursos Humanos preocupados com o desempenho dos empregados devem focalizar os seus esforços no compromisso face aos superiores, em vez de ser no compromisso face à organização*”. Todavia, a investigação acerca deste objecto do compromisso apenas começou recentemente, contrariando pluralidade de literatura a seu respeito.

Assim, torna-se oportuno investigar e compreender como se constrói o *Commitment*. Mais concretamente, se o compromisso com os colegas e com a chefia são preditores do Compromisso Organizacional. Para levar a cabo a elaboração deste estudo, será realizada uma revisão teórica aos construtos de Compromisso Organizacional, com a chefia e com os colegas, com vista à melhor compreensão destes conceitos.

I-Revisão teórica

Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional é um dos construtos mais considerados na área do comportamento organizacional devido ao status que tem vindo desempenhar nas últimas décadas no mundo empresarial. Da análise às evidências empíricas, atesta-se uma pluralidade de interfaces teóricas a respeito da definição e componentes que formam o Compromisso Organizacional. Ainda que as investigações comprovem a versatilidade do conceito, constata-se uma certa uniformidade quanto à sua definição, na justa medida em que é determinado como “*um estado psicológico que une o sujeito à organização*” Meyer e Allen (1990, p.4). Com efeito, a discordância suscitada acerca da delimitação do construto circunscreve-se em dois grandes eixos teóricos, um, em que o *commitment* é conceitualizado como uma atitude e outro, em que é compreendido como um comportamento. Uma vez estabelecida estas duas matrizes teóricas, verifica-se que a vertente atitudinal dá primazia às atitudes sobre o comportamento e, a comportamental, evidencia a influência dos comportamentos em detrimento das atitudes (Mowday et al., 1982).

Abordagem atitudinal

Os defensores da visão atitudinal advogam que esta perspetiva “*se focaliza no processo através do qual o individuo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização*” (Mowday, Porter e Steers, 1982, p.26). Trata-se assim de um estado cognitivo em que o colaborador desenvolve uma ligação e se identifica com a sua organização (Sheldon, 1971), conseqüente da unificação dos objectivos individuo-organização (Hall, Schneider e Nygree, 1970, p.176). Também Buchanan (1974), argumenta que as atitudes refletem uma ligação afetiva, em que os objetivos e responsabilidades entre o colaborador e a organização são partilhadas de forma equitativa. O autor nomeia como constituintes do Compromisso Organizacional: o orgulho na organização; o envolvimento psicológico; e a lealdade, traduzida pelo sentimento de pertença, desejo e vontade do colaborador em permanecer na organização. Digamos então, que esta relação envolve um sistema de trocas assente em recompensas, em

benefício quer do trabalhador, quer da própria entidade patronal (Mowday, Steers e Porter, 1979 citados por Ferreira, 2005). Dentro desta óptica, o autor Salancik (1977), reforça que quando um colaborador desenvolve compromisso com a organização, procura manter-se e investir na mesma, em prol dos seus interesses. Basicamente, esta abordagem defende a multidimensionalidade do construto, dado que a vinculação do sujeito à organização se sucede através de processos psicológicos.

Abordagem Comportamental

Quanto à matriz comportamental, como referido anteriormente, enfatiza a influência dos comportamentos sobre as atitudes Mowday, Porter e Steers (1982). Neste modelo coexistem duas teorias diferentes, uma desenvolvida por Salancik (1977) e outra, assente no conceito de “*Side Bets*” da teoria de Becker (1960). O autor Salancik (1977), enfatiza o sentimento de posse do colaborador diante as suas ações nos diversos contextos, reduzindo o compromisso organizacional à condição de “*ligação comportamental*” entre indivíduo e organização. Ressalva que as intenções, atitudes e crenças podem funcionar como antecedentes ou consequentes dos comportamentos, uma vez que estes visam preservar comportamentos psicológicos consistentes e não recompensas. O autor determina quatro condições do compromisso: a clareza, a revogabilidade, a notoriedade e a vontade. De um modo geral, quanto mais veemente for uma ação, maior é o investimento psicológico e, naturalmente o compromisso com a mesma, validando a sua natureza voluntária.

Também defensores desta abordagem, Mowday, Porter e Steers (1979, p. 225), classificam os comportamentos como irreversíveis e maleáveis, definindo-os como “... *manifestações públicas de compromisso*”, concedendo às atitudes um carácter maleável nem sempre observável. A este respeito, Wiener (1982), sugere que o comportamento pressupõe códigos moralmente corretos, tal entendimento é validado por uma série de estudos que indicam que o compromisso é o processo pelo qual os indivíduos produzem um sentimento direcionado às suas próprias acções ou comportamentos, a título de exemplo, manter o seu posto de trabalho na empresa, e não à organização (Staw, 1977).

As diferenças entre a concepção atitudinal e comportamental do compromisso organizacional são expressamente delimitadas por Meyer, Allen e Gellatly (1990), quando esclarecem que os colaboradores que manifestam “*compromisso sob a dimensão afectiva, permanecem na empresa porque assim o desejam, ao passo que se exibirem*

altos níveis de compromisso normativo, permanecem porque necessitam”. Desta forma, enquanto que na matriz comportamental o empenho resulta da recompensa e por isso tende a ser repetido, a perspectiva atitudinal prevê o envolvimento e identificação com os valores e crenças organizacionais. A introduzir uma visão holística, Mowday (1982), estabeleceu a inter-relação entre as duas abordagens, defendendo que o processo pelo qual o *commitment* se forma pode envolver ciclos de complementaridade entre as atitudes e os comportamentos, responsáveis pela intensidade com que os indivíduos desenvolvem uma ligação com a sua organização.

Na conceptualização do compromisso organizacional, surgiram ainda os modelos unidimensionais e os multidimensionais.

Modelos unidimensionais

Dentro dos modelos unidimensionais, destaca-se a perspectiva pioneira de Etzioni (1961), que introduziu o conceito de envolvimento para descrever o vínculo entre o trabalhador e a organização. De acordo com a sua máxima, o que determina a posição do sujeito face às normas estabelecidas na empresa é o grau de conformidade, estabelecendo diferentes tipos de compromisso: o *moral*, caracterizado pela internalização de metas, valores e normas, e pela identificação com a autoridade, produzindo uma atmosfera positiva face à empresa; o *calculativo*, baseado no estabelecimento de trocas recíprocas, justas e profícuas entre os colaboradores e a empresa; e a *alienadora*, em que o colaborador atribui uma conotação negativa à empresa, mantendo-se na mesma devido a um sistema de imposições ou então pela ausência de alternativas, condicionando assim o seu comportamento. De salientar que mais tarde, os autores Penley e Gould (1998), corroboraram o modelo tridimensional fundamentado por Etzioni (1961).

Um outro precursor da posição unidimensional, defensor da visão comportamental, é Becker. O autor a partir da sua teoria “*side-bets*” define o compromisso como uma “*tendência do individuo para desenvolver linhas consistentes de ação*” (Becker, 1960, p.33), identificando três componentes chave: a perseverança do comportamento numa linha temporal considerável; recusa de outras oportunidades de emprego; e persecução de um objetivo. Refere-se ao compromisso como o resultado de trocas laterais (*side-bets*) entre indivíduo e organização, pelo que no curso do tempo o individuo reitera o mesmo comportamento, com o fim último de atingir benefícios, como a reforma ou um seguro de trabalho. Neste tipo de compromisso, o autor liga os *side-bets* aos diversos investimentos realizados pelo sujeito, numa ótica de recompensas e custos.

O aspeto inovador da teoria de Becker, prende-se com a aproximação do conceito de compromisso organizacional ao de permanência, tal evidência possibilitou a criação de um instrumento para operacionalizar a unidimensionalidade do conceito, denominado de *Organizational Commitment Questionnaire*, desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), o qual explora a dimensão afectiva a partir da identificação e intenções de permanência. Os autores descrevem o compromisso organizacional como “o nível de intensidade da identificação e de participação do indivíduo com a sua organização” (p.203), integrando como elementos: a crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; a disponibilidade para exercer um esforço considerável em prol da organização; e o desejo de permanecer na mesma.

Não obstante às experiências de Mowday et al. (1979), demonstrarem que a noção de permanência surgia ligada ao compromisso organizacional, verificaram que os itens que formavam o factor de permanência não possuíam correlação com os restantes itens da dimensão. Desde então, caracterizam o compromisso organizacional como uma relação entre o individuo e a organização. Tal consenso provocou que *commitment* afetivo surgisse fortemente relacionado à lealdade e ao sentimento de pertença, suscitando no colaborador vontade de contribuir para o bem-estar da organização.

Outro trabalho clássico nesta área é o de Wiener (1982), que define o compromisso organizacional como as pressões normativas da organização sobre o individuo, que o obriga a aceitar os valores e objetivos da mesma. O autor considera que sujeitos comprometidos adoptam determinados comportamentos por acreditarem ser o moralmente correcto, apelidando este padrão de compromisso de normativo-instrumental.

Modelos multidimensionais

Ainda que os autores citados tenham efectuado pesquisas a fim de confirmar a veracidade da corrente unidimensional, atualmente é conferido ao compromisso organizacional uma extensão multidimensional, sendo esta concepção a que melhor explica o comportamento individual do sujeito em contexto organizacional (Meyer & et al., 2004, cit. por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

Dentro desta tipologia teórica surge o modelo de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1986), que reflecte a aquiescência de que o compromisso organizacional é uma ligação psicológica do indivíduo à organização através de três factores característicos: a *obediência*, em que os colaboradores adoptam atitudes e comportamentos com vista a

alcançar recompensas extrínsecas. Este perfil de adesão contempla aspectos negativos para a própria organização, uma vez que não presume a aceitação das normas e valores da mesma. Esta dimensão mais tarde foi denominada de compromisso instrumental; *a identificação com a organização*, assente no desejo de afiliação, em que pese embora o colaborador se sinta orgulhoso e respeite os valores da empresa, não os aceita como seus; e por fim, a *internalização*, resultante da efetiva aceitação de atitudes e comportamentos da organização por parte do colaborador, por serem congruentes com os seus. Posteriormente, os autores reconheceram a dificuldade em diferenciar as dimensões de identificação e internalização, pelo que combinaram os dois factores, resultando na denominação de compromisso normativo. De salientar que esta componente se assemelha ao do compromisso afetivo de Meyer e Allen (1991), ainda que não deva ser confundido com o compromisso normativo deste mesmo modelo.

Um outro modelo é o preconizado por Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), que apresentam uma conceptualização do compromisso organizacional muito similar à defendida por Meyer e Allen (1991), no qual subsistem as seguintes vertentes: o compromisso afectivo, o compromisso calculativo e o compromisso moral. Quanto ao primeiro, este reflecte a ligação psicológica do sujeito “*à organização em que labora, através de sentimentos de lealdade, afeição, sentimento de pertença, entusiasmo e ternura*” (Jaros, Jeremier, Koehler e Sincich, 1993, p.954), entrando em consonância com o trabalho de Kanter (1968), que elucida que o *commitment* é uma forma de lealdade psicológica com a entidade organizacional. No concernente à dimensão calculativa, é descrita como o “*grau em que experiências pessoais e o sentido de estar restringido à organização, advém dos elevados custos que acarretam a sua saída*”, entre outros, custos monetários, sociais e psicológicos (Jaros, Jeremier, Koehler e Sincich, 1993, p.953). Por último, a componente moral é conceptualizada como “*o grau em que o sujeito se sente psicologicamente ligado à organização que integra, pela interiorização dos seus objetivos, valores e missão*” (Jaros, Jeremier, Koehler e Sincich, 1993, p.955).

No quadrante das perspetivas multidimensionais, o modelo mais representativo do *commitment* é o das *três componentes* de Meyer e Allen (1991). Ainda que os autores tenham adoptado a perspetiva atitudinal, procuraram harmonizar os traços comuns do *commitment* das diferentes definições dos modelos unidimensionais. Ao longo da revisão da literatura, apurou-se que este modelo continua a ser o mais veemente aceite devido ao seu espectro argumentativo e explicativo. Assim, tendo em conta que o Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1991), é o que melhor explica não só cada componente

do compromisso, mas também os seus antecedentes e consequentes, utilizar-se-á o mesmo como matriz de referência teórica para o presente estudo.

Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1991)

Allen e Meyer, no seu modelo das três componentes, sustentam que o *commitment* é constituído pela dimensão afectiva, calculativa e normativa. A dimensão afectiva alude à adesão emocional, à identificação e ao envolvimento do colaborador na organização, pelo que quando afetivamente comprometido, permanece na organização porque assim o determina, demonstrando não só satisfação com o trabalho que concretiza, mas também empenho em colaborar para o sucesso da organização. Neste prisma, os colaboradores encontram-se alinhados com, e partilham os objetivos e valores da sua organização, não manifestando qualquer intenção de saírem (Meyer e Allen, 1991). Já a componente calculativa prevê que o indivíduo reconheça e antecipe os custos da sua saída, pois quando fortemente comprometido sob esta dimensão permanece na organização porque precisa, dada a escassez de alternativas ou então ao reconhecimento de que a sua saída traria mais prejuízos que vantagens. De notar que esta dimensão se fundamenta numa relação de trocas (teoria dos *side-bets* de Becker, 1960), a qual se mantém enquanto são perspectivados benefícios, tais como remuneração, manutenção do trabalho ou amizades (Meyer e Allen, 1991). Por fim, a dimensão normativa descreve o sentimento de obrigação moral que se caracteriza por um vínculo resultante das experiências positivas que o sujeito usufrui do convívio social e do ambiente organizacional. Assim, um trabalhador que manifeste este tipo de compromisso permanece na organização por se sentir moralmente obrigado, efectuando de forma competente o seu trabalho, ainda que desprovido de entusiasmo e empenho (Meyer e Allen, 1991).

Na perspetiva destes autores, comum a estas três dimensões é a ideia de que o compromisso organizacional assenta numa ligação psicológica e intensidade do vínculo psicológico é determinada a partir da definição do padrão de compromisso, podendo os colaboradores experienciar as três dimensões em graus de variância diferentes. Perifraseando Rodríguez, Franco e Santos (2005), o compromisso organizacional pode ser entendido como “*um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a empresa, e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador em continuar membro da organização. De forma específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado à empresa se poderia caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, que incluiria de*

forma simultânea graus variáveis dos três componentes ou dimensões do compromisso organizacional” (pág.7).

Uma vez estabelecidas as matrizes de referências teóricas e empíricas dos modelos unidimensionais e multidimensionais, é importante analisar as semelhanças e diferenças entre as diversas perspectivas. No modelo de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) e de Meyer e Allen, estes somente se assemelham na conceptualização da dimensão calculativa do *commitment*, pois no concernente à definição de compromisso moral de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), os autores aproximam-se mais da aceção de compromisso afetivo do modelo tridimensional do que da definição de compromisso afetivo, por eles estabelecida. Relativamente à componente moral da perspectiva de Penley e Gould (1998), esta é paralela à significação preconizada por Jaros, Jeremier, Koehler e Sincich, (1993), contudo, sobrepõe-se à noção de compromisso afetivo de Meyer e Allen (1991). Já no referente ao compromisso alienativo de Penley e Gould (1998), este corresponde ao compromisso calculativo apresentado no modelo de Meyer e Allen (1991) e Jaros, Jeremier, Koehler e Sincich (1993).

Antecedentes

As investigações do compromisso organizacional têm progredido a fim de possibilitar encontrar resultados que expliquem o vínculo emocional do indivíduo à organização nas suas diferentes dimensões. Desta forma, Rego e Souto (2004), ressaltam que cada componente do compromisso se constrói por meio de processos distintos de forma autónoma. A dimensão afetiva acontece sempre que o colaborador atribui significado valorativo a relação que estabelece com a organização onde labora, pois vivencia um sentimento de justiça, de respeito e de apoio por parte da mesma. O *commitment* na dimensão normativa surge no colaborador por meio da socialização ou através da obtenção de benefícios que o levam a actuar de forma recíproca para com a organização, permitindo-lhe interiorizar as regras e valores organizacionais como seus. Entre os antecedentes que melhor elucidam o *commitment* na dimensão normativa e afetiva e, com especial relevo nesta última, temos a liderança participativa, suporte da organização, colegas ou chefe e feedback do desempenho do trabalho realizado. Importa ressaltar que a componente afectiva se encontra relacionada com as consequências do comportamento organizacional mais benéficas e desejáveis (Meyer, Stanley, Herscovitch

e Topolnytsky, 2002). Os autores Siqueira e Gomide Júnior (2004), elencam como fatores que afetam a dimensão calculativa, a posição alcançada na carreira na organização, os privilégios, prêmios e os planos de reforma. Os autores identificam como antecedentes essenciais para que esta dimensão emergja a inexistência de ofertas de emprego, o tempo de trabalho e as vantagens económicas do atual emprego.

De acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), os antecedentes das três componentes do compromisso são compostos pelas características pessoais, características da função e características da organização. Nesta sequência, Meyer (1991), defende que a investigação dos antecedentes deve ocorrer em torno de três directrizes, são elas, os modelos causais, os processuais e os das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Modelo causal

Este visa analisar as variáveis que explicam a formação do compromisso organizacional através das: características pessoais, que se subdividem em demográficas (idade, género, nível de habilitação) e disposicionais (personalidade, necessidade de sucesso, ética, interesses orientados para o trabalho e valores pessoais); características do posto de trabalho, que traduz as experiências desenvolvidas em contexto laboral, entre elas, a variedade de tarefas, o grau de autonomia, a ambiguidade e conflito de papéis organizacionais (Mathieu e Zajac, 1990); e características da organização, que envolvem as situacionais, a título de exemplo, a percepção do clima organizacional e o tipo de liderança (Randall, 1993; Zeffane, 1994) e as estruturais, que remetem para as particularidades da estrutura e política organizacional.

A propósito dos antecedentes acima referenciados, a literatura evidencia várias investigações realizadas em torno das variáveis demográficas. Destacamos os resultados obtidos da experiência realizada por Mathieu e Zajac (1990), que integrou a idade como preditor do compromisso organizacional, apontando para correlações positivas entre a idade e as componentes afetiva e calculativa do *commitment*, com maior destaque para a dimensão afetiva. Destaca-se ainda um outro trabalho dos autores, em que demonstraram que o nível de habilitações literárias e o *commitment* estão negativamente correlacionados, uma vez que há uma predisposição dos indivíduos com maiores habilitações para criar expectativas mais elevadas face à organização. Quando estas não

são alcançadas, a probabilidade de diminuir o grau de compromisso é maior, e com ela, o turnover (Mathieu e Zajac, 1990).

Modelo processual

Este classifica como antecedentes a percepção do suporte e a justiça organizacional. A percepção de suporte organizacional assenta na reciprocidade, funcionando como estímulo do *commitment* (Rhoades e Eisenberg, 2002). Já a segunda variável surge ligada ao sistema de equidade e, os resultados empíricos indicam que os colaboradores que crêem sentirem-se justificados reflectem níveis mais elevados de *commitment*, de *performance* e maior conduta de cidadania organizacional e, conseqüentemente menos índices de absentismo e *turnover* (Cropanzano e Greenberg, 1997; Rego e Carvalho, 2002).

Modelo de Gestão de Recursos Humanos

Por último, o terceiro modelo diz respeito às políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Tavares, 2001), entre as quais: os processos de recrutamento e selecção, o planeamento de recursos humanos, os processos de socialização, os planos de formação profissional, a comunicação organizacional, o sistema de avaliação de desempenho e gestão de recompensas (Moura, 2000; Tavares, 2001). Porém, existem autores que discordam, como é o caso de Meyer e Smith (2000), pois consideram irrelevante a forma como as práticas de gestão de recursos humanos são operacionalizadas, valorizando sim o entendimento que os colaboradores fazem acerca das mesmas.

Consequências

Importa, também, analisar as consequências que concorrem, quer para o colaborador, quer para a própria entidade, uma vez que os estudos teórico-práticos enfatizam a influência do compromisso organizacional sobre os resultados organizacionais (Imran, Arif, Cheema, & Azeem, 2014). A corroborar, Vergara (2002) defende que do compromisso resulta uma ampla gama de atitudes e comportamentos desejáveis, tais como elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixa rotatividade, atitudes positivas face a mudança e alto desempenho.

As variáveis mais exploradas nas investigações são o turnover, o absentismo e os comportamentos de cidadania organizacional (Darden, Hampton e Howell, 1989; Chen e Francesco, 2000). No que corresponde ao absentismo, este surge aliado ao sentimento desprazer face ao trabalho. Os resultados das experiências evidenciam uma relação negativa com a componente afectiva do *commitment*, já as componentes normativa e calculativa atestam correlação positiva com o absentismo, ainda que muito baixa (Meyer *et al.*, 2002). Na mesma linha de concordância, Steers (1977), concluiu que existem consequências positivas nas atitudes e comportamentos advindos de altos níveis de compromisso organizacional dos colaboradores, nomeadamente o presentismo.

Relativamente ao *turnover*, Os estudos demonstram correlações negativas do *turnover*, com as três componentes do compromisso, porém, os resultados indiciam, ainda que sem grande expressão, uma relação mais forte com a dimensão afetiva (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Estes dados entram em concordância com as conclusões extraídas nos trabalhos de Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007), pois postulam que o modelo tridimensional de Meyer e Allen se encontra negativamente correlacionado com o turnover. Já as investigações de Cho e Huang (2012), confirmam que um alto grau de *commitment* afectivo produz baixos níveis de turnover, uma vez que o vínculo emocional entre o individuo e a organização acautela a sua saída.

No concernente aos comportamentos de cidadania organizacional, os resultados dos estudos de Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007), atestam que indivíduos com elevado compromisso organizacional apresentam maiores índices de performance e comportamentos de cidadania organizacional. Na mesma linha de investigação Meyer *et. al* (2004), demonstram haver uma forte correlação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional e as componentes afectiva e normativa do *commitment*, ainda que com menos peso neste último.

Não obstante das consequências do *commitment* sobre o absentismo, turnover e comportamentos de cidadania organizacional, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007), identificam outras, concretamente, colaboradores que exibem níveis de *commitment* normativo e afectivo estão mais receptivos à mudança, às propostas e aos desafios lançados pelo superior hierárquico. Igualmente, Meyer (2002) e Lee (2010) mencionam que o compromisso organizacional, mais particularmente, a componente afetiva e normativa, se encontram correlacionados com a satisfação no trabalho, visão

corroborada por Malik, Nawab, Naeem e Danish (2010), uma vez que apuraram existir uma relação significativa e positiva entre estes dois construtos. Também Steers (1977), concluiu que colaboradores com altos níveis de compromisso organizacional, são mais participativos, mais alinhados na concretização das metas organizacionais, realizando maiores esforços em proveito da mesma; maiores índices de *engagement*, visíveis através do investimento nas atividades e tarefas propostas.

A discordar, Randall (1989), considera coexistirem efeitos menos positivos para a organização. Com efeito, colaboradores com altos níveis de compromisso, propendem a ser mais resistentes à mudança e menos inovadores, uma vez que manifestam uma atitude mais conformista. Igualmente, mostram menos flexibilidade no planeamento e organização do seu trabalho. Em contraposição a *scores* elevados de compromisso, os baixos níveis de compromisso resultam frequentemente em conflitos intra-grupais. O autor afirma que “*baixos níveis de compromisso são altamente disfuncionais (...); as vantagens de níveis moderados de compromisso geralmente excedem as desvantagens (...); e para níveis elevados de compromisso, parece que os custos do compromisso excedem as vantagens*” (Randall, 1989, pp.104-105), razão pela qual o *commitment* deve subsistir a um nível intermédio. Em síntese, pese embora as investigações no tocante aos componentes, antecedentes e consequentes do compromisso organizacional não sejam definitivas, o facto é que vários autores confirmam a multidimensionalidade do construto (Bastos & Brandão, 1993).

Compromisso com os Colegas

A força que o fenómeno do compromisso organizacional exerce sobre os *outcomes* organizacionais, tem comportado a que vários autores se dediquem ampliar os estudos em torno das várias formas que o *commitment* pode assumir (Lemons e Jones, 2001). A apreciação do compromisso face a diferentes alvos foi induzida por Reichers (1986), pois consigna que o compromisso com a organização não é mais que a soma de vários tipos de compromisso. Nesta sequência, Meyer e Allen, (1991), afirmam que a organização não é o único alvo de compromisso, pois a par do vínculo que os funcionários desenvolvem com a entidade patronal, podem também criar ligações com outros focos, nomeadamente com a chefia, colegas de trabalho, sindicatos e clientes.

Dado que o objectivo do presente estudo se centra em saber se o compromisso com os colegas e com a chefia são preditores do Compromisso Organizacional, é

fundamental delimitar estes dois focos do compromisso. Enquadrando esta reflexão na revisão da literatura, constata-se existirem fundamentos empíricos que defendem a necessidade destes construtos serem analisados separadamente. Um dos argumentos assenta no facto de que os instrumentos de mensuração do compromisso organizacional, do supervisor e da equipa serem distintos, pois englobam graus de envolvimento também dissemelhantes (Becker, 1992; Clugston et al., 2000). Um segundo fundamento baseia-se na teoria do processo de escolha de Lawler's (1992), que associa a quantidade de emoções positivas, à proximidade do foco de *commitment* para o colaborador. Por fim, o terceiro alegado prende-se com o *status* formal estabelecido entre os colegas de trabalho e o chefe, que é diferente (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades, 2002), logo o compromisso desenvolvido com cada um dos focos também o é. A corroborar o último argumento, diversas experiências desenvolvidas no ambiente organizacional sugerem que os colaboradores se comprometem de forma dissemelhante consoante o contexto, quer isto dizer que, as relações estabelecidas com organização, chefia ou colegas de trabalho são diferentes (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997). A fundamentar os argumentos acima expostos, Reichers (1985), explicita que um colaborador se pode comprometer só com alguns ou com todos os tipos de compromisso em simultâneo e, quando isso acontece significa que existe conformidade entre os valores e objectivos do foco do compromisso com os do colaborador. O autor defende que o sentimento de lealdade que o colaborador desenvolve é mais forte entre colegas de uma equipa do que ao chefe, pois o feedback que vai obtendo por parte dos colegas é sistemático e detém mais impacto nos comportamentos individuais (Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano, 2005).

O estudo de Herscovitch e Meyer (2002) demonstrou que o compromisso direccionado a um foco específico prediz mais fortemente os comportamentos relevantes para esse mesmo foco do que para o compromisso organizacional. Igualmente, Van Knippenberg e Van Schie (2000), entendem que o *commitment* é maior quando direccionado a um foco específico do que o compromisso como um todo, uma vez que os colaboradores tendem a relacionar-se e a vincular-se com os elementos que consideram semelhantes e mais próximos de si. Deste modo, os trabalhadores elegem o seu grupo de trabalho como alvo de *commitment* em vez da organização, dada a influência direta que este exerce sobre si.

A corroborar a mesma ideia, temos as experiências realizadas pelos autores Moreland e Levine (2001), Lawler (1992) Riketta e Van Dick (2005). Para Moreland e

Levine (2001), os colaboradores tendem a passar grande parte do tempo inseridos em grupos, razão pela qual o vínculo e a união intragrupal é maior, comparativamente à ligação entre os elementos de outras equipas de trabalho na organização. Já as desenvolvidas por Lawler (1992), asseveram que como a equipa é a entidade "cognitivamente mais próxima", os colaboradores adjudicam mais rapidamente emoções positivas aos membros do grupo do que à organização onde trabalham, envolvendo assim tipos de compromisso distintos. Por fim, temos as encetadas por Riketta e Van Dick (2005), que sustentam a ideia de que a intensidade de compromisso e de identificação é superior entre os membros da equipa comparativamente à organização. Com efeito, todos estes autores comprovam o defendido por Meyer & Allen (1997), que entendem que quando as metas dos indivíduos vão ao encontro de cada um dos objectos de compromisso acima referenciados, o colaborador tende a vincular-se com o mesmo. Assim, procura permanecer na organização, mantendo a ligação aos colegas. Ainda de acordo com os autores (2002), um forte compromisso com a organização acontece quando os colaboradores partilham dos mesmos valores entre si e para com a organização, estando por isso, positivamente relacionado à performance no trabalho.

Na óptica de Sheng, Tian e Chen (2010), as componentes do *comportamento de trabalho em equipa assentam* na coordenação, cooperação e partilha, elementos impulsionadores e vitais para o estabelecimento de confiança e de identificação com os demais colegas, fomentando a ligação psicológica com a equipa de trabalho e o bem-estar físico geral. Os trabalhos promovidos por Sheng & Tian (2010), procuraram identificar e clarificar os antecedentes do compromisso com a equipa. Os dados obtidos permitiram aferir que a confiança, a conduta em grupo e o apoio percebido pela equipa são precedentes deste conceito, indo assim ao encontro do assinalado por Bishop et al. (2005), Costa (2003), Park et al. (2005), e Powell et al. (2006). Acresce, todavia, que as evidências do estudo de Sheng & Tian (2010), ditam que o grau de suporte que os elementos do grupo experimentam pode produzir impacto nos comportamentos e atitudes da equipa, pois quando o grupo de trabalho atribui valor aos esforços de cada membro, o compromisso é fortalecido, pelo que esta variável se consagrou como antecedente dominante para o compromisso com os colegas. Também os resultados obtidos por Bishop & Scott (2000), no concernente à componente de suporte percebido pela equipa e a satisfação com a mesma, demonstraram que estas variáveis se encontravam mais positivamente correlacionadas com o compromisso com os colegas de trabalho do que com o compromisso com a organização.

Pese embora os autores até então nomeados defendam que as boas relações grupais tenham mais peso para o compromisso com os colegas ao invés do compromisso organizacional, existem autores que discordam, como é o caso de Lin and Shu-Jen Lin (2011), que colocam a tónica nas interações de proximidade e confiança entre os elementos da organização, isto é, com as equipas de trabalho e com a chefia directa, configurando-se como os dois elementos chaves para o desenvolvimento do compromisso organizacional. A fim de validar esta posição, temos as experiências incitadas por Lin e Lin (2006), que evocam que a confiança na equipa é basilar para o compromisso organizacional, assim sendo, para se obter um elevado compromisso organizacional é determinante que as relações intra-organizacionais sejam sólidas. Na prossecução das investigações realizadas neste campo, Lin and Shu-Jen Lin (2011), argumentam que quando subsistem boas relações intra-grupais no ambiente de trabalho, a satisfação laboral e a componente afectiva e calculativa do compromisso com a organização aumenta. Porém, as conclusões evidenciadas não revelaram a influência da satisfação no trabalho na dimensão normativa do compromisso organizacional. De salientar os estudos de Hsu Chao-Chin (2000), que indicaram que entre a variável das relações de colegas no local de trabalho, a satisfação e o compromisso organizacional subsistia uma correlação positiva. De acordo com Robert e Angelo (1995), uma das prioridades da chefia da entidade organizacional é a de investir na satisfação laboral dos seus colaboradores, a fim de alcançar altos níveis de identificação, contribuindo assim para o fortalecimento das relações entre os colegas de trabalho.

Ainda que as evidências empíricas em torno do compromisso com os colegas sejam parcas, é importante realçar algumas consequências já conhecidas, fundamentadas no trabalho de Becker (1992), que procurou demonstrar a influência do compromisso com a equipa no compromisso organizacional, fornecendo uma possível explicação para o turnover, para o absentismo, para a baixa satisfação laboral e comportamentos prossociais dentro da organização.

Compromisso com a Chefia

Uma outra vertente do compromisso no ambiente de trabalho que tem vindo a suscitar interesse é o compromisso com a chefia, pois tal como referido por Becker et al (1996, p.477), “*os investigadores e profissionais de Recursos Humanos preocupados com o desempenho dos empregados devem focalizar os seus esforços no compromisso*

face aos superiores, em vez de ser no compromisso face à organização”. É por esta razão que é unânime entre os investigadores do comportamento organizacional o valor da chefia, que comporta uma dupla função. Uma, em que funciona como o representante da organização junto dos trabalhadores e, outra, em que se configura como elemento promotor e estimulador da interacção. Em termos gerais a chefia assume-se como a figura de confiança e autoridade juntos dos funcionários, fornecendo-lhes *feedback* do seu desempenho profissional e atribuindo mérito à boa performance, através prémios e compensações (Farh, Podsakoff e Organ, 1990).

Por forma a explorar e a delimitar este constructo, Clugston et al. (2000), apresentou um novo instrumento de mensuração e, fê-lo com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), ajustando-o não só ao compromisso com a chefia, mas também ao de grupo de trabalho. Neste instrumento, a dimensão afectiva resulta da ligação emocional do funcionário à chefia, caracterizando-se pela identidade e envolvimento para com a mesma. Quanto à componente calculativa, esta compreende os custos que a saída da chefia representa para o colaborador. Por fim, o compromisso sob a dimensão normativa diz respeito ao desejo do funcionário em querer manter o mesmo chefe, alicerçado ao sentimento de fidelidade e de dever moral para com este. Tal realidade é enfatizada por Vandenberghe *et al.* (2004), quando refere que a maioria dos funcionários desenvolve mais rapidamente um vínculo emocional ao seu chefe do que à organização.

A reforçar esta posição temos Becker e Billings (1993), que afirmam que quando nos defrontamos com uma organização cujas equipas são pouco colaborantes entre si, é imperativo investir e reforçar o vínculo entre os colaboradores e a chefia directa, em contraposição ao compromisso com os outros superiores hierárquicos e, inclusive com a organização. Nesta óptica, o estudo acerca do compromisso organizacional e do compromisso com a chefia de Meyer *et al.* (2015), permitiu afirmar que estes dois conceitos são interdependentes, uma vez que os chefes têm não só a responsabilidade de divulgarem as políticas e metas organizacionais, como também de funcionarem como matrizes de referência na construção da identidade e do compromisso, devido à proximidade que têm com os membros da organização. Conclui-se então que os colaboradores diferem uns dos outros, atendendo à plasticidade para desenvolverem tipos de compromissos diferentes consoante o foco.

Com base na análise teórica, o compromisso com a chefia surge como um conceito homólogo à noção de lealdade à chefia (Hirschman, 1970; Morrow e McElroy,

1993; Werther, 1988). A validar o atrás exposto temos os ensaios de O'Reilly e Chatman, Becker et al. (1996) e Gregersen (1993), que exploraram esta vertente do compromisso, a partir das dimensões de identificação e internalização dos valores da chefia. Contextualizaram que a identificação se caracteriza pela ligação emocional do funcionário ao superior hierárquico, em que há reconhecimento das competências técnicas e qualidades pessoais, surgindo por este sentimento de lealdade e de admiração, no entanto, não implica mandatoriamente a apropriação dos seus valores (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493). Inversamente, a dimensão da assimilação implica que o funcionário perfilhe o sistema de valores, atitudes e comportamentos da sua chefia, quando isso se sucede, significa que os valores do colaborador e da sua chefia são congruentes. A intensidade do compromisso, ou, como referenciado na literatura, a lealdade com a chefia, poderá aumentar ou diminuir consoante se trate de uma empresa cujos elementos são mais direcionados para a tarefa ou para a relação. Assim, a lealdade ao chefe pode manifestar-se além das dimensões de identificação e assimilação, propostas por O'Reilly e Chatman, Becker et al. (1996).

A validar tal conhecimento, Zhou (1983), concluiu no seu estudo que o compromisso com a chefia pressupõe não só que o funcionário se identifique com as metas e sistema de valores do superior hierárquico, mas também que faça o seu trabalho de forma conscienciosa. Igualmente, Cheng (1995), adita que em organizações de cariz familiar, a lealdade é utilizada como requisito pessoal para o processo de seleção de colaboradores, pois quando estes estão comprometidos com o seu chefe, concentram grandes esforços como forma de demonstrar o seu apreço. Em concordância com estas perspectivas, Lee (1992), crê que o compromisso à chefia se traduz no entusiasmo e dedicação do funcionário no trabalho que executa. Em suma, é evidente para estes autores que a lealdade e Compromisso com a Chefia são conceitos análogos, concordando com a definição de Mowday et al. (1982) acerca do Compromisso Organizacional. Com efeito, para alguns autores o compromisso face à chefia surge como o mais preponderante (Becker e Billings, 1993; Cheng et. al, 2003), pelo que é importante ressaltar algumas das suas consequências.

No ângulo da investigação conduzida por Eisenberger et al., (2002), o autor considera que os superiores hierárquicos representam a matriz da entidade patronal. Quando os colaboradores não possuem qualquer tipo de vínculo com o chefe, então não se encontram comprometidos com o mesmo, aumentando assim as intenções de saída da organização, observando-se assim a influência deste conceito sobre o turnover dos

funcionários (Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004). Os autores Hunt e Morgan (1994), a partir das pesquisas desenvolvidas por Becker (1992), procuraram investigar a relação entre o Compromisso Organizacional, o compromisso orientado a um alvo e os *outcomes* dos colaboradores, mais concretamente, a satisfação no trabalho e turnover. Os dados empíricos comprovaram que compromisso delimitado a um foco, tal como com a chefia, tem uma acção indirecta sobre a satisfação laboral e intenções de saída dos colaboradores. Desta forma, os autores crêem que as consequências nos *outcomes* apenas surgem pelo facto de influenciar o Compromisso Organizacional. Distanciando -se desta posição, Becker (1996), defende que a *performance* dos colaboradores se dá de forma directa e preeminente quando relacionada com o compromisso para com a chefia, afirmando que o *commitment* orientado para um foco específico produz mais impacto nos resultados dos subordinados que o compromisso organizacional.

As investigações de Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert (1996), procuraram explorar qual destes tipos de compromisso, isto é, com a chefia ou com a organização, detinha uma maior influência no desempenho dos colaboradores. Apuram que a *performance* dos funcionários se encontrava mais veemente relacionada com o compromisso face à chefia do que face à organização. Mais tarde, Cheng et al. (2003) produziu um estudo junto da comunidade chinesa, tendo concluído que tanto o compromisso organizacional como o compromisso face ao superior hierárquico são variáveis dissemelhantes. Os resultados neste estudo vão ao encontro do defendido por outros autores (Becker e Billings, 1993; Gregersen, 1993 e Meyer e Allen, 1997), que advogam que o compromisso com o superior hierárquico é muito relevante, pese embora seja um construto ainda desvalorizado (Cheng et al., 2003, p.329).

A consolidar estes resultados, temos as evidências empíricas apresentadas por Siders *et al.* (2001), que referem ainda que avocando o mesmo nível de compromisso para com a organização, os funcionários que possuem altos níveis de compromisso com o chefe, obtêm mais recursos do que os que apresentam níveis inferiores de compromisso, afectando assim, as suas avaliações de desempenho. Também Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2002), conduziram um estudo em que procuravam demonstrar o impacto de baixos níveis de compromisso com o chefe sobre a intenção de saída dos funcionários, concluindo-se que quando os colaboradores são descomprometidos com a chefia e não a podem trocar tendem a deixar a empresa, procurando outras alternativas. A fim de confirmar esta premissa, Becker (1992), concretizou uma investigação para analisar qual das variáveis, isto é, compromisso dos colaboradores com diferentes grupos ou com a

organização predizia mais fortemente a satisfação laboral, o turnover e os comportamentos pro-sociais. Os resultados permitiram ao autor afirmar que o compromisso face aos colegas de trabalho e chefia directa contribuíam para o compromisso com a organização.

Em jeito de conclusão, a premissa de que o compromisso organizacional é um estado psicológico que une os colaboradores à organização e de que há diferentes tipos de compromissos aparece bem fundamentada na literatura. A nomenclatura teórica de Meyer *et al.* (2002) apoia esta visão, sugerindo que o sentido e a relação entre o Compromisso Organizacional e o desempenho varia consoante a componente do *commitment* explorada. Com base no enquadramento exposto, importa ainda referir que as experiências orientadas para os múltiplos focos de *commitment*, nomeadamente com a chefia e com os colegas ainda são escassos, revelando-se indiscutível a relevância e influência destes tipos de compromisso para a compreensão do processo do *commitment* global e para a implementação de boas práticas organizacionais.

II-Hipóteses de investigação

Assim, apoiado no enquadramento teórico pode-se estabelecer como objetivo deste estudo o de perceber qual o efeito que o compromisso com a chefia e do compromisso com os colegas possam ter na construção do compromisso organizacional, estabelecendo-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O Compromisso com a Chefia funciona como antecedente do Compromisso Organizacional, ou seja, quanto maior a ligação afetiva, normativa ou calculativa com a sua chefia maior o compromisso que o colaborador desenvolve com a própria organização.

H2: O Compromisso com os Colegas funciona como antecedente do Compromisso Organizacional, ou seja, quanto maior a ligação afetiva, normativa ou calculativa com os Colegas maior o compromisso que o colaborador desenvolve com a própria organização.

III- Método

Delineamento

O presente trabalho é correlacional e teve por base obter informação a partir da resposta a um questionário, que inclui três escalas de medida, nomeadamente a escala de compromisso organizacional, de compromisso com os colegas e do compromisso com a chefia.

Participantes

O presente trabalho contou com um universo amostral de 294 participantes, entre os quais 137 são do sexo masculino e 157 do sexo feminino, tal como demonstra a tabela 1 que se segue abaixo. Quanto à média de idades, esta rondou os 38 anos de idade. Por fim, quanto à distribuição da amostra de acordo com as habilitações literárias, é possível constatar que 8,5% dos participantes têm até ao 3º ciclo, 34% tem até ao Ensino Secundário e aproximadamente 57% tem pelo menos a Licenciatura.

Tabela 1- Caracterização da amostra por género

		Frequência	Percentagem
Válido	Masculino	137	46,6
	Feminino	157	53,4
	Total	294	100,0

Tabela 2- Caracterização da amostra por idades

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Idade	294	18	65	38,38	11,707

Tabela 3- Caracterização da amostra por habilitações literárias

		Frequência	Percentagem
Válido	< = 3º Ciclo	25	8,5
	Ensino Secundário	100	34,0
	= > Licenciatura	169	57,5
	Total	294	100,0

Instrumentos de medida

O questionário utilizado é composto por quatro partes. A primeira parte é referente a questões sociodemográficas, tais como: o género, a idade e as habilitações literárias dos participantes. A mensuração do construto do Compromisso Organizacional teve por base o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1997), pelo que se utilizou a escala traduzida e adaptada para Portugal de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) (Anexo A). Esta é constituída por três dimensões do commitment, entre os quais os itens do 1 ao 6 fazem parte da componente afectiva, os itens 7 ao 13 correspondem à dimensão calculativa e, a componente normativa é constituída pelos itens 14 ao 19. Deste modo, a escala tem um total de 19 itens, cujas respostas eram classificadas numa *rating scale* de tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Relativamente ao compromisso com os colegas e chefia, no âmbito do seminário de dissertação efectuou-se a tradução e adaptação dos itens da escala anteriormente apresentada ao contexto da relação estabelecida entre os colaboradores e a respectiva chefia, bem como a relação com os colegas de trabalho. A *rating scale* utilizada é a mesma.

Procedimento

As respostas foram obtidas entre Janeiro e Fevereiro de 2018. Por forma a obter um universo amostral mais alargado, optou-se por aplicar o questionário num único momento por duas vias, uma presencial e, outra, online, pelo que para este último foi necessário construir o questionário online através do programa *Google Docs*, para facilitar o tratamento posterior dos dados. Uma vez construído, este foi enviado via digital através das redes sociais, no qual os participantes tinham acesso directo a partir da hiperligação, resultando em 56 respostas dos participantes.

Realce-se que, pese embora se tenha utilizado um método de recolha de dados misto, os sujeitos foram informados do conteúdo do estudo, sendo solicitada a sua colaboração de forma voluntária. Anexadas às escalas encontravam-se perguntas referentes a dados sociodemográficos. No início do questionário estavam descritas algumas informações, nomeadamente: que o questionário se destinava à elaboração da tese de mestrado na área de Psicologia Social e das Organizações; que não existiam

respostas corretas ou erradas; e que era garantida a confidencialidade e anonimato dos participantes.

Após a recolha dos dados, os mesmos foram introduzidos numa base de dados e o seu tratamento realizado com recurso ao *software* SPSS e Amos.

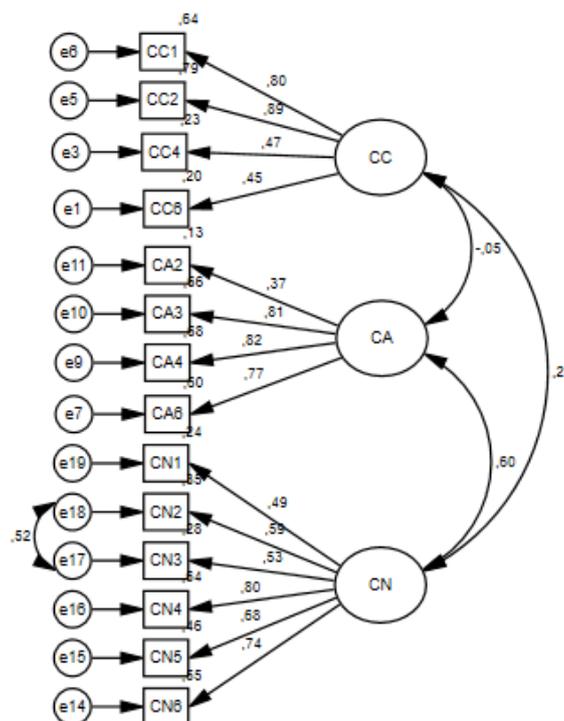
IV- Resultados

Para verificar a validade dos construtos de Compromisso Organizacional, Compromisso com os colegas e Compromisso com a chefia, recorreram-se a análises fatoriais confirmatórias (AFC) a 3 factores, através do programa *IBM AMOS*, com propósito de verificar o ajustamento da base de dados ao modelo inicial da escala. Posteriormente, para analisar a fiabilidade das escalas e de cada uma das suas dimensões, teve-se como base o valor do Alpha de Cronbach, considerando que as escalas têm consistência interna elevada quando o alfa é superior a 0,70. Por fim, procurou-se avaliar a sensibilidade a partir dos valores de assimetria e achatamento, cujos valores deverão ser $<|3|$ e $<|8|$ respetivamente. Caso os valores sigam uma distribuição aproximadamente normal, significa que a escala é sensível (Marôco, 2011).

Compromisso organizacional

Validade- Análise Factorial Confirmatória

Figura 1-Modelo final ajustado



No concernente ao Compromisso Organizacional, procedeu-se à realização de seis modelos, a fim de obter um modelo de ajustamento adequado, tendo-se retirado os itens CC5 ($e_2 - \lambda = 0.37$) e CC7 ($e_{13} - \lambda = 0.32$) por apresentarem um peso fatorial inferior a

0.4; estabelecido covariações entre os itens e8/e9; e8/e10; e14/e15 e e2/e3 por apresentarem um conteúdo teórico e semântico semelhante (análise feita aos índices de modificação); e retirado o item CA1 (e12), por não apresentar capacidade discriminativa, dado que covariava com os restantes construtos globais. No modelo final, obteve-se valores considerados como adequados, tal como se verifica pelos valores da tabela abaixo:

Tabela 4- Índices de Ajustamento para o Compromisso Organizacional

GLI	0.90
CFI	0.95
NFI	0.92
RMSEA	0.07

Fiabilidade- consistência Interna

Para averiguar a fiabilidade do construto em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de *cronbach* para cada uma das dimensões do construto. Uma vez que o valor do alfa deve ser superior a 0.7 (Urbina, 2007), é perceptível através da tabela que se segue que os valores, tanto do construto como das suas subdimensões, são boas.

Tabela 5 – Consistência Interna

	CRONBACH'S ALPHA
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	,81
COMPROMISSO AFECTIVO	,78
COMPROMISSO NORMATIVO	,82
COMPROMISSO CALCULATIVO	,74

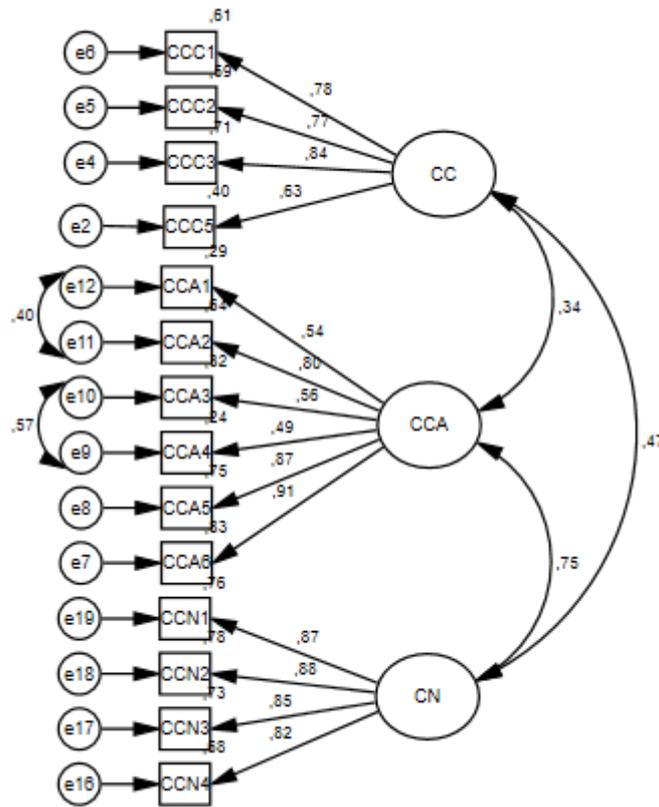
Sensibilidade- Normalidade

A normalidade da variável foi avaliada (Anexo B) pelos coeficientes de assimetria e curtose, nenhum item apresentou indicadores de violações severas à distribuição normal ($|SK| < 3$ e $|Ku| < 7$) (Maroco, 2010).

Compromisso com a Chefia

Validade- Análise Factorial Confirmatória

Figura 2- Modelo final ajustado



À semelhança do construto anterior, procurou-se conseguir o melhor ajustamento para o modelo e para tal foram elaborados 4 modelos. Retirou-se o item CC6 (e1 - $\lambda = 0.07$) por apresentar um peso fatorial inferior a 0.4 foi retirado. Igualmente, estabeleceu-se covariações entre os itens e10/e9 e e11/e12, uma vez que apresentavam conteúdo teórico e semântico semelhante (análise feita aos índices de modificação). Por fim, retirou-se o item CC4 (e3), uma vez que está a covariava com diversos itens e com os restantes construtos globais, não apresentando capacidade discriminativa. Através dos valores obtidos e perceptíveis na tabela que se segue, o modelo final apresenta índices de ajustamento apropriados.

Tabela 6- Índices de ajustamento para o Compromisso com a Chefia

GLI	0.90
CFI	0.95
NFI	0.93
RMSEA	0.07

Fiabilidade- Consistência Interna

Após verificados os índices de ajustamento, recorreu-se aos valores de alfa de Cronbach no sentido de realizar uma análise à consistência interna do construto em questão, os quais se encontram expostos na tabela que se segue. Na mesma, é visível que os valores se encontram dentro dos parâmetros expectáveis.

Tabela 7– Consistência Interna

	CRONBACH'S ALPHA
COMPROMISSO AFECTIVO	,87
COMPROMISSO NORMATIVO	,91
COMPROMISSO CALCULATIVO	,89

Sensibilidade- Normalidade

No sentido de apurar se os itens deste construto seguem uma distribuição normal, procedeu-se à avaliação dos coeficientes de assimetria e curtose (Anexo C), os quais indicaram que nenhum item apresentou indicadores de violações severas à distribuição normal ($|SK| < 3$ e $|Ku| < 7$) (Maroco, 2010).

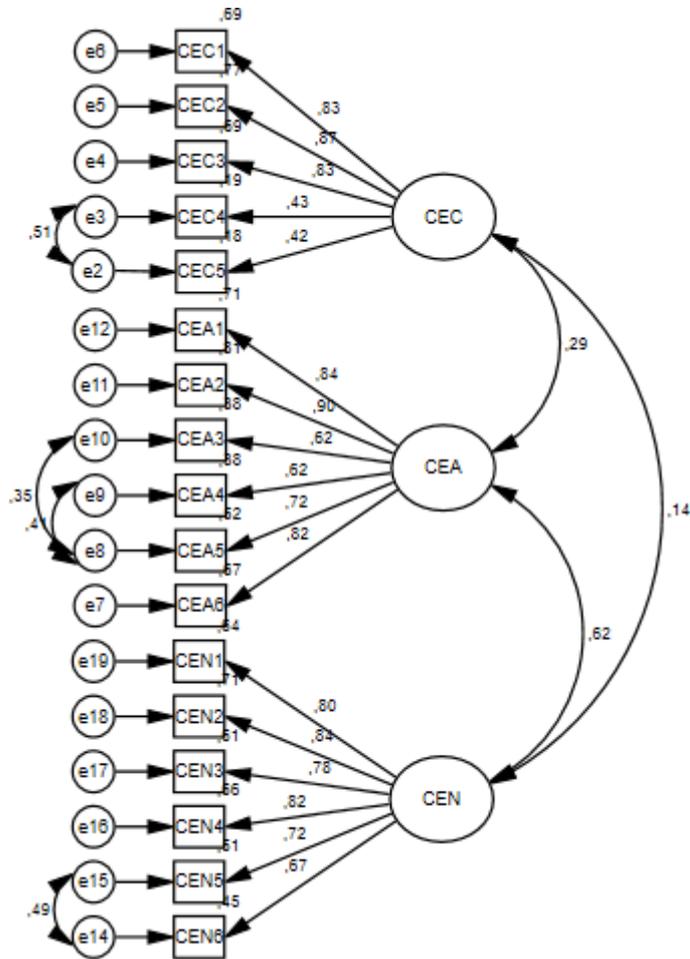
Compromisso com os Colegas

Validade- Análise Factorial Confirmatória

Por fim, com intuito de se obter um modelo adequado para o construto de compromisso com os colegas, retirou-se o item CC6 ($e1 - \lambda = 0.18$) por apresentar um peso fatorial inferior a 0.4 e estabeleceu-se covariações entre os itens e8/e9; e8/e10;

e14/e15 e e2/e3 uma vez que, apresentam conteúdo teórico e semântico semelhante (análise feita aos índices de modificação). O modelo ajustado final segue-se na figura abaixo.

Figura 3- Modelo final ajustado



A partir da análise da figura acima representada, é possível verificar que os índices de ajustamento são adequados e, apresentam pesos fatoriais moderados ($\lambda \geq 0.4$) e fiabilidades individuais apropriadas ($R^2 \geq 0.16$). De referir que os valores de ajustamento, conforme descritos na tabela seguinte, são considerados satisfatórios de acordo com a literatura (e.g. Byrne. 2001).

Tabela 8- Índices de ajustamento para o Compromisso com os Colegas

GLI	0.89
CFI	0.94
NFI	0.91
RMSEA	0.07

Fiabilidade- Consistência Interna

Deste modo, após verificado que os índices de ajustamento do modelo referente ao compromisso com os colegas são apropriados, seguiu-se igualmente à análise da consistência interna. Os valores de alfa, representados na tabela seguinte, são adequados à dimensão.

Tabela 9– Consistência interna

	CRONBACH'S ALPHA
COMPROMISSO AFECTIVO	,90
COMPROMISSO NORMATIVO	,90
COMPROMISSO CALCULATIVO	,82

Sensibilidade- Normalidade

Quanto à avaliação da normalidade dos itens do presente construto, verificou-se (Anexo D) que nenhum apresentou desvios grosseiros à normalidade ($|SK| < 3$ e $|Ku| < 7$) (Maroco, 2010).

Estatísticas descritivas das variáveis

Após a verificação das qualidades métricas das escalas utilizadas no presente estudo, procedeu-se ao cálculo das medidas de tendência central e de dispersão adequadas à análise da estatística descritiva das escalas.

Tabela 10 – Estatística Descritiva das Escalas

VARIÁVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
COA	1,00	7,00	4,81	1,43
CON	1,00	7,00	4,16	1,40
COC	1,00	7,00	4,04	1,43
CCA	1,00	7,00	4,87	1,40
CCN	1,00	7,00	3,51	1,72
CCC	1,00	7,00	4,28	1,43
CEA	1,00	7,00	5,15	1,45
CEN	1,00	7,00	3,87	1,55
CEC	1,00	7,00	4,79	1,20

A tabela 10 reflete a média de pontuação atribuída a cada uma das dimensões dos três construtos medidos pelos participantes e, tal como se pode observar a dimensão com níveis médios mais elevados é a do Compromisso Afectivo, tanto em relação ao compromisso organizacional, como em relação ao compromisso com a chefia e com os colegas. No Compromisso Organizacional, a dimensão à qual os participantes atribuíram menor pontuação foi à Calculativa, perceptível pela média obtida ($M=4.04$). Relativamente ao Compromisso com a Chefia e com os Colegas, a componente do compromisso com menor pontuação e por isso, com a média mais baixa é a Normativa, com valores médios de 3,51 e 3,87 respectivamente.

Para perceber se o compromisso desenvolvido difere de acordo com a idade, foi realizado o teste t-student e, os principais resultados encontram-se expostos na tabela 11.

Tabela 11- Estatística descritiva das idades

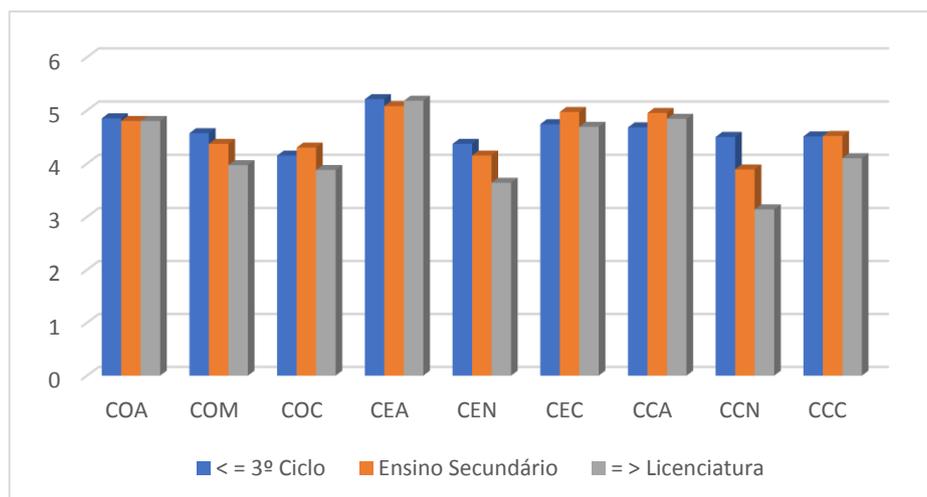
	Idade	Média	Desvio-padrão	<i>P</i>
COA	< 40 anos	4,72	1,44	0,244
	≥40 anos	4,92	1,41	
COM	< 40 anos	4,25	1,40	0,198
	≥40 anos	4,03	1,39	
COC	< 40 anos	4,05	1,42	0,932
	≥40 anos	4,04	1,44	
CCA	< 40 anos	4,87	1,46	0,924
	≥40 anos	4,86	1,32	
CCN	< 40 anos	3,76	1,69	0,004
	≥40 anos	3,17	1,69	
CCC	< 40 anos	4,45	1,37	0,019

	≥40 anos	4,05	1,49	
CEA	< 40 anos	5,16	1,41	0,846
	≥40 anos	5,13	1,50	
CEN	< 40 anos	4,00	1,50	0,089
	≥40 anos	3,69	1,59	
CEC	< 40 anos	4,89	1,06	0,098
	≥40 anos	4,65	1,36	

Podemos concluir que apenas existem diferenças significativas entre as duas faixas etárias em relação ao Compromisso com a Chefia Normativo (CCN) e ao Compromisso com a Chefia Calculativo (CCC), sendo que em ambos as médias são mais elevadas no grupo dos sujeitos com menos de 40 anos. Apesar de nas restantes dimensões não terem sido encontradas diferenças significativas, é de notar que só na dimensão afectiva do compromisso com a organização é que os inquiridos com mais de 40 anos apresentam níveis médios mais elevados comparativamente ao grupo de participantes com menos de 40 anos. Em todas as restantes dimensões de todos os tipos de compromisso são os participantes com menos de 40 anos que apresentam *scores* médios superiores.

Foi igualmente construído um gráfico onde constam as diferenças nos níveis médios de compromisso de acordo com as habilitações literárias (gráfico 1).

Gráfico 1- Estatística descritiva das habilitações literárias

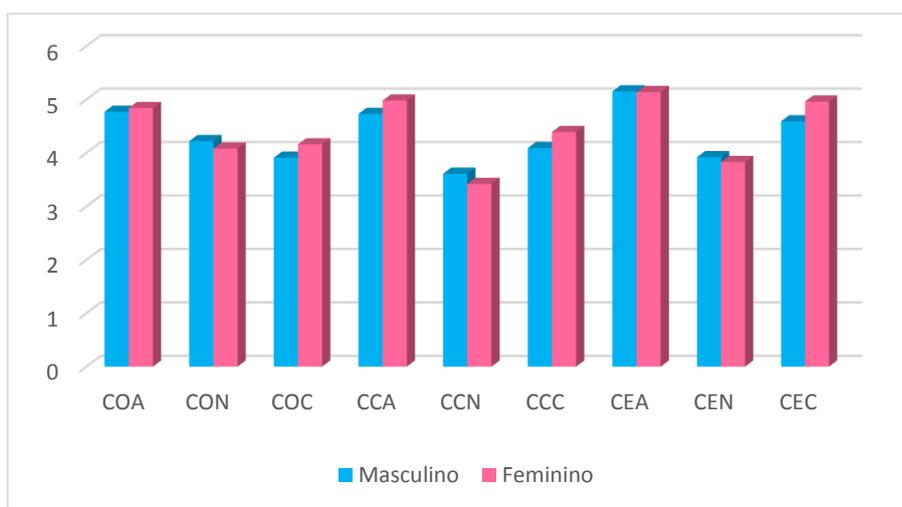


De uma maneira geral, não se denotam diferenças significativas entre os níveis de habilitações literárias no compromisso. Contudo, é de ressaltar as diferenças significativas existentes na dimensão normativa dos três construtos abordados neste

estudo (Anexo F), pois quanto mais baixas são as habilitações literárias dos inquiridos, maiores os seus níveis de compromisso normativo, não só com a organização, mas também com os colegas e com a chefia.

Por fim, a fim de verificar se existem diferenças nos níveis médios de compromisso entre homens e mulheres foi realizado o teste t-student (anexo G).

Gráfico 2- Estatística descritiva do género



De acordo com o gráfico 2, é possível concluir que só existem diferenças significativas entre os géneros nos níveis de CEC (Compromisso com a Equipa Afectivo) [$t(292)=-2,669$; $p=0,008$], pelo que as mulheres que apresentam níveis médios mais elevados ($M=4,96$) do que os homens ($M=4,54$). De salientar que, ainda que não seja significativo, são os homens que apresentam níveis médios superiores na componente Normativa nos três tipos de Compromisso e, as mulheres apresentam níveis mais elevados de Compromisso Organizacional, com os Colegas e com a Chefia na dimensão Calculativa, comparativamente ao género masculino.

Associação entre os vários tipos de compromisso

Com intuito de verificar se os três construtos têm relação entre si, efetuou-se o cálculo das correlações entre as várias dimensões das três escalas. A partir do teste de Kolmogorov-Smirnov ($p<0,05$) verificou-se que a componente afectiva, normativa e calculativa das três escalas utilizadas não têm distribuição normal (Anexo H). Todavia,

visto que se trata de uma amostra de grande dimensão ($n > 30$) podemos invocar o teorema do limite central, uma vez que os valores de assimetria e achatamento se encontram dentro dos limites previstos. Desta forma podemos recorrer ao coeficiente de correlação de Pearson. A matriz de correlações encontra-se na tabela 11.

Tabela 12 – Matriz de correlações entre o Compromisso Organizacional, Compromisso com a chefia e Compromisso com os Colegas

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4	5
1.1. COA	1										
1.2. CON	,458**	1									
1.3. COC	-,011	,238**	1								
2.1. CCA	,536**	,574**	,164**	1							
2.2. CCN	,332**	,675**	,167**	,575**	1						
2.3. CCC	,145*	,294**	,137*	,264**	,436**	1					
3.1. CEA	,632**	,446**	,049	,544**	,296**	,035	1				
3.2. CEN	,408**	,752**	,233**	,517**	,692**	,273**	,458**	1			
3.3. CEC	,212**	,217**	,210**	,221**	,152**	,501**	,246**	,235**	1		

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

Tal como se pode observar na matriz de correlações, existem correlações significativas entre os três construtos.

Fazendo uma análise mais detalhada à matriz acima exposta, é visível que Compromisso Organizacional Afectivo (COA), excetuando com a dimensão calculativa do Compromisso Organizacional, com a qual não está relacionado ($\rho = -.011$), está significativamente correlacionado com todas as dimensões das escalas do compromisso com a chefia e compromisso com os colegas/equipa. Estas correlações são positivas, ou seja, quanto maiores os níveis de Compromisso Organizacional Afectivo, maiores os níveis dos outros tipos de compromisso, o que significa que quanto mais os participantes estão comprometidos afectivamente com a organização, maior também o seu compromisso com a chefia e colegas.

O Compromisso Organizacional Normativo (CON) está significativamente e positivamente correlacionado com todas as componentes dos outros tipos de compromisso, pelo que quanto maiores os níveis de CON, maiores os níveis dos outros

tipos de compromisso. Já o Compromisso Organizacional Calculativo (COC) encontra-se significativamente correlacionado com todas as dimensões das escalas, isto significa que quanto maiores os níveis de COC, maiores os níveis dos outros tipos de compromisso. Contudo, o mesmo não se verifica na dimensão afectiva do Compromisso com a Equipa ($\rho=.049$), pelo que não há correlações significativas entre estes.

Relativamente à análise do Compromisso com a Chefia, a dimensão Afectiva (CCA) e normativa (CCN), apresentam correlações significativas e directas com todas as restantes dimensões. O mesmo não se verifica com a componente calculativa do Compromisso com a Chefia, que se correlaciona com todas as dimensões dos três tipos de compromisso, exceptuando com a dimensão afectiva do Compromisso com Equipa ($\rho=.035$)

Análise dos efeitos preditores do Compromisso com a Chefia e Compromisso com a Equipa sobre o Compromisso Organizacional

Com intuito de validar as hipóteses formuladas neste estudo e, encontradas correlações significativas entre os vários tipos de compromisso, realizaram-se Regressões Lineares Múltiplas. Os principais resultados são os seguintes:

Figura 4- *Efeito preditivo do compromisso com a chefia e com os colegas sobre o compromisso organizacional afectivo*

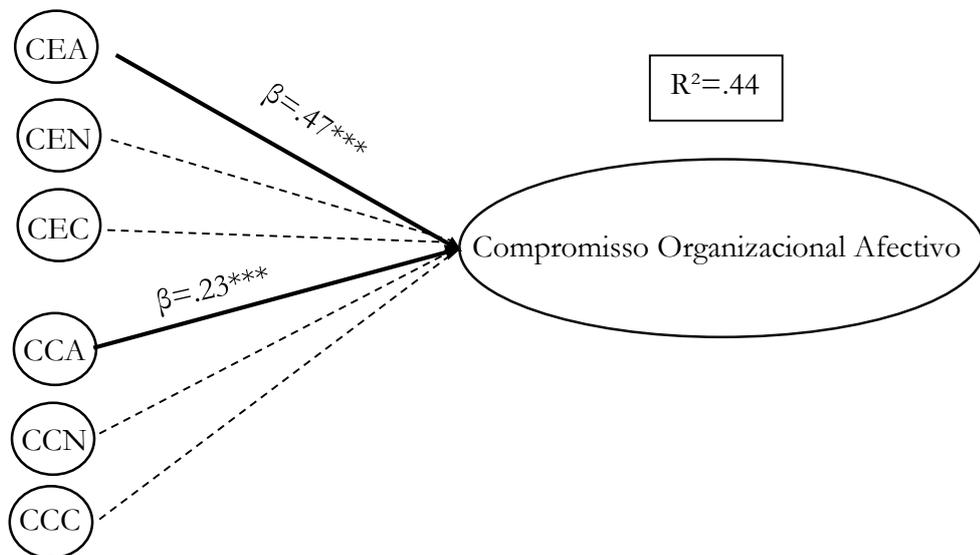


Figura 5- Efeito preditivo do compromisso com a equipa e com a chefia sobre o compromisso organizacional normativo

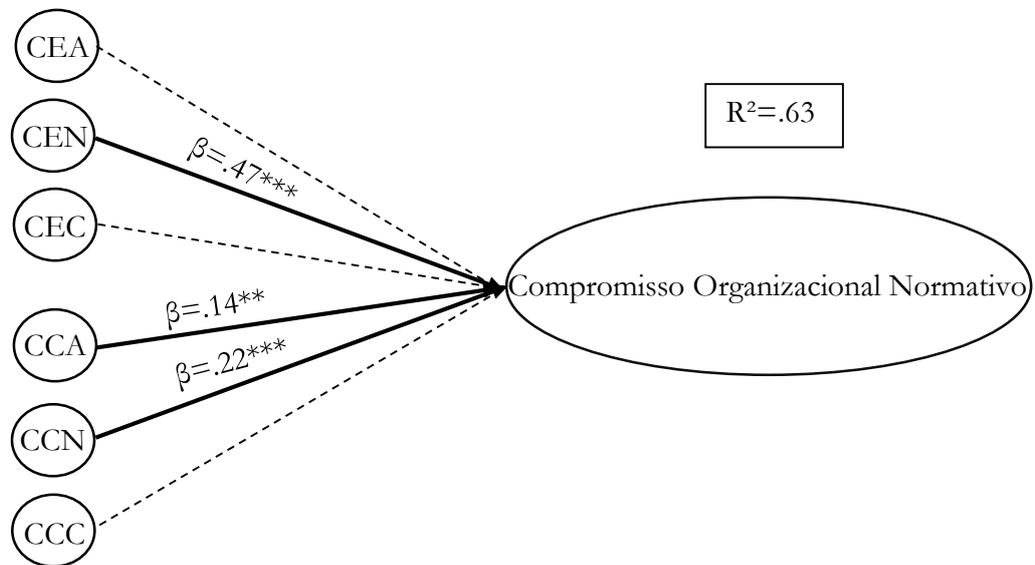
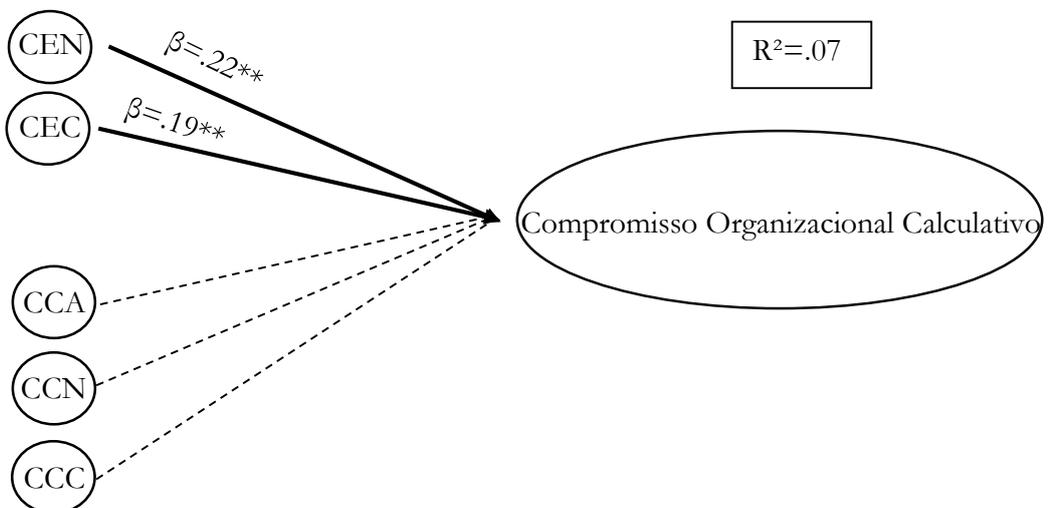


Figura 6- Efeito preditivo do compromisso com a Equipa e com a Chefia sobre o Compromisso Organizacional Calculativo

Por não se ter encontrado correlações entre o Compromisso com a Equipa na dimensão Afectiva e o Compromisso Organizacional Calculativo (tabela 12), a regressão linear múltipla que se segue não contempla o Compromisso com a Equipa Afectivo.



Quanto à hipótese 1 (*o Compromisso com a Chefia funciona como antecedente do Compromisso Organizacional, ou seja, quanto maior a ligação afetiva, normativa ou calculativa com a sua chefia maior o compromisso que o colaborador desenvolve com a própria organização*), esta verifica-se parcialmente, uma vez que o Compromisso Organizacional Afetivo apenas é influenciado significativamente pelo compromisso afetivo com a chefia ($\beta=.23^{***}$). Quanto à componente calculativa e normativa do Compromisso com a Chefia, não se encontrou relação com o Compromisso Organizacional Afetivo, tal como se verifica na figura 4. Relativamente ao Compromisso Organizacional Normativo (CON), tal como consta na figura 5, apenas é influenciado pelo Compromisso Normativo e Afetivo com a Chefia, ainda que com menos peso neste último ($\beta=.14^{**}$). Por fim, nenhuma dimensão do Compromisso com a Chefia foi encontrada como antecedente do Compromisso Calculativo com a Organização, pelo que não é o compromisso com a chefia (nas suas três dimensões) que faz com que o colaborador meça os custos-benefícios da sua saída da organização (figura 6).

Quanto ao Compromisso Afetivo com a Equipa (CEA), tal como é possível constatar pela figura 4, tem uma forte relação com a dimensão Afetiva do Compromisso Organizacional ($\beta=.47^{***}$). Também o Compromisso Normativo com a Equipa (CEN) é um forte preditor do Compromisso Organizacional Normativo (figura 5). Por fim, é possível verificar através da figura 6 que, quer o Compromisso Normativo, quer o Compromisso Calculativo com a Equipa influenciam o Compromisso Organizacional Normativo ($\beta=.22^{**}$; $\beta=.19^{**}$ respectivamente). Assim, uma vez que nem todas as dimensões do compromisso com a Equipa afectam todas as dimensões do Compromisso com a Organização, a segunda hipótese formulada (*o Compromisso com os Colegas funciona como antecedente do Compromisso Organizacional, ou seja, quanto maior a ligação afetiva, normativa ou calculativa com os Colegas maior o compromisso que o colaborador desenvolve com a própria organização*) apenas se verifica de forma parcial.

Deste modo, o Compromisso Afetivo com a Organização é explicado em 44% pelo Compromisso com a Equipa e com a Chefia. Na mesma linha, o Compromisso com a Equipa e Chefia sob a dimensão afectiva e o Compromisso normativo com a Chefia são antecedentes do Compromisso Organizacional Normativo, sendo a variância explicada de 63%. Por último, é de ressaltar que é a dimensão Calculativa do Compromisso com a

Organização que tem o R^2 menor, sendo apenas explicado pelo Compromisso com a Equipa em 7%.

V- Discussão de resultados

O presente trabalho pretendeu averiguar se o compromisso com o chefe e o compromisso com os colegas tem peso para a formação do compromisso organizacional. Apurou-se que os resultados conseguidos sustentam as hipóteses formuladas, ainda que de forma parcial. De modo geral, verifica-se que quanto mais os inquiridos estão comprometidos com a chefia e com os colegas de trabalho, maior o seu compromisso também com a organização. Assim, importa confrontar os resultados com a revisão da literatura apresentada. De salientar que a análise será feita com base nas figuras 4,5 e 6 do capítulo anterior e, que cada uma delas corresponde a ambas as hipóteses.

Atendendo à figura 4, verifica-se que a dimensão afectiva do Compromisso com a Chefia e com os Colegas predizem o Compromisso Organizacional Afectivo, o que significa que o facto de os colaboradores desenvolverem uma ligação afectiva com a chefia e com os colegas, condu-los a um maior compromisso afectivo com a organização. Estes resultados poderão advir do facto de a definição da componente afectiva ser idêntica em qualquer tipo de compromisso, uma vez que Allen e Meyer (1991) a definem como a adesão ou apego emocional do individuo. A conceptualização desta componente feita por Clugston et al. (2000), com base no modelo tridimensional é relacionada com a identidade e envolvimento. Pode-se relacionar também estes resultados às experiências de O'Reilly e Chatman, Becker et al. (1996) e Gregersen (1993), que exploraram esta vertente do compromisso através das componentes de identificação e assimilação, uma vez que estas se encontrarão patentes nos inquiridos deste estudo. É possível evocar a ideia de que o compromisso com a chefia é um conceito homólogo à noção de lealdade à chefia (Hirschman, 1970; Morrow & McElroy, 1993; Werther, 1988), pois concorda com a definição de Mowday et al. (1982) de compromisso organizacional. Todavia, o peso que o compromisso com a equipa afectivo deteve sobre o compromisso organizacional afetivo foi maior do que o Compromisso com a Chefia Afectivo, podendo-se concluir que efetivamente o *status* formal estabelecido entre os colegas de trabalho e o chefe é diferente (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades, 2002), uma vez que os colaboradores adjudicam mais rapidamente emoções positivas aos colegas,

por serem "cognitivamente mais próximos" de si (Lawler, 1992). Ainda, Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano (2005), defendem que o sentimento de lealdade é mais forte entre colegas de uma equipa comparativamente ao chefe, pois o feedback que vão obtendo por parte dos colegas é sistemático.

No concernente à figura 5, verificou-se que é o dever moral que os colaboradores sentem para com os colegas e chefia (componente normativa) que os leva a ter um sentimento de obrigação moral em permanecer na organização onde laboram. Deste modo, o efeito preditivo do compromisso normativo, quer com os colegas, quer com a chefia, sobre o Compromisso Normativo com a Organização pode dever-se igualmente à semelhança da definição, pois Meyer e Allen, (1991), conceptualizam esta dimensão como o sentimento de obrigação moral, em que o colaborador permanece na organização por se sentir moralmente obrigado. E, Clugston et al. (2000), define esta componente como o respeito ao desejo do funcionário em querer manter o mesmo chefe e/ou colegas, alicerçado ao sentimento de fidelidade e de dever moral para com estes. Assim, é possível afirmar que o sentimento de dever moral sentido pelos inquiridos face aos seus colegas e à sua chefia foi estendido para a sua relação com a organização onde laboram. De ressaltar que mais uma vez foi o compromisso com os colegas que deteve um maior peso como antecedente, comparativamente ao compromisso normativo com a chefia, resultado este que poderá ser fundamentado nas diversas experiências que sugerem que os colaboradores se comprometem de forma dissemelhante consoante se trate da chefia ou colegas de trabalho (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Também se encontram referências nas experiências de Lin e Lin (2006), que evocam que a confiança na equipa é basilar para o compromisso organizacional, assim sendo, para se obter um elevado compromisso organizacional é determinante que as relações intra-organizacionais sejam sólidas. Por fim, o facto de o compromisso afectivo com a chefia também ser preditor do compromisso organizacional normativo deve-se ao facto de estas duas dimensões serem interdependentes (Allen e Meyer, 1991), uma vez que aquando do desenvolvimento de uma ligação afectiva com o chefe, o sentimento de dever moral dos inquiridos foi transposto para a sua relação com a organização. Por outras palavras, quando o colaborador está comprometido afectivamente com a chefia, o compromisso moral com a empresa é fortalecido, por a chefia ser representante da organização junto dos colaboradores e funcionar como matriz

de referência na construção da identidade e do compromisso (O'Reilly e Chatman, Becker et al.,1996).

Relativamente à figura 6, verificou-se que nenhuma dimensão do compromisso com a chefia funciona como antecedente do compromisso organizacional calculativo, podendo-se concluir que não é o compromisso com a chefia (nas suas três dimensões) que faz com que o colaborador meça os custos-benefícios da sua saída da organização, mas sim o compromisso com os colegas nas dimensões normativa e calculativa. Deste modo, o balanço que o colaborador faz dos custos e benefícios, prende-se com o sentimento de dever moral para com os seus colegas (componente normativa) e para o que a sua saída da equipa de trabalho representa para si (dimensão calculativa). Com efeito, a explicação destes resultados é sustentada igualmente pela teoria do processo de escolha de Lawler's, (1992), em que a proximidade aos colegas é superior à da chefia, pelo que os colaboradores procuram permanecer na organização para manter a ligação aos colegas. Na mesma linha, Moreland e Levine (2001), aditam que os colaboradores tendem a passar grande parte do tempo inseridos em grupos, razão pela qual o vínculo e a união intragrupal é maior.

Deste modo é possível confirmar a ideia de Rego e Souto (2004), de que cada dimensão do compromisso se tende a desenvolver de modo autónomo, na base de diferentes antecedentes e por meio de diferentes processos.

VI- Conclusões, limitações e estudos futuros

Toda a tendência da literatura em torno do fenómeno do *commitment* tem procurado explorar as bases do conceito, os seus antecedentes, consequentes e os seus múltiplos focos. Um dos objectivos deste estudo centrou-se em perceber, em primeiro lugar, se os vários tipos de compromisso estavam associados entre si e, concluiu-se que estes estão efectivamente correlacionados. O segundo objectivo incidiu em testar o efeito preditivo do compromisso com a chefia e do compromisso com os colegas sobre o compromisso organizacional. Assim, ainda que nem todas as dimensões do compromisso com os colegas e com a chefia afectem todas as componentes do compromisso organizacional, Reichers (1985), defende que os colaboradores se podem comprometer

com alguns ou com todos os tipos de compromisso em simultâneo em diferentes intensidades.

Deste modo, a grande conclusão que se pode retirar deste estudo, é a de que quanto mais o colaborador estiver comprometido com a chefia e com os seus colegas, maiores são os seus níveis de compromisso organizacional, principalmente quando se trata das dimensões afectiva e normativa. Significa isto dizer que quando o colaborador olha para a organização pensa na relação que estabelece com o seu chefe e com os colegas, ou seja, reconhece valor na relação que estabelecida com estes, digamos então que este estado psicológico advém do facto de o individuo ser um ser de e em relação com o outro. Ainda no que se concerne aos resultados encontrados na dimensão afectiva, estes vão ao encontro do postulado por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), uma vez que ressalvam que é nesta componente que se encontram as consequências mais benéficas e desejáveis, quer para o próprio sujeito, quer para a organização. De ressalvar que entre os antecedentes que melhor explicam a dimensão normativa e, sobretudo a afetiva, temos o tipo de liderança e comunicação do chefe, o apoio da chefia e dos colegas e o *feedback* recebido (Rego e Souto, 2004).

Este estudo pretendeu abrir um precedente para novas investigações, dado que as evidências empíricas em torno dos focos do *commitment* são ainda insuficientes e inconclusivas, pelo que a justificação dos resultados obtidos neste trabalho se configurou num desafio. Assim, enquanto limitações destaca-se a falta de uma estrutura teórica sólida que sustente de forma inequívoca o valor preditivo dos focos do compromisso sobre o Compromisso Organizacional, destacando-se assim a necessidade de se ampliar mais estudos neste âmbito. Outra limitação prende-se com o facto de neste trabalho apenas se ter avaliado o compromisso num único momento, sabendo com base na literatura que este é um construto complexo, vasto e que o seu desenvolvimento pode variar ao longo do tempo.

Enquanto sugestões para investigações futuras seria interessante replicar o estudo medindo o compromisso em vários momentos, pois a sua intensidade pode aumentar ou diminuir ainda que a chefia ou os colegas se possam manter ao longo do tempo. Tendo este trabalho indiciado que o compromisso com a chefia e com os colegas assumem grande importância na relação individuo-organização, seria pertinente incluir em estudos futuros outros focos do compromisso para além dos que foram avaliados neste trabalho,

nomeadamente o compromisso com a profissão, sindicatos e clientes. A ideia de que a dimensão calculativa do compromisso é a menos importante é partilhada por muitos autores, uma vez que está associada a baixos níveis de motivação laboral e baixa performance (Siqueira e Gomide Júnior, 2004). Todavia, por não se ter encontrado valor preditivo do compromisso com a chefia e fraco valor preditivo do compromisso com os colegas sobre o compromisso organizacional calculativo, era importante explorar mais antecedentes do compromisso desta dimensão, podendo assim justificar os resultados aqui apresentados. Por fim, como outrora mencionado, este trabalho teve por base o modelo tridimensional de Allen e Meyer por ser mais rico, consensual e o mais veemente utilizado. Contudo, seria pertinente replicar este estudo utilizando o modelo unidimensional de Mowday (1979), pois poder-se-ia encontrar resultados diferentes.

Referências bibliográficas

- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Bastos, A. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 3
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they decisions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, E. T., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177–190.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a selfdirected team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439–450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas, utilizando o SPSS para Windows (3ªed.)*. Oeiras: Celta
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, pp. 533-546.

- Byrne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. p.338
- Chen, Z., Tsui, A., & Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in china. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339–356.
- Cheng, B. S. (1995). *Chinese CEO's employee categorization and managerial behavior*. Paper presented at the Symposium on Indigenous Behavior in Effective Management and Organizations, sponsored by the International Association of Applied Psychology, Guangzhou, China.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y e Riley, J. H (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in chinese contexto: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior* , 24 (3), 313-334.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, nand turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Cho, V. e Huang, X (2012). Professional commitment, organizational commitment and the intention to leave for professional advancement: na empirical study o IT professionals. *Information Technology & People*, 25 (1), 31-54
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5–30.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-172).
- Darden, W. R., Hampton, R. & Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65, 80-106.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705–721.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Consultado em novembro, 25, 2017 através da <http://hdl.handle.net/1822/4383>
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31–47.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair Jr. J.F., Anderson. R.E.. Tatham. R.L.. & Black. W.C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 a . ed.). Porto Alegre: Bookman

- Hall, D. Schneider, B. e Nygree, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quartely*.15, 176-190.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a threecomponent model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press
- Hsu C (2000). An empirical study on the relationships between organizational culture, leader behavior, and employees' work attitude- A case study on a commercial bank in Taiwan, master thesis (unpublished), Department of Industrial Engineering and Management, Chaoyang University of Technology, Taichung, Taiwan
- Hunt, S. D., e Morgan, R. M (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587
- Imran, I., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 5, 951-995.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Revietc*, 33, 499-517
- Knippenberg, D. V., & Schie, E. C. M. V. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.

- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice process theory. *American Sociological Review*, 57, 327–339.
- Lee, M. H. (1992). *An explanation of the significance, influencing factors, and the results of behaviors of loyalty to organization: A case of middle and small enterprises in Taiwanese*. Master Dissertation: Institute of Applied Psychology of Fu Ren University, Taiwan (in Chinese).
- Lee, O.F., Tan, J. A e Javalgi, R (2010). Goal orientation and organizational commitment: individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 54-65.
- Lemons, M. A., e Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4), 268-280.
- Lin D. T, Lin R. F., (2006). *Organizational Behavior*, Taipei: Tsaig Hai Publishing.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal Of Business & Management*, 5(6), 17-26.
- Maroco. J. (2010). *Análise de Equações Estruturais (Fundamentos teóricos. Software & Aplicações)* Pêro Pinheiro: ReportNumber
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J., Allen, N., e Gellatly, I. (1990) Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 710-720.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: *Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Meyer, J. P., Becker, T. E e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007
- Meyer, J.P. e Herscovitch, L. (2001) Commitment in the Workplace. Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P.; Morin, A. J. S.; e Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- Meyer, J. & Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and workgroups. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: theory and research* (pp. 69–112).

- Morrow, P. & McElroy, J. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multicommitment world. *Journal of Business Research*, 26, 1-2.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Influências e Determinantes do Desempenho*. Dissertação de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão –Universidade Técnica de Lisboa.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 203-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
- Nascimento, Lopes, & Salgueiro, Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, Volume 14, N.º 1, 115-133.
- O’Reilly C.A. e Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-499.
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479.
- Penley, L. & Gould, S. (1998). Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed). Lisboa: RH editora.

- Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology and People*, **19**(4), 299-322.
- Randall, D. M (1989). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Organizational behavior: Readings and exercises*. 8ªed, 96-111
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, **26**, 91- 110.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das "rosas". *Revista de Administração Pública*, **6**, 959-979.
- Rego, A., Souto, Solange. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresa Eletrônica*, **4**. Consultado em 25 de novembro de 2017 através de <<http://www16fgv.br/rae/artigos/2201.pdf>>
- Reichers, A. E (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 508-514
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, **87**(4), 698-714.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. M. Riketta, R.V. Dick / *Journal of Vocational Behavior* **67**, 490–510
- Robert C, Angelo. D., (1995). *Organizational Behavior*,
- Rodríguez, E.V., Franco,T,C. & Santos, M.J.N. (2005). *O comportamento Organizacional e as estratégias de gestão de Recursos Humanos*. Programa de

promoção geral da Investigação do plano galego de investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54).

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to organization. *Administrative Science Quarterly*. 16, 143-150.

Shenh, C., Tian, Y. & Chen, M. (2010). Relationship among behavior, trust, perceived team suporte, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10),1297-1306.

Siqueira, M., Gomides, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artemed

Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

Staw, B. (1977). Two sides of commitment. *Academy of Management*.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56

Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333).

Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: Artmeed Editora

- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; e Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147
- Vergara, S. (2000). *Gestão de pessoas*. 2ªed. São Paulo
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Werther, W. B. Jr (1988). Loyalty at work. *Business Horizons*. March–April, 28–35.
- Zhou, Y. H. (1983). *The relationship between Chinese value system and managerial behaviors in large enterprises in Taiwan*. Unpublished PhD dissertation, Institute of Business and Management, National Chengchi University, Taiwan (in Chinese).
- Zeffane, R (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

VIII-ANEXOS

Anexo A- Instrumento de medida

O meu nome é Rita e sou aluna de 5º ano do ISPA – Instituto Universitário, na área de Psicologia Social e das Organizações No âmbito da minha Tese de Mestrado, pretendo realizar um estudo acerca do compromisso organizacional, compromisso com a equipa de trabalho e com a chefia. Deste modo, para a realização deste estudo, é crucial a sua colaboração através do preenchimento do questionário que se segue. Realço que são garantidos o seu anonimato e a confidencialidade das suas respostas, uma vez que os dados recolhidos servirão apenas para fins estatísticos e académicos. Saliento ainda que não subsistem respostas certas ou erradas.

Dados sociodemográficos

Género:

Masculino

Feminino

Idade: _____

Habilitações Literárias

Inferior ou igual ao 3º ciclo (9º ano)

Ensino Secundário

Igual ou Superior à Licenciatura

Questionário

De seguida, leia atentadamente as afirmações que se seguem e assinale o grau de concordância ou discordância em cada uma, com base na seguinte escala de resposta:

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	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 prejudicada 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 moral em permanecer na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
17. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação pessoal 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

1. Eu tenho um forte sentimento de pertença na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto orgulho em ser um membro da minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não sinto um forte sentido de pertença à minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto como fazendo “parte da família” na minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha equipa tem um grande significado para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não seria moralmente correcto da minha parte deixar a minha equipa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto que tenho de continuar a trabalhar para esta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto que não seria correcto deixar a minha equipa, se me oferecessem emprego para trabalhar com uma outra.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não deixaria a minha equipa neste momento, pois sinto que tenho obrigações para com alguns dos membros.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mudar de equipa iria exigir que me ajustasse a novos hábitos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mudar de equipa iria exigir que me adaptasse a novas formas de organização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Se mudasse de equipa, teria de me voltar a adaptar às normas de uma nova equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mudar de equipa exigiria da minha parte um grande esforço para me adaptar a uma nova forma de trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mudar de equipa iria exigir que reorganizasse completamente a maneira como trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Estou tão habituado a trabalhar com a minha actual equipa que seria demasiado difícil para mim mudar.	1	2	3	4	5	6	7
17. Mesmo que fosse vantajoso, sinto que não seria correto deixar a minha equipa.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha equipa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

1. Tenho respeito pela minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu aprecio a minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho pouca admiração pela minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha chefia significa muito para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto orgulho por trabalhar com a minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não deixaria a minha chefia neste momento porque tenho um sentido de obrigação pessoal para com ele/a.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto que não seria moralmente correcto deixar a minha atual chefia, se me oferecessem emprego para trabalhar com uma outra	1	2	3	4	5	6	7
9. Mudar de chefia iria exigir que reorganizasse substancialmente a forma como trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Mudar de chefia exigiria da minha parte um grande esforço de adaptação a um novo estilo de liderança	1	2	3	4	5	6	7
11. Mudar de chefia iria exigir que adquirisse novos hábitos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu estou tão habituado a trabalhar com a minha atual chefia, que seria demasiado difícil para mim mudar	1	2	3	4	5	6	7
13. Haveriam algumas alterações na forma como eu trabalho se mudasse de chefia.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mudar de chefia não teria qualquer consequência negativa na minha performance.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto que tenho uma obrigação moral de continuar a trabalhar com a minha chefia.	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha chefia neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo B- Normalidade Compromisso Organizacional

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
COA_14_INV	1,000	7,000	-,149	-1,041	-1,184	-4,143
CON_15	1,000	7,000	,100	,699	-1,108	-3,877
CON_16	1,000	7,000	,290	2,028	-1,134	-3,968
CON_17	1,000	7,000	-,604	-4,228	-,672	-2,351
CON_18	1,000	7,000	-,234	-1,640	-1,053	-3,686
CON_19	1,000	7,000	-,401	-2,807	-,649	-2,270
COA_2	1,000	7,000	-,408	-2,859	-,651	-2,278
COA_3_INV	1,000	7,000	-,520	-3,642	-,884	-3,093
COA_4_INV	1,000	7,000	-,563	-3,938	-,918	-3,213
COA_6_INV	1,000	7,000	-,379	-2,653	-1,007	-3,525
COC_7	1,000	7,000	-,242	-1,692	-,989	-3,462
COC_8	1,000	7,000	-,189	-1,320	-1,129	-3,953
COC_10	1,000	7,000	,076	,535	-,990	-3,465
COC_12	1,000	7,000	-,078	-,546	-1,103	-3,860
Multivariate					47,636	19,295

Anexo C- Normalidade Compromisso com a Chefia

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CCN_7	1,000	7,000	,015	,104	-1,132	-3,961
CCN_8	1,000	7,000	,173	1,214	-1,081	-3,783
CCN_15	1,000	7,000	,133	,929	-1,124	-3,933
CCN_16	1,000	7,000	,280	1,957	-1,143	-4,000
CCA_1	1,000	7,000	-1,393	-9,750	1,318	4,614
CCA_2	1,000	7,000	-,911	-6,378	,065	,228
CCA_3_INV	1,000	7,000	-,617	-4,318	-,817	-2,860
CCA_4_INV	1,000	7,000	-,246	-1,724	-1,159	-4,057
CCA_5	1,000	7,000	-,309	-2,161	-,766	-2,679
CCA_6	1,000	7,000	-,497	-3,479	-,566	-1,980

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CCC_9	1,000	7,000	-,311	-2,176	-,752	-2,634
CCC_10	1,000	7,000	-,276	-1,931	-,828	-2,898
CCC_11	1,000	7,000	-,393	-2,752	-,724	-2,535
CCC_13	1,000	7,000	-,433	-3,029	-,473	-1,656
Multivariate					76,107	30,827

Anexo D- Normalidade Compromisso com os Colegas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CEN_7	1,000	7,000	-,272	-1,901	-1,012	-3,543
CEN_8	1,000	7,000	-,509	-3,565	-,619	-2,165
CEN_9	1,000	7,000	,100	,703	-1,174	-4,110
CEN_10	1,000	7,000	-,039	-,276	-1,082	-3,786
CEN_17	1,000	7,000	,214	1,499	-,993	-3,475
CEN_18	1,000	7,000	,210	1,468	-1,150	-4,024
CEA_1	1,000	7,000	-,928	-6,496	,081	,283
CEA_2	1,000	7,000	-1,014	-7,098	,643	2,252
CEA_3_INV	1,000	7,000	-,775	-5,424	-,630	-2,206
CEA_4_INV	1,000	7,000	-,839	-5,875	-,397	-1,391
CEA_5_INV	1,000	7,000	-,887	-6,211	-,384	-1,343
CEA_6	1,000	7,000	-,891	-6,239	,270	,945
CEC_11	1,000	7,000	-,742	-5,191	,058	,203
CEC_12	1,000	7,000	-,819	-5,733	,385	1,348
CEC_13	1,000	7,000	-,804	-5,631	,210	,735
CEC_14	1,000	7,000	-,349	-2,443	-,736	-2,578
CEC_15	1,000	7,000	-,153	-1,069	-,765	-2,678
Multivariate					128,497	43,343

Anexo E- T-student idades

Group Statistics					
	Idade_G	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COA	< 40 anos	169	4,7219	1,43625	,11048
	≥40 anos	125	4,9180	1,40519	,12568
COM	< 40 anos	169	4,2456	1,40012	,10770
	≥40 anos	125	4,0333	1,38832	,12417
COC	< 40 anos	169	4,0503	1,41621	,10894
	≥40 anos	125	4,0360	1,44478	,12923
CCA	< 40 anos	169	4,8718	1,46159	,11243
	≥40 anos	125	4,8560	1,32124	,11818
CCN	< 40 anos	169	3,7589	1,69972	,13075
	≥40 anos	125	3,1720	1,69124	,15127
CCC	< 40 anos	169	4,4467	1,36663	,10513
	≥40 anos	125	4,0500	1,49293	,13353
CEA	< 40 anos	169	5,1588	1,41407	,10877
	≥40 anos	125	5,1253	1,50621	,13472
CEN	< 40 anos	169	4,0049	1,50313	,11563
	≥40 anos	125	3,6947	1,59127	,14233
CEC	< 40 anos	169	4,8947	1,06437	,08187
	≥40 anos	125	4,6512	1,36072	,12171

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		Sig.	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
COA	Equal variances assumed		292	,244	-,19611	,16789	-,526	,13432
	Equal variances not assumed	,572	270,472	,242	-,19611	,16734	-,525	,13356
CON	Equal variances assumed	,678	292	,198	,21223	,16458	,111	,53615
	Equal variances not assumed		268,560	,198	,21223	,16437	,111	,53586
COC	Equal variances assumed	,343	292	,932	,01430	,16851	,317	,34595
	Equal variances not assumed		264,335	,933	,01430	,16902	,318	,34709

CCA	Equal	,527	292 ,924	,01579	,16560	-	,341
	variances					,310	71
	assumed					12	
	Equal		280,465 ,923	,01579	,16311	-	,336
	variances					,305	88
	not					29	
	assumed						
CCN	Equal	,517	292 ,004	,58688	,20009	,193	,980
	variances					07	68
	assumed						
	Equal		268,057 ,004	,58688	,19994	,193	,980
	variances					22	54
	not						
	assumed						
CCC	Equal	,363	292 ,019	,39675	,16771	,066	,726
	variances					67	82
	assumed						
	Equal		253,474 ,020	,39675	,16995	,062	,731
	variances					06	43
	not						
	assumed						
CEA	Equal	,781	292 ,846	,03344	,17152	-	,371
	variances					,304	02
	assumed					13	
	Equal		257,577 ,847	,03344	,17315	-	,374
	variances					,307	42
	not					53	
	assumed						
CEN	Equal	,294	292 ,089	,31026	,18181	-	,668
	variances					,047	10
	assumed					57	

	Equal		258,560	,092	,31026	,18337	-	,671
	variances						,050	36
	not						83	
	assumed							
CEC	Equal	,026	292	,086	,24347	,14147	-	,521
	variances						,034	91
	assumed						96	
	Equal		227,274	,098	,24347	,14668	-	,532
	variances						,045	51
	not						56	
	assumed							

Anexo F-Anova One- Way com Habilitações literárias

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
COA	1 < = 3º Ciclo	25	4,8500	1,30703	,26141	4,3105	5,3895	3,00	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,7975	1,32749	,13275	4,5341	5,0609	1,75	7,00
	3 = > Licenc.	169	4,8033	1,50128	,11548	4,5753	5,0312	1,00	7,00
	Total	294	4,8053	1,42403	,08305	4,6418	4,9687	1,00	7,00
CON	1 < = 3º Ciclo	25	4,5733	1,22765	,24553	4,0666	5,0801	1,33	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,3700	1,22052	,12205	4,1278	4,6122	1,00	6,83
	3 = > Licenc.	169	3,9665	1,48989	,11461	3,7402	4,1927	1,00	7,00
	Total	294	4,1553	1,39670	,08146	3,9950	4,3156	1,00	7,00
COC	1 < = 3º Ciclo	25	4,1500	1,15018	,23004	3,6752	4,6248	1,50	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,3000	1,37575	,13757	4,0270	4,5730	1,25	7,00
	3 = > Licenc.	169	3,8772	1,47426	,11340	3,6533	4,1011	1,00	7,00
	Total	294	4,0442	1,42599	,08317	3,8805	4,2079	1,00	7,00
CCA	1 < = 3º Ciclo	25	4,6800	1,29271	,25854	4,1464	5,2136	1,17	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,9483	1,27540	,12754	4,6953	5,2014	1,83	7,00
	3 = > Licenc.	169	4,8432	1,48924	,11456	4,6170	5,0694	1,00	7,00
	Total	294	4,8651	1,40133	,08173	4,7042	5,0259	1,00	7,00
CCN	1 < = 3º Ciclo	25	4,5000	1,31498	,26300	3,9572	5,0428	1,00	7,00
	2 Ensino Sec.	100	3,8875	1,49889	,14989	3,5901	4,1849	1,00	7,00
	3 = > Licenc.	169	3,1391	1,79094	,13776	2,8671	3,4110	1,00	7,00
	Total	294	3,5094	1,71799	,10020	3,3122	3,7065	1,00	7,00
CCC	1 < = 3º Ciclo	25	4,5100	1,21937	,24387	4,0067	5,0133	2,25	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,5200	1,41897	,14190	4,2384	4,8016	1,00	7,00
	3 = > Licenc.	169	4,1006	1,45143	,11165	3,8802	4,3210	1,00	7,00
	Total	294	4,2781	1,43274	,08356	4,1136	4,4425	1,00	7,00
CEA	1 < = 3º Ciclo	25	5,2067	1,05220	,21044	4,7723	5,6410	3,17	7,00
	2 Ensino Sec.	100	5,0767	1,33258	,13326	4,8123	5,3411	1,00	7,00
	3 = > Licenc.	169	5,1755	1,57025	,12079	4,9371	5,4140	1,00	7,00
	Total	294	5,1446	1,45152	,08465	4,9779	5,3112	1,00	7,00
CEN	1 < = 3º Ciclo	25	4,3667	1,45694	,29139	3,7653	4,9681	1,00	7,00
	2 Ensino Sec.	100	4,1467	1,38601	,13860	3,8717	4,4217	1,00	7,00
	3 = > Licenc.	169	3,6381	1,61180	,12398	3,3933	3,8828	1,00	7,00
	Total	294	3,8730	1,54620	,09018	3,6955	4,0505	1,00	7,00
CEC	1 < = 3º Ciclo	25	4,7440	1,19794	,23959	4,2495	5,2385	2,80	6,60
	2 Ensino Sec.	100	4,9660	1,18238	,11824	4,7314	5,2006	1,00	7,00

3 = > Licenc.	169	4,6947	1,21166	,09320	4,5107	4,8787	1,00	7,00
Total	294	4,7912	1,20321	,07017	4,6531	4,9293	1,00	7,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	Based on Mean	1,441	2	291	,238
	Based on Median	1,329	2	291	,266
COA	Based on Median and with adjusted df	1,329	2	284,014	,266
	Based on trimmed mean	1,413	2	291	,245
	Based on Mean	3,023	2	291	,050
	Based on Median	2,855	2	291	,059
COM	Based on Median and with adjusted df	2,855	2	284,164	,059
	Based on trimmed mean	2,954	2	291	,054
	Based on Mean	2,367	2	291	,096
	Based on Median	2,313	2	291	,101
COC	Based on Median and with adjusted df	2,313	2	289,614	,101
	Based on trimmed mean	2,365	2	291	,096
	Based on Mean	2,968	2	291	,053
	Based on Median	2,207	2	291	,112
CCA	Based on Median and with adjusted df	2,207	2	282,919	,112
	Based on trimmed mean	2,748	2	291	,066
	Based on Mean	7,505	2	291	,001
	Based on Median	7,395	2	291	,001
CCN	Based on Median and with adjusted df	7,395	2	290,529	,001
	Based on trimmed mean	7,112	2	291	,001
	Based on Mean	,730	2	291	,483
	Based on Median	,718	2	291	,488
CCC	Based on Median and with adjusted df	,718	2	287,879	,488
	Based on trimmed mean	,732	2	291	,482
	Based on Mean	2,639	2	291	,073
	Based on Median	1,702	2	291	,184
CEA	Based on Median and with adjusted df	1,702	2	268,250	,184
	Based on trimmed mean	2,103	2	291	,124
	Based on Mean	1,829	2	291	,162
CEN	Based on Median	2,041	2	291	,132

	Based on Median and with adjusted df	2,041	2	289,600	,132
	Based on trimmed mean	1,912	2	291	,150
	Based on Mean	,059	2	291	,943
	Based on Median	,119	2	291	,888
CEC	Based on Median and with adjusted df	,119	2	282,607	,888
	Based on trimmed mean	,117	2	291	,890

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
COA	Between Groups	,057	2	,028	,014	,986
	Within Groups	594,108	291	2,042		
	Total	594,164	293			
CON	Between Groups	15,004	2	7,502	3,923	,021
	Within Groups	556,569	291	1,913		
	Total	571,573	293			
COC	Between Groups	11,535	2	5,768	2,873	,058
	Within Groups	584,265	291	2,008		
	Total	595,800	293			
CCA	Between Groups	1,630	2	,815	,413	,662
	Within Groups	573,740	291	1,972		
	Total	575,370	293			
CCN	Between Groups	62,008	2	31,004	11,239	,000
	Within Groups	802,779	291	2,759		
	Total	864,787	293			
CCC	Between Groups	12,521	2	6,261	3,093	,047
	Within Groups	588,935	291	2,024		
	Total	601,456	293			
CEA	Between Groups	,720	2	,360	,170	,844
	Within Groups	616,609	291	2,119		
	Total	617,329	293			
CEN	Between Groups	22,910	2	11,455	4,920	,008
	Within Groups	677,572	291	2,328		
	Total	700,481	293			
CEC	Between Groups	4,686	2	2,343	1,625	,199
	Within Groups	419,491	291	1,442		
	Total	424,177	293			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
COM	1 <= 3º Ciclo	2 Ensino Secundário	,20333	,30924	,788	-,5252	,9318
		3 => Licenciatura	,60686	,29635	,103	-,0913	1,3050
	2 Ensino Secundário	1 <= 3º Ciclo	-,20333	,30924	,788	-,9318	,5252
		3 => Licenciatura	,40353	,17448	,056	-,0075	,8146
	3 => Licenciatura	1 <= 3º Ciclo	-,60686	,29635	,103	-1,3050	,0913
		2 Ensino Secundário	-,40353	,17448	,056	-,8146	,0075
CCN	1 <= 3º Ciclo	2 Ensino Secundário	,61250	,37140	,227	-,2624	1,4874
		3 => Licenciatura	1,36095*	,35591	,000	,5225	2,1994
	2 Ensino Secundário	1 <= 3º Ciclo	-,61250	,37140	,227	-1,4874	,2624
		3 => Licenciatura	,74845*	,20955	,001	,2548	1,2421
	3 => Licenciatura	1 <= 3º Ciclo	-1,36095*	,35591	,000	-2,1994	-,5225
		2 Ensino Secundário	-,74845*	,20955	,001	-1,2421	-,2548
CCC	1 <= 3º Ciclo	2 Ensino Secundário	-,01000	,31811	,999	-,7594	,7394
		3 => Licenciatura	,40941	,30484	,373	-,3087	1,1275
	2 Ensino Secundário	1 <= 3º Ciclo	,01000	,31811	,999	-,7394	,7594
		3 => Licenciatura	,41941	,17948	,052	-,0034	,8422
	3 => Licenciatura	1 <= 3º Ciclo	-,40941	,30484	,373	-1,1275	,3087
		2 Ensino Secundário	-,41941	,17948	,052	-,8422	,0034
CEN	1 <= 3º Ciclo	2 Ensino Secundário	,22000	,34121	,795	-,5838	1,0238
		3 => Licenciatura	,72860	,32698	,068	-,0417	1,4989
	2 Ensino Secundário	1 <= 3º Ciclo	-,22000	,34121	,795	-1,0238	,5838
		3 => Licenciatura	,50860*	,19251	,024	,0551	,9621
	3 => Licenciatura	1 <= 3º Ciclo	-,72860	,32698	,068	-1,4989	,0417
		2 Ensino Secundário	-,50860*	,19251	,024	-,9621	-,0551

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

Anexo G- T-student género

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
COA	1 Masculino	137	4,7701	1,31488	,11234
	2 Feminino	157	4,8360	1,51639	,12102
CON	1 Masculino	137	4,2248	1,46135	,12485
	2 Feminino	157	4,0803	1,50296	,11995
COC	1 Masculino	137	3,9106	1,34347	,11478
	2 Feminino	157	4,1608	1,48874	,11881
CCA	1 Masculino	137	4,7287	1,36662	,11676
	2 Feminino	157	4,9841	1,42460	,11370
CCN	1 Masculino	137	3,6095	1,60847	,13742
	2 Feminino	157	3,4220	1,80873	,14435
CCC	1 Masculino	137	4,0852	1,47142	,12571
	2 Feminino	157	4,3928	1,57821	,12595
CEA	1 Masculino	137	5,1521	1,32310	,11304
	2 Feminino	157	5,1380	1,55916	,12443
CEN	1 Masculino	137	3,9197	1,49633	,12784
	2 Feminino	157	3,8323	1,59208	,12706
CEC	1 Masculino	137	4,5927	1,26221	,10784
	2 Feminino	157	4,9643	1,12489	,08978

Teste de Levene para igualdade

			de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
			Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
COA	Variâncias iguais	assumidas	3,690	,056	-,395	292	,693
	Variâncias iguais	não assumidas			-,399	291,990	,690
CON	Variâncias iguais	assumidas	,334	,564	,833	292	,405
	Variâncias iguais	não assumidas			,835	288,585	,404
COC	Variâncias iguais	assumidas	3,891	,050	-	292	,134
	Variâncias iguais	não assumidas			1,504		
					-	291,662	,131
					1,515		

CCA	Variâncias iguais		,205	,651	-	292	,119
	assumidas					1,563	
	Variâncias iguais não					- 289,372	,118
	assumidas					1,567	
CCN	Variâncias iguais		6,450	,012	,933	292	,351
	assumidas						
	Variâncias iguais não				,941	291,890	,348
	assumidas						
CCC	Variâncias iguais		,333	,564	-	292	,086
	assumidas					1,720	
	Variâncias iguais não					- 290,706	,085
	assumidas					1,729	
CEA	Variâncias iguais		5,531	,019	,083	292	,934
	assumidas						
	Variâncias iguais não				,084	291,782	,933
	assumidas						
CEN	Variâncias iguais		1,156	,283	,483	292	,629
	assumidas						
	Variâncias iguais não				,485	290,376	,628
	assumidas						
CEC	Variâncias iguais		,906	,342	-	292	,008
	assumidas					2,669	
	Variâncias iguais não					- 274,776	,009
	assumidas					2,649	

Anexo H- Normalidade da escala

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	df	Sig.
COA	,076	294	,000	,968	294	,000
CON	,059	294	,015	,980	294	,000
COC	,061	294	,011	,983	294	,002
CCA	,064	294	,006	,969	294	,000
CCN	,096	294	,000	,948	294	,000
CCC	,109	294	,000	,965	294	,000
CEA	,110	294	,000	,923	294	,000
CEN	,056	294	,028	,975	294	,000
CEC	,092	294	,000	,970	294	,000

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

	Sig.	(2	,846	,000		,005	,004	,019	,399	,000	,000
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CCA	Correlação	de	,536**	,574**	,164**	1	,575**	,264**	,544**	,517**	,221**
	Pearson										
	Sig.	(2	,000	,000	,005		,000	,000	,000	,000	,000
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CCN	Correlação	de	,332**	,675**	,167**	,575**	1	,436**	,296**	,692**	,152**
	Pearson										
	Sig.	(2	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,009
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CCC	Correlação	de	,145*	,294**	,137*	,264**	,436**	1	,035	,273**	,501**
	Pearson										
	Sig.	(2	,013	,000	,019	,000	,000		,547	,000	,000
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CEA	Correlação	de	,632**	,446**	,049	,544**	,296**	,035	1	,458**	,246**
	Pearson										
	Sig.	(2	,000	,000	,399	,000	,000	,547		,000	,000
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CEN	Correlação	de	,408**	,752**	,233**	,517**	,692**	,273**	,458**	1	,235**
	Pearson										
	Sig.	(2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294
CEC	Correlação	de	,212**	,217**	,210**	,221**	,152**	,501**	,246**	,235**	1
	Pearson										
	Sig.	(2	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	
	extremidades)										
	N		294	294	294	294	294	294	294	294	294

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

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

Anexo J- Regressões lineares

O efeito do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com a Equipa sobre o Compromisso Organizacional

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,763 ^a	,581	,573	,65919	1,909

a. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

b. Variável Dependente: CO

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	173,281	6	28,880	66,463	,000 ^b
	Resíduo	124,710	287	,435		
	Total	297,991	293			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro	Beta	t	
1	(Constante)	1,266	,200		6,340	,000
	CEA	,132	,034	,190	3,836	,000
	CEN	,239	,037	,366	6,364	,000
	CEC	,082	,039	,097	2,072	,039
	CCA	,170	,038	,236	4,418	,000
	CCN	,058	,036	,099	1,592	,112
	CCC	,011	,033	,016	,320	,749

a. Variável Dependente: CO

O efeito do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com a Equipa sobre o Compromisso Organizacional Afectivo

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,676 ^a	,457	,446	1,06019	1,861

a. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

b. Variável Dependente: COA

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	271,575	6	45,263	40,269	,000 ^b
	Resíduo	322,589	287	1,124		
	Total	594,164	293			

a. Variável Dependente: COA

b. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	T	
1	(Constante)	,821	,321		2,559	,011
	CEA	,467	,055	,476	8,453	,000
	CEN	,054	,060	,058	,891	,374
	CEC	,005	,063	,004	,072	,943
	CCA	,241	,062	,237	3,902	,000
	CCN	-,007	,059	-,008	-,119	,905
	CCC	,048	,053	,052	,903	,367

a. Variável Dependente: COA

O efeito do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com a Equipe sobre o Compromisso Organizacional Normativo

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,799 ^a	,638	,630	,90183	1,877

a. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

b. Variável Dependente: CON

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	410,938	6	68,490	84,212	,000 ^b
	Resíduo	233,416	287	,813		
	Total	644,353	293			

a. Variável Dependente: COM

b. Preditores: (Constante), CCC, CEA, CCN, CEC, CCA, CEN

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro	Beta	t	
1	(Constante)	,391	,273		1,434	,153
	CEA	,079	,047	,077	1,675	,095
	CEN	,455	,051	,474	8,863	,000
	CEC	,013	,054	,010	,237	,812
	CCA	,157	,053	,148	2,991	,003
	CCN	,198	,050	,229	3,964	,000
	CCC	,017	,045	,017	,369	,712

a. Variável Dependente: CON

O efeito do Compromisso com a Chefia e do Compromisso com a Equipe sobre o Compromisso Organizacional Calculativo

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,285 ^a	,081	,065	1,37863

a. Preditores: (Constante), CCC, CCA, CEC, CEN, CCN

ANOVA^a

Modelo		Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	48,422	5	9,684	5,095	,000 ^b
	Resíduo	547,379	288	1,901		
	Total	595,800	293			

a. Variável dependente: COC

b. Preditores: (Constante), CCC, CCA, CEC, CEN, CCN

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro	Beta	t	
1	(Constante)	2,291	,402		5,702	,000
	CEN	,167	,075	,181	2,215	,028
	CEC	,174	,082	,147	2,131	,034
	CCA	,041	,073	,040	,559	,577
	CCN	-,013	,076	-,016	-,174	,862
	CCC	,029	,073	,029	,396	,693

a. Variável Dependente: COC