

**TIAGO JOÃO BAPTISTA LOPES**

**INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA  
COMPORTAMENTAL VOZ MEDIADA PELA  
SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO**

**Orientadora: Maria da Conceição Couvaneiro**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Faculdade de Psicologia**

**Lisboa  
2012**

**TIAGO JOÃO BAPTISTA LOPES**

**INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA  
COMPORTAMENTAL VOZ MEDIADA PELA  
SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientadora: Professora Doutora Maria da Conceição Couvaneiro

Co-Orientador externo: Professor Doutor José Luís Nascimento (Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa)

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Faculdade de Psicologia**

**Lisboa**

**2012**

## **Dedicatória**

Este trabalho foi uma das metas da minha vida. Foi o encarar de um desafio de braços abertos, em que apesar do enorme esforço e dificuldade, o meu “comprometimento” em não abandonar este objetivo tornou-o realidade.

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores do mundo, mas especialmente à minha família, que sempre me apoiou e compreendeu o tempo que abdiquei da sua companhia para a concretização deste passo tão importante na minha vida.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os que me ajudaram neste mestrado, pois sozinho não se consegue nada. É através da entajuda que se dá o desenvolvimento.

Quero também destacar algumas pessoas pela influência que tiveram na elaboração da minha dissertação de mestrado. Em primeiro lugar ao meu orientador teórico-conceptual Professor Doutor José Luís Nascimento que me ajudou a sistematizar todo um conjunto de ideias soltas e que com a sua enorme capacidade de compreensão para os problemas que lhe colocava, sempre teve uma resposta.

Não posso deixar de nomear todos os participantes da EGEAC na presente investigação. Neste ponto, tenho que agradecer especialmente à Dr.<sup>a</sup> Maria da Fé Carvalho, pelo voto de confiança que sempre depositou em mim. A sua experiência como psicóloga e Diretora de Recursos Humanos permitiu um estudo mais profundo sobre o comportamento organizacional de uma organização como a EGEAC.

O interesse no estudo por parte do Conselho de Administração, Diretores, bem como dos Gestores de Equipamentos foi crucial para garantir o acesso aos colegas que voluntariamente quiseram participar nesta investigação. Estes elementos facilitadores foram uma mais-valia no que concerne ao elo de ligação entre os conteúdos académicos e a sua aplicabilidade no meio organizacional.

Já numa perspectiva prática, tenho de referir um conjunto de pessoas que me ajudaram no trabalho de campo, nomeadamente possibilitando a aplicação do questionário na sede e equipamentos. Assim, gostaria de agradecer ao Dr. Miguel Honrado e à Dr.<sup>a</sup> Lucinda Lopes, a todos os Diretores da sede, à Dr.<sup>a</sup> Paula Nunes, aos Gestores dos Equipamentos entre os quais Dr.<sup>a</sup> Teresa Oliveira do Castelo de São Jorge, a Dr.<sup>a</sup> Aida Tavares e Sr.<sup>a</sup> Olga Santos do Teatro São Luiz, à Dr.<sup>a</sup> Marina Uva, Dr. Francisco Barbosa e Eng. João Cáceres Alves do Cinema São Jorge, à Dr.<sup>a</sup> Margarida Kol de Carvalho do Padrão dos Descobrimentos, à Dr.<sup>a</sup> Andreia Cunha do Teatro Maria Matos, à Dr.<sup>a</sup> Maria José Machado Santos e Dr.<sup>a</sup> Maria Carrelhas do Museu da Marioneta e à Dr.<sup>a</sup> Sara Pereira e Sr.<sup>a</sup> Cristina Duarte do Museu do Fado.

Por último, mas não menos importante, a entajuda com que pude contar das minhas colegas de curso, especialmente, Ana Caeiro e Rafaela Quaresma.

## Resumo

Perante a conjuntura atual, de crescente complexidade e mutação organizacional, a compreensão do comprometimento organizacional tem-se tornado fundamental na gestão de recursos humanos.

Na presente investigação procura-se saber qual a influência do “Modelo das Três-Componentes”, proposto por Meyer e Allen (1991) na Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN, proposto por Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982). Procura-se ainda saber se esta relação é mediada pela Satisfação Global com o Trabalho, conforme Hackman e Oldham (1980).

Foi aplicado um questionário a uma amostra probabilística de 144 colaboradores na empresa EGEAC, composto pela escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), a escala voz do modelo de estratégias comportamentais EVLN de Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) e a escala de satisfação global com o trabalho, de Hackman e Oldham (1980).

Perante os resultados obtidos pode-se constatar que a componente organizacional afetiva e normativa determinam a estratégia comportamental voz, e que esta relação é positivamente mediada pela satisfação global com o trabalho. Como contributo para a gestão de recursos humanos o presente estudo demonstra a importância da gestão dos afetos e responsabilidades, visto a preponderância apresentada por estas componentes.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Estratégia Comportamental Voz; Satisfação Global com o Trabalho.

## **Abstract**

Given the current situation of increasing complexity and organizational change, understanding the organizational commitment has become fundamental in human resource management.

This research seeks to know the influence of the “Three-Component Model of Organizational Commitment” proposed by Meyer and Allen (1991) in the Voice of the Behavioral Strategy Model EVLN, proposed by Rusbult and Farrell (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1982). Also seeks as well to know if this relationship is mediated by the Job Characteristics Model for Job Satisfaction, proposed by Hackman and Oldham (1980).

A questionnaire was administered to a sample of 144 employees in the company EGEAC, composed by organizational commitment scale of Meyer and Allen (1997), the voice scale of the behavioral strategies model EVLN of Rusbult and Farrell (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1982) and the scale of overall satisfaction with the work of Hackman and Oldham (1980).

The results have shown that the affective and normative components influence the voice, and this relationship is positively mediated by the job satisfaction. As a contribution to human resource management this study proves the importance of managing emotions and responsibilities, as shown by the preponderance of these components.

Key words: Organizational Commitment; Voice; Job Satisfaction

## Índice Geral

### **CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

1.1. DEFINIÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
1.2. DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO GLOBAL COM O TRABALHO .....	19
1.3. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL VOZ .....	23

### **CAPÍTULO 2 – PROBLEMÁTICA**

2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	29
2.2. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO .....	30

### **CAPÍTULO 3 – MÉTODO**

3.1. FORMA DA INVESTIGAÇÃO.....	34
3.2. INSTRUMENTOS.....	34
3.3. PROCEDIMENTO .....	37
3.4. AMOSTRA.....	38
3.5. OPÇÕES ESTATÍSTICAS.....	39

### **CAPÍTULO 4 – RESULTADOS**

4.1. VALIDAÇÃO FACE À AMOSTRA .....	41
4.1.1. <i>Comprometimento Organizacional</i> .....	41
4.1.2. <i>Satisfação Global com o Trabalho</i> .....	43
4.1.3. <i>Estratégia Comportamental da Voz</i> .....	44
4.2. TESTE DE HIPÓTESES .....	45
4.2.1. <i>Estatísticas Descritivas</i> .....	45
4.2.2. <i>Teste das Hipóteses</i> .....	47
4.2.3. <i>Teste dos efeitos de mediação</i> .....	51

### **CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

5.1. IMPLICAÇÕES.....	53
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	57
5.3. ESTUDOS FUTUROS.....	58
5.4. REFLEXÃO FINAL.....	59

### **APÊNDICES.....I**

### **APÊNDICE I.....II**

## Índice de Quadros e de Tabelas

Quadro 1 – Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional na satisfação global com o trabalho.....	32
Quadro 2 – Hipóteses referentes às relações de dependência entre as componentes do comprometimento organizacional e a estratégia comportamental voz.....	33
Quadro 3 – Hipótese referente à relação de antecedência entre a satisfação global com o trabalho e a estratégia comportamental voz.....	33
Quadro 4 – Hipótese referente à satisfação global com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes do comprometimento organizacional com a estratégia comportamental voz.....	33
Tabela 1 – Tabela de descrição da amostra – variáveis nominais .....	37
Tabela 2 – Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional Afetivo.....	38
Tabela 3 – Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional Normativo.....	40
Tabela 4 – Tabela do «Factor Loading» da escala do Comprometimento Organizacional Calculativo.....	40
Tabela 5 – Tabela do «Factor Loading» da escala da Satisfação Global com o Trabalho.....	41
Tabela 6 – Tabela do «Factor Loading» da escala Estratégia Comportamental Voz.....	43
Tabela 7 – Tabela de Correlações do Coeficiente de Pearson.....	45
Tabela 8 – Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação Global com o Trabalho.....	45
Tabela 9 – Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação Global com o Trabalho.....	45
Tabela 10 – Tabela de hipóteses referentes à determinação do Comprometimento Organizacional na Satisfação Global com o Trabalho (H1a-H1c).....	46
Tabela 11 – Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz.....	48

Tabela 12 – Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz.....	49
Tabela 13 – Tabela de hipóteses referentes à determinação das componentes do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz .....	50
Tabela 14 – Modelo de determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz .....	50
Tabela 15 – Modelo de determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz .....	50
Tabela 16 – Tabela de hipótese referente à determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz (H3).....	50
Tabela 17 – Tabela de hipóteses (H4a e H4c) referentes à satisfação global com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional com a estratégia comportamental voz.....	65

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das Características da Função (Nascimento, 2010, p. 77, baseado em Hackman & Oldham, 1980, p. 90).....	24
Figura 2 - Modelo EVLN (adaptado de Rusbult et al., 1988, p. 601).....	26
Figura 3 - Hipóteses de determinação (H1a-H1c; H2a-H2c; H3).....	33
Figura 4 - Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Meyer & Allen, 1997, p. 118-119 Nascimento, 2010) apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico.....	36
Figura 5 - Escala da Satisfação Global com o Trabalho (baseado em Hackman e Oldham, 1980 citado por Nascimento, 2010).....	36
Figura 6 - Escala da Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN (adaptado de Nascimento, 2010).....	37

## Introdução

O comprometimento tem-se apresentado em diversas áreas como um conceito indissociável ao estudo do comportamento humano (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Desde os anos 70, vários são os autores que têm vindo a demonstrar a centralidade do constructo através da sua relação com outras variáveis do âmbito organizacional (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsy, 2002; Mowday, Porter & Steers, 1982; Nascimento, 2010). Sendo uma variável geradora de diversos processos organizacionais, a sua compreensão confere especial importância não só aos investigadores, mas também aos gestores de recursos humanos (Ferreira, 2005; Nascimento, 2010; Rodriguez, Franco & Santos, 2006). O impacto do comprometimento organizacional na prestação do trabalho tem demonstrado resultados evidentes, tornando-se assim num dos grandes objetivos a alcançar pela gestão (Botelho, 1996; Meyer, 2009; Rodriguez, Franco & Santos, 2006).

Segundo diversos autores, a importância do comprometimento organizacional é de tal forma incontornável que, a função de gestão de recursos humanos tem-se vindo a transformar gradualmente numa gestão de comprometer (Nascimento, 2010).

No presente estudo, foi adotado o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997), que tipifica o comprometimento organizacional em componente afetiva, normativa e calculativa. A conceção teórica deste modelo assume que, o comprometimento organizacional é um estado psicológico que determina a intenção do indivíduo em permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). Segundo os autores, a natureza do constructo é considerada como multidimensional, tipificando a componente afetiva como uma ligação emocional em que o indivíduo pretende permanecer na organização; a componente normativa, um sentido de obrigação moral para com a organização; e a componente calculativa, que avalia os custos associados à saída (Meyer e Allen, 1991 e 1997).

Existem alguns estudos que põem em causa o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997), não só, quanto há possibilidade da componente calculativa poder ser conceptualmente bidimensional (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), mas também, por haver resultados que sugerem uma estrutura de relações entre as três componentes (Meyer *et al.*, 2002; Mankjee, Hartzel e Uyes, 2006; Rego *et al.*, 2007; Nascimento, 2008). No entanto, devido à escassez e falta de consistência de outros estudos que possam dar maior evidência a estes resultados, adotou-se o modelo, tal como descrito pelos autores (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002) seguindo a linha de Nascimento (2008 e 2010).

Segundo o Modelo das Três-Componentes, (Meyer e Allen, 1991 e 1997) os trabalhadores tanto podem apresentar diferentes níveis de intensidade em cada componente como, apresentar altos ou baixos níveis de intensidade em todas as componentes simultaneamente.

Assim, a Escala do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional mede o estado psicológico que caracteriza a relação entre o indivíduo e a organização, que resulta da intensidade de cada uma das três componentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991 e 1997).

Também a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação tem sido alvo de grandes discussões teóricas. Seguindo a linha de Nascimento (2010), a satisfação é o resultado de um estado psicológico, considerando-se assim, como variável consequente da intensidade do comprometimento organizacional.

Vários são os estudos que provam a importância do fator humano na eficácia e na eficiência das organizações, contrariando assim os princípios estabelecidos pela Organização Científica do Trabalho (e.g., Cascio e Aguinis, 2008; Spector, 1997).

A satisfação com o trabalho tem vindo a ser alvo de incessantes estudos devido à preponderância que apresenta no comportamento e atitudes adotadas pelos trabalhadores (Spector, 1997). A importância económica da satisfação em contexto organizacional e de gestão deve-se essencialmente por esta ser uma variável preditora de comportamentos tais como absentismo, produtividade, *turnover* ou mesmo comportamentos de cidadania organizacional (Lawler III, 1994; Locke, 1976; Spector, 1997).

Um dos autores de referência desta temática é Locke que, no seu estudo em 1976, define satisfação como “*Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*” (p. 1300).

Segundo Spector (1997), a satisfação global com o trabalho pode ser tanto multidimensional, como unidimensional. Na verdade, o autor considera que ambas se complementam, isto é, que podem realmente existir satisfações específicas orientadas para aspetos e facetas concretas do trabalho, e ao mesmo tempo, sentir uma satisfação global com o trabalho.

Devido ao seu carácter mutável e dinâmico, a satisfação não tem sido objeto de consenso empírico, não só devido ao seu conteúdo mas também à sua medição. A abordagem mais comum deste modelo é a de Lawler III (1994), que o considera como unidimensional, mas que no entanto engloba uma combinação de vários aspetos específicos ou facetas. A outra

teoria unidimensional critica esse fator somatório, propondo uma abordagem integrativa de diferentes fatores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo (Jayaratne, 1993).

Uma das novas tendências de análise teórica considera que existem motivos implícitos e explícitos. Quanto aos motivos implícitos consideram-se a componente afetiva e normativa do comprometimento organizacional, quanto aos motivos explícitos considera-se a componente calculativa por basear-se numa relação instrumental e material com a organização.

Vários são os modelos motivacionais que visam explicar a satisfação através de diferentes tipos de variáveis. Segundo a sistematização comparativa de Lima, Vala e Monteiro (1994), estas podem ser, de interação social (Asch, 1952; O'Reilly & Cadwell, 1979; Adams, 1965), de características intrapessoais do sujeito (Lawler, 1981), ou situacionais (Herzberg, 1959; Hackman & Oldham, 1975).

O Modelo das Características Funcionais de Hackman e Oldham (1980) é a teoria que melhores resultados tem apresentado. Assim, e tal como Miner (1984 e 2005), que considera que esta teoria tem uma elevada validade científica e aplicabilidade prática, a escolha recaiu sobre ela.

Seguindo o presente estudo a linha de investigação de Nascimento (2010), tenta-se compreender a influência do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991 e 1997) como determinante da estratégia comportamental voz, do Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt e Gunn, 1982), tendo a satisfação global com o trabalho (Hackman & Olham, 1980) como variável mediadora. Nesta última, os autores postulam que é perante a existência de fatores de insatisfação, que os trabalhadores adotam as estratégias comportamentais que estão na origem do declínio das organizações (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Rusbult *et al*, 1982). Originalmente, o modelo havia sido desenvolvido no livro de economia de Hirschman (1970), onde estabeleceu três estratégias comportamentais: a saída (“*Exit*”), a voz (“*Voice*”) e a lealdade (“*Loyalty*”). Mais tarde, apesar de já estar implícito no livro de Hirschman (1970), Rusbult *et al* (1982) realizaram um estudo sobre relações românticas onde acrescentaram a quarta estratégia comportamental; a negligência (“*Neglect*”). Estudos realizados por Farrell (1983, 1992) tiveram como intuito a evolução do estudo das estratégias comportamentais para o trabalho. Sendo a estratégia comportamental voz a única variável do Modelo EVLN (Farrell & Rusbult, 1983) a abordar no presente estudo, torna-se primordial o seu aprofundamento a nível teórico.

Segundo Rusbult (1982), a voz é uma estratégia comportamental que visa um

melhoramento significativo da relação do indivíduo com a organização. Para isto, o indivíduo participa de forma ativa e construtiva no sentido de eliminar os fatores de insatisfação. Esta é uma estratégia que privilegia a abertura ao diálogo com colegas e supervisores tentando melhorar as condições. É uma atitude proactiva, é tomar a iniciativa na resolução de problemas sugerindo soluções, é também de natureza construtiva pois visa reforçar a relação com a organização e demonstra envolvimento por parte do trabalhador. A manutenção do indivíduo na organização perdura enquanto este participar ativamente na resolução de problemas.

Nesta estratégia comportamental existe uma intenção de alterar o carácter e a natureza da relação entre o indivíduo e a organização, no sentido de uma maior abertura para intervir nas decisões da organização. Para que esta estratégia comportamental se concretize e surta o efeito desejado é necessário que, por um lado a organização tenha a capacidade de se transformar nesse sentido, e por outro, que o indivíduo acredite que tem a capacidade de a influenciar. Na linha destes resultados, formulou-se a seguinte Questão de Partida:

Em que medida é que o Comprometimento Organizacional determina, a Estratégia Comportamental Voz, e em que medida é que a Satisfação Global com o Trabalho medeia essa relação?

Com base na Questão de Partida, este estudo tem como objetivos específicos, em primeiro lugar, identificar a influência do Comprometimento Organizacional na Estratégia Comportamental Voz. O segundo objetivo consiste em, verificar se a relação entre o Comprometimento Organizacional e a Estratégia Comportamental Voz pode ser explicada ou determinada pela Satisfação Global com o Trabalho.

O presente estudo pretende propor um modelo explicativo da influência das três componentes do Comprometimento Organizacional na Estratégia Comportamental Voz, partindo do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional definido por Meyer e Allen (1991) e do Modelo EVLN das Estratégias Comportamentais definido por Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982). Assim, a pertinência deste estudo prende-se com o facto de, apesar de tanto o comprometimento organizacional como as estratégias comportamentais serem alvo de várias investigações, quase não existem estudos que correlacionem estas duas dimensões em Portugal (Nascimento, 2010; Sabino, 2011). O

presente estudo confere ainda especial preponderância por se tratar da maior empresa pública municipal na área da cultura.

Quanto à forma, a presente investigação é de carácter hipotético dedutivo de natureza fatorial, e organiza-se em introdução e quatro capítulos. Na introdução, proceder-se-á a uma revisão de literatura quanto às principais abordagens teóricas de cada constructo. São eles, o Comprometimento Organizacional, a Satisfação Global com o Trabalho e por último a Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN.

No primeiro capítulo, pretende-se aprofundar de forma mais detalhada a literatura que levou à formulação das hipóteses do estudo.

A metodologia irá ser apresentada no segundo capítulo, bem como, as escalas de medida para cada um dos constructos e caracterização da amostra.

No terceiro capítulo, irão ser descritos os processos de análise de dados e teste de hipóteses. Em primeiro lugar foi realizada uma análise descritiva univariada, de seguida, uma análise fatorial exploratória de modo a estabelecer uma estrutura latente que corresponde às variáveis manifestas. Seguidamente realizou-se uma análise fatorial confirmatória, com o fim de medir a validade da escala de medida de cada constructo latente. Posteriormente fez-se uma análise de equações estruturais para estudar o modelo proposto e a bondade de ajustamento. Finalmente, fez-se o teste de relações de mediação.

Por último, ao quarto capítulo caberá a discussão de resultados, a identificação das limitações do estudo e propostas para estudos futuros.

## Capítulo 1 – Revisão da literatura

### 1.1. Definição de comprometimento organizacional

Apesar de haver várias traduções em português quanto ao termo original "*Commitment*", o presente estudo adotou a mesma nomenclatura que Nascimento (2010). Assim, a escolha do termo recaiu sob a designação de comprometimento, como sendo aquele que melhor espelha *“um processo de influência social, que resulta de uma relação de determinada natureza (“mindset”) entre um sujeito e um objeto ou entidade concreta, conferindo por isso, um sentido de pertença social e/ou organizacional e de estabilidade comportamental, permitindo a redução da ambiguidade organizacional.”* (Nascimento, 2010, p. 20).

Vários são os autores que contribuíram para a definição de comprometimento (Klein, Becker e Meyer, 2009). A primeira abordagem que se aproximou do tema foi da autoria de Kelman (1958), quando identificou a influência social que o contexto exerce na orientação dos comportamentos adotados. Esta pressão que é exercida no sentido de orientar o comportamento do sujeito pode ser relativa a uma entidade específica ou objeto concreto. A causa desta influência tanto se pode dever às normas e regras, ou por o sujeito se identificar com a entidade ou objeto, ou ainda, por haver uma internalização dos valores dessa entidade. No entanto, quem desenvolveu a primeira conceptualização do comprometimento foi Becker (1960) através da teoria *“side bet”*. O autor defende que o comprometimento é uma tendência comportamental que visa a manutenção dos investimentos na organização, inserindo-se assim na componente calculativa do Modelo das Três-Componentes (Meyer & Allen, 1991).

Existem diferentes perspetivas quanto à compreensão do comprometimento no que diz respeito à sua essência. Nesta matéria, Salancik (1995) entende o comprometimento como a ligação entre o sujeito e os seus atos, seguindo assim a linha comportamental. Por outro lado, Staw (1977) distingue o comprometimento comportamental do atitudinal, referindo-se ao primeiro, como os comportamentos adotados na relação com a entidade, e o segundo à congruência entre os valores e objetivos pessoais na relação do sujeito com a entidade.

Também quanto à natureza existem algumas divergências consoante os autores, nomeadamente acerca da unidimensionalidade ou, em alternativa, a multidimensionalidade do comprometimento. Enquanto a abordagem unidimensional refere-se à intensidade da relação entre o indivíduo e a organização, a multidimensional especifica diferentes dimensões ou componentes nessa relação.

Por exemplo, a teoria “*side bet*” de Becker (1960) define o comprometimento organizacional como um construto unidimensional, que resulta da avaliação do sujeito perante os custos associados com a saída.

Ainda sob o ponto de vista unidimensional, Mowday, Porter e Steers (1982) definem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização. Esta abordagem é de carácter afetivo, pois remete para um investimento considerável por parte do sujeito em prol da organização e uma vontade expressa em permanecer como seu membro. O modelo proposto pelos autores nomeia as características pessoais, as características de papel, as características estruturais e as experiências de trabalho como as variáveis que determinam o comprometimento, que por sua vez se traduz num aumento do esforço na realização de tarefas, na intenção e desejo de permanecer na organização, bem como, assiduidade e retenção. Para aferir a intensidade do comprometimento organizacional, os autores construíram um questionário composto por 15 itens, ao qual chamaram “*Organizational Commitment Questionnaire*” (Mowday *et al*, 1979 e 1982).

Por outro lado, existem vários autores que definem o comprometimento organizacional sob o ponto de vista multidimensional, tais como, Etzioni (1961) que considera existir uma componente moral referente à internalização e identificação com a organização, uma componente calculativa associada aos custos e benefícios, e a componente por alienação quando a organização condiciona o sujeito de forma negativa.

Também Kanter (1968) havia identificado o comprometimento sob a forma de três componentes. São elas, a componente de coesão que está relacionada com os afetos, a componente de continuidade, associada à calculativa, e por último a componente normativa que tem a ver com questões de controlo.

Para aferir a estrutura fatorial do comprometimento, Angle e Perry (1981) desenvolveram um questionário – “*Organizational Commitment Questionnaire*” – onde foram extraídos três fatores. No entanto, apenas criaram duas subescalas para aferir quantitativamente o comprometimento, visto só estas, terem sido passíveis de interpretação teórico-conceptual. Uma refere-se ao comprometimento com os valores, e a outra ao comprometimento em permanecer na organização.

Para além da sua natureza, o comprometimento pode também ser estudado quanto ao objeto. Na conjuntura atual, em que a mutação organizacional é uma constante, perfila-se que os diversos comprometimentos se direcionem mais para pequenas unidades de referência, do

que para a organização enquanto macro estratégia coletiva (Meyer, Allen e Topolnytsky, 1998; Meyer, 2009). O estudo da coexistência destes diversos comprometimentos assume assim, um carácter de extrema importância não só para os investigadores, mas também para a função gestão de recursos humanos (Nascimento, 2010).

Segundo Rego e Souto (2004), um dos modelos mais utilizados e que melhor explica o comprometimento é proposto por Meyer e Allen (1991 e 1997). Este é intitulado como “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”, em que a natureza e intensidade da relação entre o sujeito e uma entidade concreta determinam um processo de influência social, que poderá assumir um carácter afetivo (“*affective*”), normativo (“*normative*”) ou calculativo (“*continuance*”). Segundo Meyer e Allen (1991 e 1997), o comprometimento estabelece a ligação que o indivíduo tem com a entidade, caracterizando a sua relação e determinando a decisão de continuar como membro da organização. Podendo coexistir em simultâneo com diferentes intensidades, passa-se à descrição das três componentes do modelo.

Na componente afetiva, existe um desejo em permanecer na organização porque o sujeito quer, coincidindo com a perspectiva de Mowday e colaboradores (1982). Esta refere-se a uma ligação emocional entre o indivíduo e a organização, na qual este aceita os valores, missão e objetivos da organização. Altos níveis desta componente visam um aumento do esforço e dedicação em prol da organização, contribuindo assim para o seu sucesso (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker, e Vandenberghe, 2004), não perspectivando a saída (Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002). Já a componente calculativa, refere-se aos custos associados com a saída, que Becker (1960) havia mencionado na teoria “*side bet*”. Aqui, o sujeito permanece na organização porque precisa, devendo-se a decisão a questões de ordem material e aspetos extrínsecos. Trata-se então de uma tendência comportamental que visa a manutenção dos investimentos feitos na organização (Meyer & Allen, 1991 e 1997). Por último, na componente normativa, o sujeito entende que tem o dever moral em permanecer na organização. Esta componente prende-se com um sentimento de responsabilidade ou dívida para com a organização (Meyer & Allen, 1991 e 1997), aproximando-se assim, da conceptualização proposta por Wiener (1982).

Meyer e Allen (1997) propuseram um modelo integrativo, que identifica os vários fatores que determinam o comprometimento organizacional desde os seus antecedentes às suas consequências. Como antecedentes distantes os autores identificaram as características

peçoais, características organizacionais, experiências de socialização, práticas de gestão e condições ambientais. De seguida, foram identificados os antecedentes próximos que são as experiências de trabalho, papel do estatuto e os contratos psicológicos estabelecidos. Todos estes antecedentes vão determinar a formação de processos psicológicos, desde afetos, normas e custos, que por sua vez vão originar o comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Este sistema de múltiplos comprometimentos quer para com diferentes objetos, quer de diferentes intensidades e natureza vão determinar as consequências comportamentais de retenção, comportamentos produtivos e de bem-estar do empregado.

Apesar das escalas de medida de cada componente do modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997) apresentarem boas propriedades psicométricas (Meyer, *et al*, 2002), os resultados de alguns estudos têm vindo a por em causa a independência das componentes afetiva e normativa (Nascimento, 2010). No entanto, Meyer e Parfyonova (2010) no estudo que realizaram para aferir a forma como as componentes (afetiva, normativa e calculativa) se relacionavam entre si e com que intensidades, não só defendem a manutenção da componente normativa como independente, como ainda sugerem a sua reconceptualização sob o ponto de vista de perfis. Os autores propõem a distinção do perfil de Dever Moral, que é composto pela associação da componente afetiva com a normativa, com o perfil de Obrigação por Dívida, que é composto pela associação entre a componente calculativa com a normativa. Ainda acerca das limitações do “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” postas em evidência por diversos estudos realizados (Nascimento, 2010), há que destacar a possibilidade da bidimensionalidade da componente calculativa. Nesta questão, realça-se o estudo de Powell e Meyer (2006), no qual verificaram uma coincidência conceptual entre os custos relacionados com a saída e o comprometimento calculativo por um lado, e por outro, o facto da perceção de ausência de alternativas apresentar-se como variável antecedente, suportando assim a abordagem inicial de Meyer e Allen (1991 e 1997).

Seguindo o presente estudo a linha de Nascimento (2010), pode então considerar-se o comprometimento como “*um processo de influência social, resultante de uma relação de determinada natureza e intensidade entre um sujeito e uma entidade concreta*” (Nascimento, 2010, p. 19). Esta relação pode ser perspectivada através da componente afetiva, calculativa e normativa. Considera-se ainda o comprometimento organizacional como antecedente das estratégias comportamentais em contexto organizacional (Klein, *et al*, 2009) e da satisfação global com o trabalho.

## 1.2. Satisfação Global com o Trabalho

Desde os estudos de Hawthorne que a satisfação no trabalho tem sido alvo de grandes investigações (Locke, 1976), principalmente na sua relação com a produtividade (Cunha *et al*, 2007). Segundo Spector (1997), chega a ser o tópico mais estudado na psicologia das organizações. A Psicologia das Organizações tem vindo a provar através dos estudos empíricos que não é possível dissociar a satisfação de outros conceitos tais como, motivação, bem-estar entre outros, devido à forte associação que apresenta com os diferentes fenómenos (Locke, 1992; Spector, 1997). Tal como o comprometimento organizacional, também a satisfação é uma variável central que influencia diretamente a efetividade, a rotatividade, o absentismo, a prestação (Caetano & Tavares, 2000; Cardoso, Rocha & Tordera, 2008; Bowling, 2008; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Spector, 1997), entre outras.

Segundo a análise da Dissertação de Mestrado de Martins em 1984, Taylor (1947) considera que aspetos como a fadiga e o salário determinam a satisfação e conseqüentemente a produtividade (Martins, 2006).

Ferreira e Sousa (2006) definem satisfação “*como um estado afetivo resultante da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização*” (Soares, 2007, p. ).

Várias investigações têm revelado que a satisfação depende da função entre as expectativas individuais e a situação atual, no entanto, este sentimento pode vir a ser alterado apenas pela mudança do significado que lhe é atribuído, na medida em que o teor positivo pode passar a fazer parte da norma (Guedes, 2009).

Vala, Monteiro e Lima (1994), referem que este é um conceito complexo que resulta de ideias simples, em que uma panóplia de fatores indica um estado emocional ou atitude positiva que advém das experiências relativas ao trabalho (Soares, 2007). O caleidoscópio sugerido pelo Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (Cunha *et al*, 2007) enuncia alguns fatores que determinam a satisfação. São eles: a tarefa, remuneração, chefia, equipa, colegas, avaliação de desempenho e promoções. Estes, conjugados com as políticas e práticas organizacionais, as características da função e as características individuais permitem a criação de três grandes modelos que haviam sido inicialmente propostos por Arvey e seus colaboradores (1991). Existem os modelos centrados no indivíduo, os modelos centrados nas situações e os modelos centrados nas interações. Qualquer um dos modelos apresenta o mesmo tipo de problema, que se configura na margem de erro entre o ponto de partida para a evolução de uma das dimensões e a sua real preponderância nesse domínio (Cunha *et al*,

2007).

As características associadas ao trabalho, acrescentado ao processo psicológico inerente constituem uma experiência subjetiva (Soares, 2007). Para além disto a capacidade preditiva perde credibilidade porque também a satisfação é de carácter mutável, ou seja, a novidade passa a pertencer à norma (Cunha et al, 2007). Assim, torna-se incontornável determinar as causas da satisfação, que por um lado permitirá localizar onde se deve efetuar a intervenção e por outro tomar inferências sobre os seus antecedentes. Estas causas podem ser de cariz particular (pessoal) ou de origem organizacional. As causas da satisfação pessoal devem-se a fatores demográficos como a idade, na medida em que trabalhadores mais jovens tendem a ocupar posições de menor relevo. A variável sexo parece ser alvo de contradições no que concerne maior ou menor satisfação devido às variáveis parasitas que nem sempre são contempladas ou devidamente identificadas e conseqüentemente ajustadas. Outras causas pessoais residem nas diferenças individuais de cada trabalhador. Já as causas organizacionais variam consoante o salário, o tipo de trabalho, as perspetivas de carreira, os estilos de chefia, os colegas ou mesmo as condições físicas (Cunha *et al*, 2007).

O clima organizacional é também um elemento muitas vezes citado, e vislumbra-se assim a importância atribuída aos trabalhadores pela equipa de Elton Mayo (1993) e de Kurt Lewin (1948), quando afirmavam a existência de fatores não económicos responsáveis pelo clima sentido, vivido e representado pelos trabalhadores (Soares, 2007).

De forma a poder obter-se resultados mensuráveis, vários questionários foram construídos ao longo dos tempos. Esta metodologia direta tem sido preferencialmente utilizada em detrimento da indireta, devido à sua facilidade no tratamento dos dados e pela economia que confere. Dos instrumentos que têm recebido maior atenção, destacam-se: *Job Diagnostic Survey* – JDS (Hackman & Oldham, 1975); o *Job in General Scale* – JIG (Ironson *et al.*, 1989); o *Job Satisfaction Survey* – JSS (Spector, 1985); o *Job Descriptive Index* – JDI (Smith, Kendall e Hulin, 1969), e o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* – MSQ (Weiss, Dawis, England e Lofquist, 1967) (Alcobia, 2004).

Numa ótica comparativa entre os modelos de motivação mais importantes, Lima e colaboradores (1994) criaram uma tipologia sistematizando os vários modelos explicativos da satisfação. Estes modelos subdividem-se em três tipos de variáveis utilizadas, são elas, as situacionais (externas ao individuo), as individuais (características intrapessoais do indivíduo) e as de interação social. Os conceitos-chave relativos aos modelos que utilizam variáveis situacionais tanto podem ser; as características da função (Herzberg, 1959; Hackman &

Oldham, 1975; Griffin, 1981); as características do processo de tomada de decisão (Alutto & Achito, 1974; Scheller, 1977; Griffin & Bateman, 1980; Pettersen, 1984); ou características do reforço (Porter & Lawler, 1968; Hebbeman & Schab, 1979). Quanto aos tipos de variáveis individuais, o conceito-chave é a discrepância entre expectativas e reposita da organização (Lawler, 1981; Hebbeman, 1985). Por último, os modelos que utilizam variáveis de interação social tanto podem ser; através de comparação social (Homans, 1961; Adams, 1965; Runciman, 1966); processamento social da informação (Asch, 1952; Salancick & Pfeffer, 1978; O'Reilly & Cadwell, 1979); ou cultura organizacional (Geertz, 1973; Schneider, 1975; Schein, 1985).

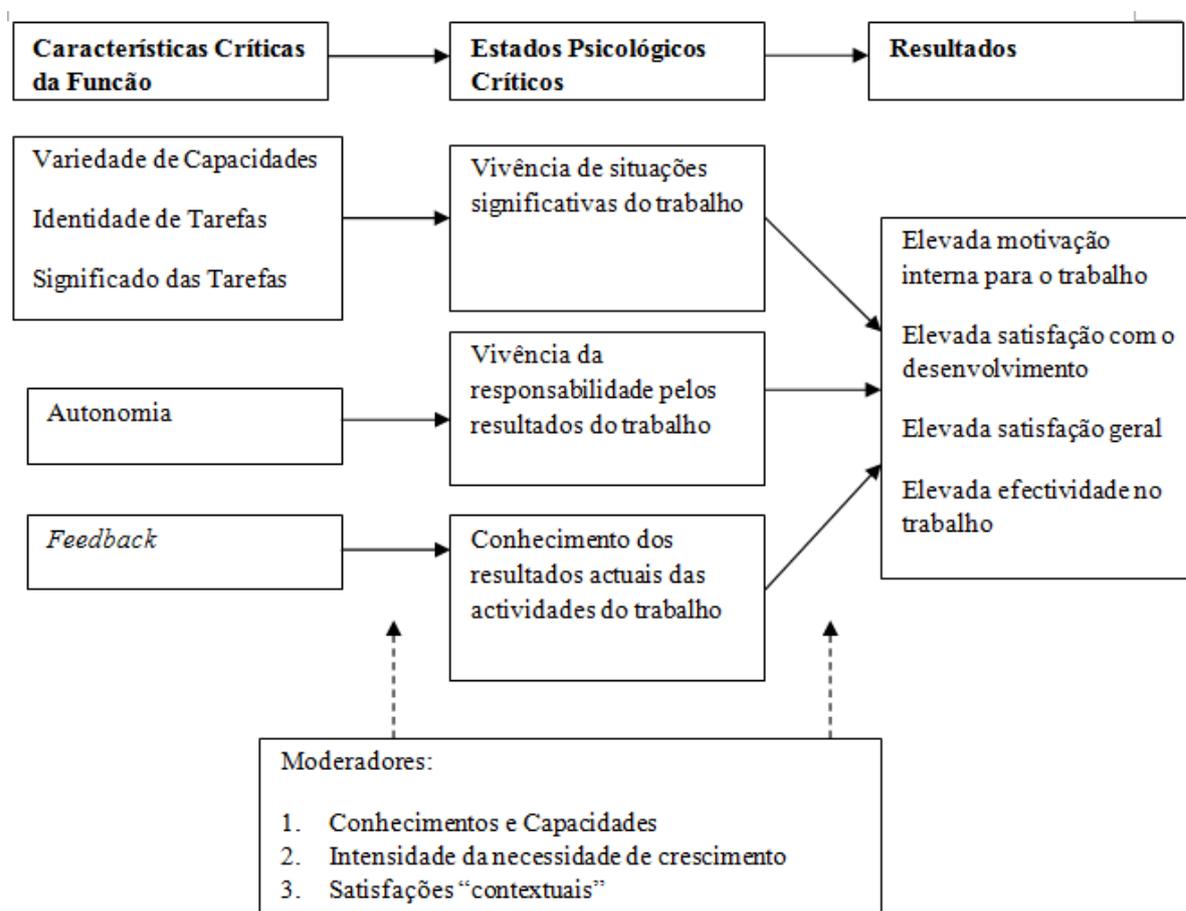
Tendo este estudo a base de trabalho iniciada por Nascimento (2010), optou-se por focar a análise no Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980). Tendo em conta a atual conjuntura de crescente complexidade na relação entre o indivíduo e o trabalho, Hackman e Oldham (1980) procuraram desenhar e enriquecer as características das funções.

Neste âmbito, foram identificados quatro fatores determinantes na problematização; a rotina, a capacidade de adaptação, a viabilidade em medir a satisfação e a resistência à mudança.

Quanto ao primeiro, os investigadores concluíram que a rotina deve-se ao facto das pessoas não serem devidamente aproveitadas, nem desafiadas no seu trabalho não havendo margem para gratificação. A segunda constatação revela que quando é do seu interesse, as pessoas têm uma grande capacidade de adaptação a novos contextos e situações. Relativamente à viabilidade em medir a satisfação, os autores sugerem a necessidade de se construir instrumentos de medição mais precisos e fiáveis, suportados por uma forte conceção teórica da satisfação e seus determinantes. Por último, a quarta constatação refere que a resistência à mudança é uma realidade constante, mesmo quando a mudança é para melhor.

Assim, de modo a compreender simultaneamente a relação entre a produtividade dos trabalhadores e a qualidade das experiências de trabalho, os autores apresentaram o Modelo das Características da Função, relegando para segundo plano a “*crise na relação pessoa-trabalho*” (Hackman & Oldham, 1980, p. 70). O modelo, tal como apresentado na Figura 1, assume que as características da função vão determinar o estado psicológico do indivíduo, sendo a satisfação uma resultante desse mesmo processo psicológico.

Figura 1 – Modelo das Características da Função (Nascimento, 2010, p. 77, baseado em Hackman & Oldham, 1980, p. 90)



Uma das mais-valias deste modelo é que permite a distinção entre a satisfação global com o trabalho com as satisfações específicas a características ou facetas específicas do trabalho.

O modelo subdivide as características críticas da função em três dimensões. A primeira subdivide-se em; variedade de capacidades que são exigidas, estimulando assim a motivação e interesse para a realização da função; a segunda, é a identidade das tarefas, que contrariamente à fragmentação das tarefas da gestão científica do trabalho, o indivíduo experiencia maior motivação e satisfação caso consiga aceder ao produto final do seu trabalho; e a terceira e última é o significado da tarefa, que se entende como o impacto que essa tarefa representa, não só na organização, mas também nos outros.

A segunda dimensão das características críticas da função, é a autonomia, que remete para a responsabilidade sentida pelo indivíduo, pelos resultados obtidos no desempenho dessa

função. O raciocínio lógico do modelo assume que, quanto maior for a autonomia, maior é a responsabilização, o que por sua vez irá aumentar o desempenho da função, bem como, os resultados obtidos.

Por fim, a terceira dimensão refere-se ao *feedback*, quer isto dizer, é o retorno que o indivíduo tem dos resultados atingidos. Esta característica atua não só ao nível do retorno percebido pelo sujeito, mas também através dos outros, devido às relações existentes no âmbito do desempenho das suas tarefas.

Individualmente, cada uma destas características críticas da função vai originar um estado psicológico crítico, que por sua vez irá determinar o grau de motivação. De modo a poder quantificar esta informação, os autores propuseram um “Índice Potencial Motivador” (“*Motivating Potential Score - MPS*”), que resulta da multiplicação das três dimensões das características críticas da função anteriormente descritas, através da seguinte fórmula (Hackman & Oldham, 1980, p. 81):

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

Quanto mais alto for o resultado deste “Índice Potencial Motivador”, maior é a possibilidade de determinar a satisfação do sujeito.

Podemos então concluir que a satisfação global com o trabalho é “...um estado de alegria e felicidade que o sujeito tem em relação ao trabalho que executa, isto é, faz o trabalho porque gosta e quer fazê-lo” (Nascimento, 2010, p. 80). Os autores distinguiram a satisfação global com o trabalho, de satisfações contextuais (facetadas), que podem traduzir-se como, segurança no emprego, remuneração ou relação com os colegas. Estas últimas, foram consideradas como moderadoras, quer entre as características críticas da função e os estados psicológicos críticos, quer entre os estados psicológicos críticos e os resultados. Adicionalmente foram consideradas outras variáveis moderadoras, que têm origem nas diferenças interpessoais, que determinam diferentes formas de reação de pessoa para pessoa no mesmo contexto. Hackman e Oldham (1975 e 1980) enaltecem três características pessoais como as mais importantes: conhecimentos e capacidades, necessidades de crescimento e o impacto das características contextuais.

Para medir cada uma das subescalas - satisfação global com o trabalho e facetadas da satisfação - Hackman e Oldham (1980) construíram o “Questionário de Diagnóstico da Função” (“*Job Diagnostic Survey - JDS*”), que tanto pode medir as subescalas em separado

ou em simultâneo. Apesar deste modelo e os questionários a ele associados serem bastante utilizados, algumas questões têm sido levantadas, nomeadamente quanto à capacidade preditiva das características funcionais (Oldham & Hackman, 2005).

Perante o Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980), a satisfação pode ser analisada sob a perspetiva unidimensional e multidimensional. Na unidimensional é um conjunto de fatores associados ao trabalho que determinam a satisfação, na multidimensional, pode haver várias satisfações associados a um determinado fator ou faceta. Desta forma, ambas as perspetivas não são mutuamente exclusivas (Spector, 1997), por exemplo, um trabalhador pode estar de um modo geral satisfeito com o trabalho, mas estar insatisfeito com a sua remuneração (faceta).

Tendo este trabalho a mesma base de estudo iniciada por Nascimento (2010), considera-se a satisfação como unidimensional, como mais que apenas a soma das partes, mais que o somatório de facetas. Esta é perspetivada como o resultado global e integrativo dos diferentes fatores intrínsecos e extrínsecos do sujeito.

A elevada aplicabilidade, utilidade e validade do Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham (1980) bem como, os questionários a ele associados, têm vindo a ser demonstrados através dos inúmeros estudos que a estes têm feito recurso.

Assim, foi utilizada a subescala da satisfação global com o trabalho do “Questionário de Diagnóstico da Função” construído por Hackman e Oldham (1980).

Atendendo ao exposto, a satisfação global com o trabalho será perspetivada como um constructo consequente do comprometimento organizacional.

### **1.3.Estratégias Comportamentais**

Para se compreender fenómenos sociais, políticos, económicos e organizacionais, há que primeiramente sistematizar os diversos tipos e formas de comportamentos, como variáveis consequentes de um determinado processo (Hirschman, 1970). Com o intuito de reduzir a multicausalidade e dificuldade de operacionalização de variáveis tais como, a saída da organização, a intenção de saída ou o absentismo, Hirschman (1970) desenvolveu uma teoria que explique como reagem os indivíduos em situações de declínio social, político e económico dos estados, organizações ou empresas. Para combater o carácter redutor e limitativo destas abordagens mais tradicionais, o autor considerou todo um conjunto de variáveis que possam influenciar o declínio de uma determinada unidade social.

Com o objetivo de tipificar os comportamentos dos utilizadores de entidades estatais, de gestão, militares ou outras, perante a perda de satisfação, Hirschman (1970) desenvolveu

um estudo na área da economia, que mais tarde foi adaptado para os empregados de uma organização (Farrell, 1983; Rusbult, *et al.*, 1982). Segundo os autores, a redução da satisfação deve-se ao deterioramento da qualidade dos produtos ou dos serviços, que por sua vez irão originar ineficiência e/ou ineficácia da organização. Também March e Simon (1958 e 1993) haviam alertado para a relevância de prestar atenção aos comportamentos individuais, durante esses períodos de declínio. Assim, é de crucial importância determinar as condições em que certos comportamentos acontecem e o impacto que terão na organização.

Apesar do modelo ter tido diversos desenvolvimentos conceptuais por parte dos investigadores, não tem havido muita concordância quanto aos resultados (Nascimento, 2010).

Segundo a abordagem inicial de Hirschman (1970), as duas primeiras reações que os sujeitos adotam perante a perda de satisfação é a saída ou a voz.

A saída é definida como o término da relação entre o sujeito e a entidade, mas que no entanto, está subjacente que exista uma alternativa. No caso de se tratar da perda de qualidade de um produto ou serviço, a saída ocorre quando existe uma entidade concorrente que apresente uma oferta melhor. Caso se situe no meio intra-organizacional, então esta deve-se à degradação da “qualidade de vida no trabalho”, que se poderá traduzir em aspetos como a remuneração, relações interpessoais entre outros.

Segundo Hirschman (1970), a saída é sempre precedida pela voz, já Dowding, John, Mergoupis e Vugt (2000), demarca-se desta perspetiva, salientando que a decisão entre a saída e a voz vai depender da satisfação.

Enquanto a saída não se perspetivar como uma opção a tomar, a estratégia comportamental voz assume a intenção de manutenção da relação entre o indivíduo e o objeto, ou entidade. No entanto, esta intenção de manutenção implica que o indivíduo tenha por um lado, a capacidade de mudar a organização, e por outro, que esta esteja recetiva a ser influenciada e alterar o que está a causar a diminuição da satisfação. A estratégia comportamental voz trata-se da manifestação dos fatores que causam insatisfação, que tanto podem ser dirigidos à gestão, a outra autoridade, ou a “*alguém que esteja preocupado em escutar*” (Hirschman, 1970, p. 4). Existe uma tentativa de mudar o carácter e a natureza dessa relação, através da participação ativa nas decisões da organização, antes da tomada de decisão de sair. Outra vertente da estratégia comportamental voz corresponde aos custos associados com a saída, que se traduz na avaliação que o sujeito faz entre, assumir os riscos e benefícios de permanecer com a organização ou produto, ou provocar a rutura, eliminando assim os

fatores de insatisfação. Ainda relativamente à relação entre a saída e a voz, esta é uma relação inversa, porque à medida que as oportunidades de saída diminuem a voz tende a aumentar, podendo mesmo vir a assumir um “efeito mais destrutivo que construtivo” (Hirschman, 1970, p. 35).

Outra estratégia comportamental identificada pelo autor é a lealdade (“loyalty”), que é considerada como um fenómeno que explica a relação entre a saída e a voz (Dowding, *et al.*, 2000; Kolarska e Aldrich, 1980). A lealdade é uma estratégia comportamental, que devido à crença de uma relação especial, revela um esforço e dedicação por parte do sujeito à organização/produto perante a sua deterioração (Hirschman, 1970). Esta assume especial preponderância no modelo Hirschman (1970) por ser uma variável moderadora entre a voz e a saída.

Inicialmente, o livro de Hirschman “*Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*” (1970), apenas contemplava estas três estratégias comportamentais, sendo que uma quarta já estava implícita, a que chamou de “boicote”, que irá ser abordada de seguida.

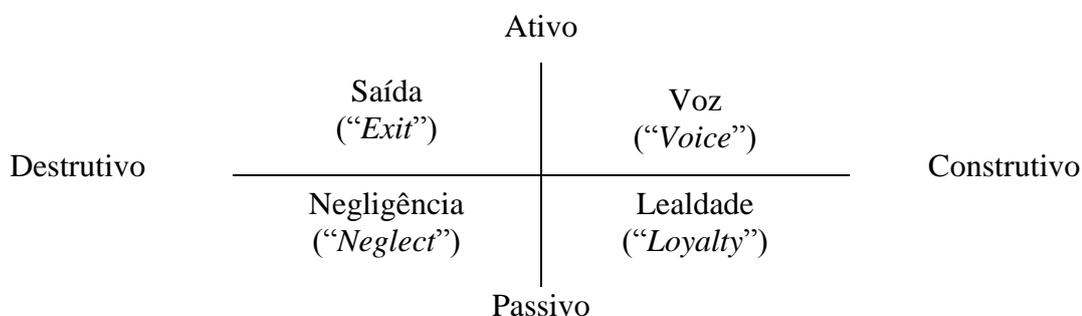
Esta última estratégia comportamental foi denominada como negligência, completando o Modelo EVLN – saída (“exit”), voz (“voice”), lealdade (“loyalty”) e negligência (“neglect”) – que pretende responder à problemática das estratégias comportamentais adotadas pelos trabalhadores perante fatores de insatisfação.

No processo de adaptação do modelo ao contexto organizacional, Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) alertaram para a existência de comportamentos que acarretam elevados custos não só para a organização mas também para o sujeito. Este tipo de comportamentos negligentes podem-se traduzir como absentismo, desinteresse, falta de empenho, entre outros.

Ao tipificarem as quatro estratégias comportamentais, os autores fizeram uma distinção entre os comportamentos que por um lado, tenham uma dimensão dicotómica de natureza construtiva / destrutiva e por outro, uma dimensão de intensidade ativa / passiva.

Figura 2

Modelo EVLN (adaptado de Rusbult *et al.*, 1988, p. 601)



Assim, pode-se discriminar cada uma das quatro estratégias comportamentais quanto à sua intensidade e natureza. Verifica-se que a saída, é um comportamento ativo de natureza destrutiva, pois visa a intenção de pôr um término na relação. A negligência também é de natureza destrutiva, no entanto distingue-se da saída devido à forma passiva como encara os fatores de insatisfação. Por sua vez, também a lealdade atua de forma passiva ao não tentar resolver os fatores que causam insatisfação, mas que no entanto, é de natureza construtiva pois existe uma crença que a organização irá ultrapassar esses problemas. Por último, a voz é uma estratégia comportamental ativa que visa manter a relação através da eliminação dos fatores de insatisfação, sendo por isso, de natureza construtiva. No entanto, e tal como anteriormente referido, há medida que as oportunidades de saída vão-se reduzindo, a voz tende a tornar-se de natureza destrutiva (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1988; Withey e Cooper, 1989).

Sendo a estratégia comportamental voz a variável escolhida do Modelo EVLN para o presente estudo, passa-se então a uma descrição mais aprofundada.

A estratégia comportamental voz caracteriza-se por os indivíduos de forma "...ativa e construtivamente tentam melhorar as condições através da discussão dos problemas com o supervisor ou colegas, tomar ações para resolver problemas, sugerindo soluções, procurando ajuda de organismos exteriores como sindicatos, ou denunciando" (Rusbult *et al.*, 1988: 601). Esta é uma estratégia comportamental que não se reduz a uma simples manifestação ou protesto, traduz-se pelo querer e ter a capacidade de intervir em questões críticas, que alterem

a relação existente (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult *et al.*, 1982; Withey & Cooper, 1992).

Aquando da adaptação do Modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) para o contexto de relação entre o empregado e a organização, a estratégia comportamental voz foi a que apresentou resultados menos consistentes (Withey & Cooper, 1989). Interessa também salientar que estudos paralelos têm vindo a sugerir por um lado, a existência de dois tipos de voz – uma vertical dirigida à estrutura hierárquica e outra horizontal dirigida aos colegas – e por outro, que se distinga entre voz individual da coletiva (Dowding *et al.*, 2000).

Neste ponto salienta-se o estudo realizado por Dowding e colaboradores (2000), que após análise de alguns estudos empíricos, identificaram algumas lacunas no Modelo EVLN, nomeadamente a relação entre as suas variáveis. Com o intuito de colmatar determinadas lacunas evidenciadas, os autores sugeriram algumas categorias alternativas, tais como a não-saída e a não-voz. Importa aqui destacar a não-voz, que é um comportamento passivo, onde não existe participação e que se pode entender como uma forma de conformismo. Esta categoria denominada como não-voz insere-se no modelo de Graham e Keeley (1992), correspondendo à categoria “silêncio”, que é o lado oposto da voz. A adoção da estratégia comportamental voz, ou da não-voz, depende por um lado, da avaliação que o indivíduo faz sobre a possibilidade de resolver o problema e por outro, quais as consequências inerentes a cada uma das estratégias. Ainda sobre a tomada de decisão entre cada uma destas estratégias, surge a satisfação como variável determinante (Dowding *et al.*, 2000).

Na análise realizada aos vários estudos empíricos que tratam a estratégia comportamental voz, surgem algumas considerações que podem evidenciar debilidades a nível conceptual (Nascimento, 2010). Este pressuposto é justificado por Withey e Cooper (1989) que, devido à complexidade do construto propõem uma reconceptualização quanto à sua natureza, ou seja, sugerem a sua divisão por componentes.

Inúmeros são os estudos que apontam para a existência de outras estratégias comportamentais perante fatores de insatisfação (Nascimento, 2010), que não são mencionados no Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982). No entanto, o modelo continua a ser o mais estudado e o que melhores resultados tem apresentado a nível conceptual. A decisão de utilizar a estratégia comportamental voz, tal como proposta pelos autores originais (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), deve-se não só por ser a que apresenta melhor consistência sob o ponto de vista conceptual, mas também por, “...*permitir afirmar que existe uma relação causal positiva entre o*

*comprometimento organizacional afetivo e normativo com as estratégias construtivas...*”  
(Nascimento, 2010, p. 123), tal como a voz.

## Capítulo 2 – Problemática

### 2.1. Definição do Problema

Perante esta globalização contemporânea que é pautada por uma crescente competitividade do mundo organizacional, as incertezas e as mutações organizacionais são uma constante. Para fazer face a esta necessidade de adaptação, há que desenvolver os meios necessários que preparem os trabalhadores para esta crescente complexidade laboral. De modo a garantir o sucesso da implementação da mudança é fundamental haver elevados níveis de comprometimento por parte dos atores envolvidos.

Para uma melhor explicação da realidade que se pretende estudar, Locke e Latham (2004) sugerem que se relacionem diferentes modelos e teorias, estabelecendo relações causais entre os construtos.

Assim, o presente estudo pretende ser mais um contributo para a problemática levantada por Nascimento (2010), na medida em que quase não existem estudos que relacionem o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991) com outros construtos (Nascimento, 2010; Sabino, 2011).

Optou-se então por considerar o comprometimento como *“uma força interna que liga um indivíduo a um objetivo e/ou uma linha de ação com relevância para esse objetivo”* (Meyer, 2009, p. 40).

Segundo Meyer (2009), o estudo do comprometimento deve ser perspectivado sob o ponto de vista de múltiplos comprometimentos, que ao relacionarem-se e interagirem entre si vão influenciar o comportamento. A natureza desta relação é considerada sob a forma de uma componente afetiva, outra normativa e uma terceira calculativa, correspondendo ao Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997), que tal como o nome indica, o objeto desta relação é direcionado à organização.

Outra variável escolhida para a presente investigação foi a Satisfação Global com o Trabalho, considerando-a como unidimensional, seguindo assim a linha de Hackman e Oldham (1980). Segundo Locke (1976), a satisfação é um estado afetivo positivo de prazer. Este estado provém da avaliação da situação laboral vivenciada pelo sujeito (Brief & Weiss, 2002). Apesar do reduzido consenso quanto à direção da relação, considerou-se a satisfação como consequente do comprometimento por apresentar maior variabilidade e ser mais transitória, ou seja, mais dinâmica e mutável (Shore & Martin, 1989). Assim, a escolha da satisfação como variável mediadora entre o comprometimento organizacional e a estratégia comportamental voz recaiu sob esta perspetiva porque, *“...a satisfação é um mediador dos*

*comprometimentos (...) em relação às estratégias comportamentais...*” (Nascimento, 2010, p. 281), quer isto dizer, é influenciada pelas três componentes do comprometimento organizacional e atua como, “...um importante determinante das estratégias comportamentais.” (Nascimento, 2010, p. 281).

Por último, como variável consequente considerou-se a Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) que, apesar de ser passiva de “*maior clarificação*” (Nascimento, 2010, p. 283) quanto à sua natureza e seus determinantes, apresentou-se como uma variável central.

Seguindo a linha de Nascimento (2010), a presente investigação trata a relação que se estabelece entre o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997) e a Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (1983 e 1982), tendo como variável mediadora a Satisfação Global com o Trabalho de Hackman e Oldham (1980).

Neste sentido, propõe-se o modelo estrutural (Figura 2), com o intuito de responder à seguinte questão de partida:

Em que medida é que o Comprometimento Organizacional determina, a Estratégia Comportamental Voz, e em que medida é que a Satisfação Global com o Trabalho medeia essa relação?

Com base nesta pergunta de partida, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

Em que medida é que as três componentes do comprometimento organizacional determinam a estratégia comportamental voz?

De que forma é que esta relação é mediada pela satisfação global com o trabalho?

## **2.2. Formulação das Hipóteses de Estudo**

Após a revisão de literatura, apresentam-se as hipóteses específicas, devidamente fundamentadas pelos autores de referência.

O primeiro grupo de hipóteses (H1) refere-se à relação de antecedência entre as três componentes do comprometimento organizacional e a satisfação global com o trabalho. Apesar de Meyer e Allen considerarem a satisfação como uma variável correlacionada (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002), vários são os estudos que põem em evidência a relação de antecedência entre o comprometimento organizacional e a

satisfação global com o trabalho (Nascimento, 2010; Shore & Martin, 1989; Bateman & Stresser, 1984).

Estabelece-se assim, o primeiro conjunto de hipóteses (H1) que postulam que as três componentes do comprometimento organizacional são antecedentes da satisfação global com o trabalho (Quadro 1):

#### Quadro 1

*Hipóteses referentes à relação de antecedência do comprometimento organizacional na satisfação global com o trabalho*

---

H1a: O Comprometimento Afetivo é uma variável antecedente positiva da Satisfação

H1b: O Comprometimento Calculativo não está relacionado com a Satisfação

H1c: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Satisfação

---

Apesar de a voz não estar ainda estabilizada quanto à sua conceptualização teórica (Nascimento, 2010), optou-se por seguir a linha de Meyer e colaboradores (1993), que preveem uma relação de antecedência entre as componentes do comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais tipificadas através do Modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982).

Assim, o segundo conjunto de hipóteses (H2) postula as relações de dependência entre as três componentes do comprometimento organizacional e a estratégia comportamental voz (Quadro 2).

#### Quadro 2

*Hipóteses referentes às relações de dependência entre as componentes do comprometimento organizacional e a estratégia comportamental voz*

---

H2a: O Comprometimento Afetivo é uma variável antecedente positiva da Voz

H2b: O Comprometimento Calculativo não influencia a Voz

H2c: O Comprometimento Normativo é uma variável antecedente positiva da Voz

---

Através dos vários estudos realizados é possível constatar que a satisfação global com o trabalho tem vindo a ser equacionada como antecedente dos comportamentos organizacionais (Brief & Weiss, 2002; Bowling, 2007; Lawler, 1983; Locke, 1976; Spector, 1997). Tendo em conta que o Modelo EVLN trata os comportamentos adotados pelo sujeito perante os fatores de insatisfação, considera-se então a satisfação como antecedente na relação com a estratégia comportamental voz.

Atendendo ao pressuposto na revisão bibliográfica, a satisfação global com o trabalho apresenta uma relação causal entre as estratégias comportamentais construtivas e destrutivas (Hirschman, 1970; Farrell & Rusbult, 1992; Hagedoorn et al., 1999). Neste âmbito, considera-se que existe uma relação de dependência positiva entre a satisfação e as estratégias comportamentais construtivas e negativa com as estratégias comportamentais destrutivas. Apesar da existência de resultados que questionam esta relação, os resultados de Farrell e Rusbult (1992) suportam esta linha teórico-conceitual, que permite equacionar por um lado, a voz como uma estratégia comportamental ativa e construtiva, e por outro, a satisfação como sua variável antecedente positiva. Posto isto, estabelece-se a seguinte hipótese (Quadro 3):

### Quadro 3

*Hipótese referente à relação de antecedência entre a satisfação global com o trabalho e a estratégia comportamental voz*

---

H3: A Satisfação é uma variável antecedente positiva da Voz

---

Pretende-se assim, propor um modelo que evidencie as relações de dependência significativas entre os construtos utilizados, face à amostra recolhida, e que esteja sustentado sob o ponto de vista teórico.

### Modelo Proposto

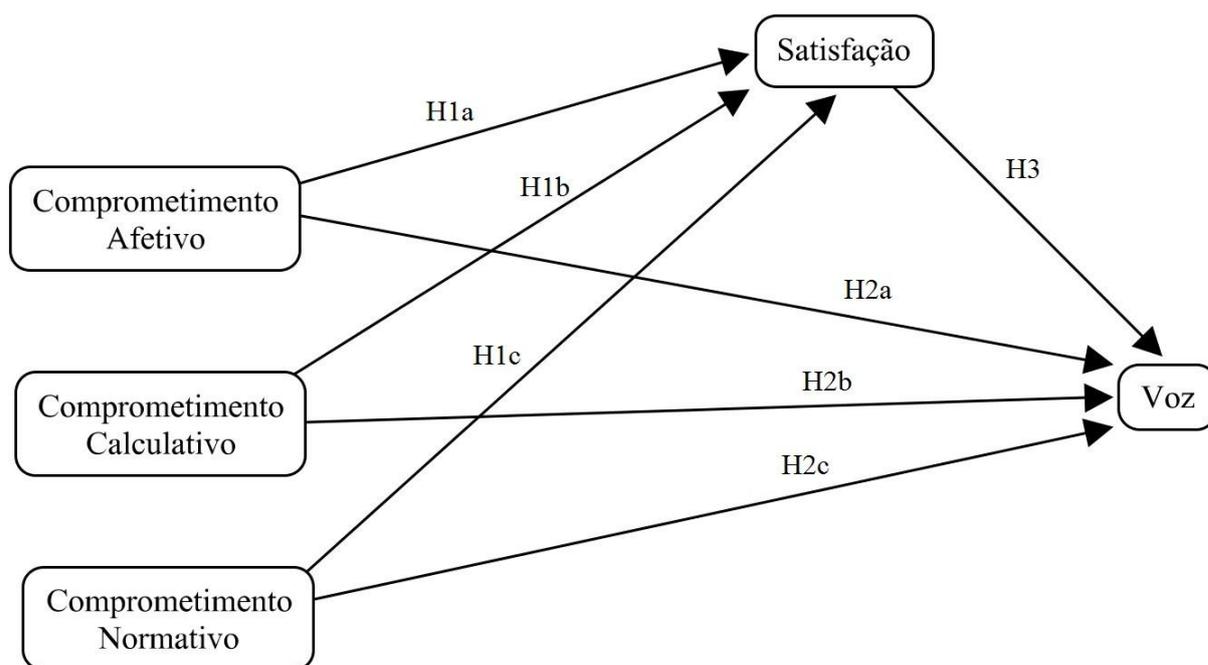


Figura 3: Hipóteses de determinação (H1a-H1c; H2a-H2c; H3)

Com base no modelo final proposto irão também ser testadas as relações de mediação da satisfação global com o trabalho, sobre a relação entre as componentes do comprometimento e a estratégia comportamental voz. Vários autores (Bateman & Stresser, 1984; Nascimento, 2010; Sabino, 2011) têm referido as relações de mediação da satisfação entre outros construtos. Neste sentido, é então formulado o último conjunto de hipóteses (Quadro 4):

#### Quadro 4

*Satisfação global com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes do comprometimento organizacional com a estratégia comportamental voz.*

---

H4a:	A Satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do Comprometimento Afetivo sob a Voz
H4b:	A Satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do Comprometimento Calculativo sob a Voz
H4c:	A Satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do Comprometimento Normativo sob a Voz

---

## Capítulo 3 – Método

### 3.1. Forma da investigação

A presente investigação situa-se numa linha hipotético-dedutiva de natureza multivariada, baseando-se num questionário, descrito posteriormente (*cf.* Apêndice I).

A utilização de questionários é bastante útil não só pela rapidez na aplicação – vários em simultâneo – e garantia de confidencialidade, mas também porque permite a inclusão de amostras de maior dimensão. Por outro lado, evita-se a ambiguidade nas diferenças das respostas através da standardização, bem como dos procedimentos. Assim, reduz-se substancialmente o enviesamento dos resultados no que diz respeito a variáveis parasitas, tais como, diferentes condições, «*setting*», entre outras (Moreira, 2004).

Quanto às desvantagens, a maior preocupação é garantir a validade das escalas e a adequação à amostra (Moreira, 2004).

### 3.2. Instrumentos

Para se proceder à medida dos construtos latentes, utilizaram-se 3 escalas: a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), o Questionário de Diagnóstico da Função de Hackman e Oldham (1980) para a Satisfação Global com o Trabalho e a Escala da Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN de Farrell e Rusbult (1982 e 1983) adaptado por Nascimento 2010. O questionário final é constituído por um total de 34itens, cuja resposta é dada numa escala tipo Likert de 7 pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e o (7) corresponde a “Concordo Totalmente” (*cf.* Apêndice I).

Inicialmente as escalas do Comprometimento Organizacional haviam sido adaptadas para Portugal por Botelho (1996). No entanto optou-se por utilizar a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), versão de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala mede as três componentes do Comprometimento Organizacional: a Afetiva (6 itens, dos quais 3 são invertidos), a Normativa (6 itens, dos quais 1 é invertido) e a Calculativa (7 itens).

Figura 4

*Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Meyer & Allen, 1997, p. 118-119 Nascimento, 2010) apresentando-se, na última coluna da tabela, a codificação dos itens usada no tratamento estatístico*

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

**(R):** Item revertido

No que respeita à Escala da Satisfação Global com o Trabalho, utilizou-se o Questionário de Diagnóstico da Função (“*Job Diagnostic Survey*” – JDS) de Hackman e Oldham (1980), que é constituído por cinco itens, dos quais dois têm de ser invertidos. Destes cinco, três referem-se ao sujeito, enquanto os outros dois referem-se à perceção que este tem

da satisfação dos seus colegas. Esta dimensão é considerada como variável mediadora, ou seja, pretende-se confirmar se medeia a relação entre o Comprometimento Organizacional e a Estratégia Comportamental Voz.

Figura 5

*Escala da Satisfação Global com o Trabalho (baseado em Hackman e Oldham, 1980 citado por Nascimento, 2010)*

<b>Escala de Satisfação Global com o Trabalho</b>		
01:	Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	Sat_1
02:	Penso frequentemente em deixar este trabalho	Sat_2_I
03:	Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	Sat_3
04:	Na minha opinião, a maioria das pessoas que tem este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz	Sat_4
05:	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar	Sat_5_I

Por último, quanto à Escala da Estratégia Comportamental Voz, apesar de haver muitos estudos realizados com resultados que não têm revelado boas propriedades psicométricas, Nascimento (2010) procedeu a um processo de validação da escala, obtendo uma consistência interna de 0,708. A escala apresentou uma estrutura bifatorial, correspondendo por um lado a uma voz pró-social e por outro a uma voz defensiva, indo ao encontro de Dyne e colaboradores (2003). No entanto, não sendo o objetivo deste trabalho o estudo da multidimensionalidade da estratégia comportamental voz, optou-se por utilizar a escala inicial composta por dez itens, dos quais três têm que ser invertidos.

Figura 6

*Escala da Estratégia Comportamental Voz do Modelo EVLN (adaptado de Nascimento, 2010)*

---

<b>Escala da Estratégia Comportamental Voz</b>		
01:	Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa	V_1
02:	Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	V_2
03:	Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa	V_3_I
04:	Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	V_4
05:	Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver	V_5
06:	Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido	V_6_I
07:	Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_7
08:	Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_8
09:	Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia direta	V_9_I
10:	Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_10

---

Na última parte do questionário foi caracterizada a amostra onde apenas se solicitou a variável descritiva “equipamento a que pertence” (*cf.* Apêndice I). Esta decisão deveu-se à necessidade de garantir o anonimato da melhor forma possível, tendo em conta que toda a amostra pertence à mesma empresa. Assim, garantiu-se aos participantes no estudo que eram apenas discriminados através da identificação do equipamento a que pertencem, evitando o enviesamento dos dados no preenchimento dos questionários (Krosnick, 1999)

### **3.3. Procedimento**

Após ter-se realizado a proposta do presente estudo, dirigido a toda a população da Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, Entidade Estatal Municipal (E.G.E.A.C., E.E.M. daqui em diante denominada como EGEAC) com contrato de trabalho superior a um ano, foi dada a autorização por parte do Conselho de Administração para o início da implementação dos questionários. De seguida, em conjunto com a Diretora da Direção de Recursos Humanos foi enviado um pedido de colaboração a todos os Diretores e aos Gestores de Equipamentos no sentido de dar a conhecer o âmbito desta investigação.

A partir desse momento, foi-me confiada total liberdade para entrar em contato direto

com as chefias de modo a agilizar o agendamento das visitas às direções, gabinetes e equipamentos. Assim, foi possível uma melhor organização das datas mais convenientes a todas as partes, sem nunca prejudicar o normal funcionamento das estruturas.

De modo a que a recolha dos participantes decorresse de forma organizada, foi necessária uma planificação com a antecedência suficiente para coincidir com momentos oportunos.

Tal como esperado, em nenhum dos equipamentos foi possível recolher todos os participantes numa só visita. Devido às matrizes de horário rotativo, foi necessário uma articulação muito grande entre as datas das visitas e a coincidência de folgas dos trabalhadores.

Foi adotada a recolha anónima de dados de forma presencial, através do preenchimento dos questionários em papel.

O período da recolha dos questionários decorreu entre 16 de Janeiro e 31 de Maio de 2012.

No questionário é referido o objetivo do estudo e garantida a confidencialidade dos dados recolhidos, são dadas indicações de como responder ao mesmo e de que não existem respostas certas nem erradas e que todas serão tidas em consideração (*cf.* Apêndice I).

Depois de concluída a recolha dos participantes, passa-se à introdução dos dados numa base de dados criada para o efeito.

### **3.4. Amostra**

O primeiro critério de inclusão na amostra foi os participantes terem um contrato de trabalho e o segundo consistiu em terem uma antiguidade igual ou superior a um ano na empresa.

O universo era constituído por 174 trabalhadores, tendo sido proposto a todos os trabalhadores o preenchimento do questionário. Destes, foram eliminados 30 questionários por, ou não apresentaram uma variabilidade de resposta ou, por não terem respondido a uma das escalas constituintes do questionário. Está-se assim perante uma amostra probabilística com nível de confiança de 95% e uma margem de erro 3,4%<sup>1</sup>.

A amostra é constituída por 144 participantes, tendo sido a Sede o equipamento onde foram recolhidos a maioria dos questionários (48 questionários) (*cf.* Tabela 1).

---

<sup>1</sup> Estes valores foram calculados através do Sample Size Calculator Raosoft, consultado a 20 de Junho em: [www.raosoft.com/samplesize.html](http://www.raosoft.com/samplesize.html)

Tabela 1

*Tabela de descrição da amostra – variáveis nominais*

Variáveis Descritivas		
Equipamento	Número de Participantes	%
Castelo de S. Jorge	25	17.36
Cinema S. Jorge	6	4.16
Museu do Fado	12	8.33
Museu da Marioneta	10	6.94
Padrão dos Descobrimentos	6	4.16
Sede	48	33.33
Teatro Maria Matos	17	11.81
Teatro S. Luiz	19	13.20

### 3.5. Opções estatísticas

Para o processamento estatístico dos dados em análise foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics V.20*.

Neste sentido, realizaram-se as estatísticas descritivas (frequências, %) para a análise das variáveis descritivas (*cf.* Tabela 1).

De seguida foi calculado o valor do coeficiente do *Alpha de Cronbach* para as variáveis em estudo, o qual informa acerca da consistência interna das escalas. Segundo Nunnally (1978) o coeficiente do *Alpha de Cronbach*, em ciências sociais, é aceitável a partir de 0.6 ( $\alpha \geq 0.6$ ), mas idealmente deve ser superior a 0.7 ( $\alpha > 0.7$ ) (*cf.* Tabela 7).

Neste seguimento foi realizada uma análise fatorial exploratória que permite “*analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores – intrínsecos – que de alguma forma – mais ou menos explícita – controlam as variáveis originais*” (Maroco, 2007; p. 361). Nas opções, utilizou-se o método de máxima verossimilhança – «*Maximum Likelihood*» – que “*permite o cálculo dos índices que servem para avaliar a qualidade do modelo fatorial*” (Maroco, 2007; p. 371), com rotação oblíqua *Promax*, que é mais aconselhada em ciências sociais, em que os fatores estão tendencialmente correlacionados (Maroco, 2007). Após a análise destes resultados foram rejeitados os itens com «*Factor Loading*» inferior a 0.5. As variáveis latentes foram criadas a partir dos itens com «*Factor Loading*» igual ou superior a 0.5.

Seguidamente calcularam-se as estatísticas descritivas (médias e desvios-padrão), e o coeficiente de correlação de Pearson, de modo a obter a intensidade e a direção das associações lineares (Maroco, 2007). Estas associações são entre as variáveis independentes e as variáveis mediadoras, entre as variáveis mediadoras e as variáveis dependentes, e entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, ou seja, as correlações entre as diversas variáveis latentes (*cf.* Tabela 7).

Mais tarde foi realizada uma regressão linear múltipla, na qual se utilizou o método *Backward*, pois este método facilita a avaliação de todos os modelos possíveis (Maroco, 2007), onde é possível saber “*a importância relativa das variáveis independentes sobre cada modelo*” (Maroco, 2007; p. 616). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) mede o efeito das variáveis independentes sobre as dependentes, ou seja, o  $R^2$  mede a percentagem da variância que é explicada pela regressão que varia entre zero e um. Em ciências sociais, o ajustamento do modelo aos dados já é considerado aceitável quando  $R^2 > 0.5$ . Mas, para que a contribuição de cada variável do modelo seja comparada utiliza-se o coeficiente de regressão estandardizado, que é o coeficiente *beta* (Maroco, 2007).

Por fim, fez-se o teste aos efeitos de mediação utilizando-se o teste de Sobel (1982) que vai testar se os efeitos indiretos, ou seja, os efeitos de mediação – relação entre a variável independente e a variável mediadora, e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente – são significativos. Existe um efeito de mediação forte quando o efeito da variável mediadora diminui o efeito da variável independente sobre a variável dependente (Maroco, 2007).

## Capítulo 4 – Resultados

### 4.1. Validação face à amostra

Ao validar os itens do questionário face à amostra recolhida, ou seja, as variáveis manifestas ou observáveis, está-se a garantir que estas medem efetivamente os construtos latentes, isto é, os construtos teóricos não observáveis – os fenómenos – que é suposto medirem.

Os valores dos coeficientes dos *Alpha de Cronbach* das variáveis latentes encontram-se na Tabela 7.

#### 4.1.1 Comprometimento Organizacional

Quanto à análise das variáveis manifestas verificou-se que a escala do comprometimento organizacional afetivo apresentou um coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.78, sugerindo uma boa consistência interna. A análise fatorial desta escala permitiu a extração de dois fatores que explicam 41.75% e 13.07% respetivamente, da variância total. Os resultados não estão em linha com o quadro teórico que pressupunha a medição de um único construto teórico: a componente afetiva. Foi então forçada a extração de um único fator de modo a corresponder ao quadro teórico de referência, verificando-se que os itens CAf\_9 (FL=0.20) e após a sua eliminação, o CAf\_11 (FL=0.44) apresentaram valores de «*Factor Loading*» inferiores a 0.5 tendo sido eliminados, aumentando o coeficiente de *Alpha de Cronbach* para 0.82. Esta solução fatorial passa a explicar 54.17% da variância total após a eliminação destes dois itens (CAf\_9 e CAf\_11). Face a estes resultados considerou-se validada esta escala face à amostra (*cf.* Tabela 2).

Tabela 2

Tabela do «*Factor Loading*» da escala *Comprometimento Organizacional Afetivo*

Itens	Fator 1
CAf_15_I	0.84
CAf_7_I	0.84
CAf_2_I	0.67
CAf_6	0.56

Método de extração: «*Maximum Likelihood*».

A escala do comprometimento organizacional normativo apresentou, por sua vez, um Coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.83, o que indica uma boa consistência interna. Com a análise fatorial desta escala extraiu-se um fator que explica 45.16% da variância total, o que vai de encontro com o quadro teórico que previa a medição da componente normativa como

único construto teórico. Todos os itens mostravam um valor de «*Factor Loading*» superior a 0.5. Com estes resultados considerou-se esta escala validada face à amostra, não tendo sido eliminado qualquer item (*cf.* Tabela 3).

Tabela 3

*Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional Normativo*

Itens	Fator 1
CNor_8	0.75
CNor_12	0.73
CNor_18	0.72
CNor_4	0.63
CNor_10	0.60
CNor_5_I	0.59

Método de extração: «*Maximum Likelihood*».

Notou-se que a escala do Comprometimento Organizacional Calculativo apresentou um coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.78, o que mostra que existe uma boa consistência interna. A análise fatorial desta escala extraiu dois fatores que explicam 35.58% e 9.76% respetivamente, da variância total, o que não está de acordo com o quadro teórico que predizia a medição de um único construto teórico, a componente calculativa. Forçando à extração de um fator verifica-se que, os itens CCal\_13 (FL=0.44) e seguidamente, os CCal\_14 (FL=0.44) e CCal\_19 (FL=0.48) apresentaram valores de «*Factor Loading*» inferiores a 0.5. Esta solução fatorial passa então a explicar 45.30% da variância total após a eliminação dos itens CCal\_13, CCal\_14 e CCal\_19. Face a estes resultados considerou-se validada esta escala face à amostra (*cf.* Tabela 4).

Tabela 4

*Tabela do «Factor Loading» da escala do Comprometimento Organizacional Calculativo*

Itens	Fator 1
CCal_17	0.73
CCal_16	0.73
CCal_1	0.69
CCal_3	0.53

Método de extração: «*Maximum Likelihood*».

Os resultados obtidos revelaram que os itens CAF\_9 “*Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus*”, CCal\_14 “*Neste momento, manter-me nesta empresa é*

*tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal*” e CCal\_19 *“Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”* também foram eliminados nos estudos de Nascimento (2010) e Sabino (2011). Ainda quanto a este último (CCal\_19), note-se que, apesar de não ter sido eliminado na validação do modelo para o contexto português, foi o que apresentou o *factor loading* mais baixo (Nascimento, 2008). Já o item CAf\_11 *“Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”*, apesar de apresentar um *factor loading* consideravelmente mais baixo que os restantes itens desta componente, Nascimento (2008 e 2010) não o eliminou. O mesmo passou-se também relativamente ao item CCal\_13 *“Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”* que, no estudo de Nascimento (2010), apesar de apresentar um *factor loading* consideravelmente mais baixo que os restantes itens da componente calculativa não foi eliminado.

Relativamente à componente normativa, apesar de nenhum item ter sido eliminado, realça-se o facto de o item CNor\_5\_I *“Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente”* ser o que apresenta o menor *factor loading* da sua componente, à semelhança do que aconteceu em Nascimento (2008), tendo mesmo chegado a ser eliminado em Nascimento (2010) e Sabino (2008).

#### 4.1.2 Satisfação Global com o Trabalho

Por seu lado, a escala da satisfação global com o trabalho manifestou um coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.84, o que revela uma boa consistência interna. A análise fatorial desta escala possibilitou a extração de um fator que explica 52.58% da variância total, estando, por isso, alinhada com o quadro teórico que anunciava a medição de apenas um construto teórico: a satisfação global com o trabalho. Todos os itens demonstraram um valor de «*Factor Loading*» superior a 0.5. Através destes resultados pode-se considerar válida esta escala face à amostra, não tendo sido eliminado qualquer item (*cf.* Tabela 5).

Tabela 5

*Tabela do «Factor Loading» da escala da Satisfação Global com o Trabalho*

Itens	Fator 1
Sat_1	0.84
Sat_3	0.78
Sat_2_I	0.70
Sat_4	0.65
Sat_5_I	0.64

Método de extração: «*Maximum Likelihood*».

Relativamente aos itens da satisfação global com o trabalho realça-se o facto de que, apesar de nenhum item ter sido eliminado, os itens Sat\_4 “*Na minha opinião, a maioria das pessoas que tem este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz*” e Sat\_5\_I “*Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar*”, que se referem à perceção que o sujeito tem da satisfação dos seus colegas, foram os que apresentaram valores de *factor loading* mais baixos. Nos estudos de Nascimento (2010) e Sabino (2011), que utilizam a mesma tradução da escala para português (Nascimento, 2010), estes dois itens foram eliminados aquando da construção desta variável latente, o que sugere que os participantes não se comprometem quanto à avaliação que fazem relativamente à satisfação dos outros.

#### 4.1.3 Estratégia Comportamental Voz

Por sua vez, a escala da estratégia comportamental voz apresentou um coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.92, o que também sugere uma boa consistência interna. A análise fatorial desta escala permitiu a extração de um fator, que explica 57.09% da variância total. Estes resultados vão de encontro ao quadro teórico estabelecido que refere a voz como unidimensional. Todos os itens manifestaram um valor de «*Factor Loading*» superior a 0.5. Perante estes resultados pode-se validar esta escala face à amostra (*cf.* Tabela 6).

Tabela 6

*Tabela do «Factor Loading» da escala Estratégia Comportamental Voz*

Itens	Fator 1
V_6_I	0.96
V_4	0.93
V_8	0.80
V_10	0.77
V_5	0.76
V_9_I	0.72
V_1	0.70
V_7	0.67
V_3_I	0.63
V_2	0.53

Método de extração: «Maximum Likelihood».

Relativamente à estratégia comportamental voz note-se que, ao serem comparados uma vez mais os resultados do presente estudo com os de Nascimento (2010) e Sabino (2011), - utilizam as mesmas variáveis manifestas e partilham o mesmo espaço temporal (de 2010 a 2012) - o item V\_2 “Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam” apresenta um *factor loading* muito próximo do valor crítico estipulado (0.50) para a eliminação de variáveis manifestas, tendo sido eliminado nestes estudos supra referidos.

## 4.2 Teste das hipóteses

### 4.2.1 Estatísticas descritivas

Com base nas variáveis latentes calculadas através das médias dos «*Factor Loading*», apresentam-se as estatísticas descritivas, em seguida, na Tabela 7.

Tabela 7

*Tabela de Correlações do Coeficiente de Pearson*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 – Comprometimento Afectivo	4.16	1.20	(0.82)				
2 – Comprometimento Calculativo	3.23	0.95	- 0.15	(0.76)			
3 - Comprometimento Normativo	2.60	0.96	0.49**	0.07	(0.83)		
4 – Satisfação	3.38	0.98	0.43**	0.09	0.55**	(0.84)	
5 – Voz	3.79	1.03	0.41**	0.04	0.34**	0.41**	(0.92)

\*\* . A correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

\* . A correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

Nota: Entre parêntesis apresenta-se o valor do coeficiente do *Alpha* de Cronbach.

Tendo em conta que a amostra utilizada apresenta valores inferiores ao ponto central da escala, com desvios-padrão de aproximadamente um ponto no que respeita aos construtos em análise, pode-se então, numa abordagem inicial constatar que, na globalidade os participantes apresentam baixos níveis de comprometimento, satisfação e que não praticam o exercício da voz (*cf.* Tabela 7).

Através do escrutínio de uma análise mais detalhada é possível constatar que os trabalhadores da EGEAC têm uma ligação mais de carácter afetivo ( $M=4,16$ ;  $DP=1,20$ ) do que instrumental ( $M=3,23$ ;  $DP=0,95$ ) ou normativa ( $M=2,60$ ;  $DP=0,96$ ).

Numa altura em que não só a nível nacional, mas também a nível internacional, a conjuntura atual prefigura-se repleta de incertezas, esta crescente complexidade e mutação organizacional, aliada a uma profunda crise financeira, poderão reunir os elementos suficientes que justificam por si só a panóplia de fatores que determinou os resultados apurados.

Em primeiro lugar, constata-se que todas as variáveis latentes se correlacionaram de modo positivo, exceto a componente calculativa que não se correlaciona com nenhuma das restantes (*cf.* Tabela 7).

Relativamente às correlações entre as três componentes do comprometimento organizacional os resultados vão ao encontro do quadro teórico estabelecido por Meyer e Allen (1991 e 1997).

No que respeita à relação entre o comprometimento afetivo com o normativo, o presente estudo insere-se no vasto conjunto de resultados que sugerem que estas componentes estejam correlacionadas, o que por sua vez levanta a hipótese de se tratar da mesma variável (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Vários são os estudos realizados em Portugal onde também se verifica a existência dessa relação (Rego & Souto, 2004a; Rego & Souto 2004b; Rego *et al.*, 2007; Nascimento, 2010; Sabino, 2011), apesar de no estudo da validação do modelo para o contexto português (Nascimento, 2008), não se ter verificado. Quanto às relações da componente calculativa com as restantes componentes do comprometimento, verifica-se que o presente estudo está em linha com os resultados empíricos, que sugerem uma ausência desta relação (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). No contexto português verificam-se alguns resultados contraditórios, em que por um lado verifica-se a existência dessa relação (Nascimento, 2008; Nascimento, 2010; Sabino, 2011) e por outro, uma inexistência (Rego & Souto, 2004a e 2004b) conforme o quadro teórico (Meyer & Allen, 1997).

Ao analisarmos as correlações existentes entre a satisfação global com o trabalho e as restantes variáveis é possível constatar que, à semelhança de outros estudos empíricos, esta revela-se como uma dimensão complexa, devido aos múltiplos relacionamentos verificados com outros construtos.

Por último, a estratégia comportamental voz também vai ao encontro das inferências de Nascimento (2010) ao revelar-se correlacionada entre as demais variáveis, excepto com a componente calculativa do comprometimento organizacional, que no seu estudo apesar de apresentar uma correlação negativa, não é estatisticamente significativa.

Tal como se pode constatar na Tabela 7, excetuando o comprometimento calculativo que não se correlaciona com nenhuma das restantes variáveis, todas as outras apresentam correlações moderadas, que variam entre 0.34 e 0.55, entre o comprometimento normativo com a voz e com a satisfação, respetivamente.

#### 4.2.2 Teste das hipóteses

Testou-se a influência das três dimensões do comprometimento organizacional sobre a satisfação global com o trabalho, tendo-se obtido dois modelos (*cf.* Tabela 8).

Tabela 8

*Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação Global com o Trabalho*

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
M1	0.34	23.99	0.00
M2	0.34	35.58	0.00

M1= Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Calculativo;

M2= Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo

Como se pode verificar, a diferença do primeiro modelo para o segundo modelo não alterou a percentagem da variância explicada pelo comprometimento organizacional na satisfação global com o trabalho (variável dependente). Do primeiro modelo para o segundo foi eliminada a componente calculativa ( $\beta=0.07$ ;  $p=0.35$ ). Assim, pode-se considerar que o segundo modelo é o que melhor representa a relação de determinação do comprometimento organizacional sobre satisfação global com o trabalho, estando representado na Tabela 9.

Tabela 9

*Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Satisfação Global com o Trabalho*

	B	Erro-Padrão	$\beta$	Sig.
Comprometimento Afetivo	0.17	0.07	0.20	0.01
Comprometimento Normativo	0.46	0.08	0.46	0.00

A análise destes modelos permitiu, também, testar as hipóteses formuladas (*cf.* Tabela 10).

Tabela 10

*Tabela de hipóteses referentes à determinação do Comprometimento Organizacional na Satisfação Global com o Trabalho (H1a-H1c)*

<i>Hipótese</i>	$\beta$	Conclusão
H1a: O Comprometimento Afetivo determina positivamente a Satisfação	0.20	Não rejeitada
H1b: O Comprometimento Calculativo não determina a Satisfação	Relação eliminada no M1	Não Rejeitada
H1c: O Comprometimento Normativo determina positivamente a Satisfação	0.46	Não Rejeitada

Os resultados obtidos sugerem que a satisfação global com o trabalho é determinada pelo comprometimento afetivo e pelo comprometimento normativo.

Depois, também se testou a influência das três dimensões do comprometimento organizacional sobre a estratégia comportamental voz, obtendo-se dois modelos (*cf.* Tabela 11).

Tabela 11

*Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz*

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
M1	0.19	10.41	0.00
M2	0.19	15.43	0.00

M1= Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Calculativo;  
 M2= Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo;

Verifica-se que a diferença do primeiro para o segundo modelo não alterou a percentagem da variância explicada da estratégia comportamental voz (variável dependente).

Do primeiro para o segundo modelo, foi eliminada a componente calculativa ( $\beta=-0.55$ ;  $p=0.48$ ). Considera-se, então, que o segundo modelo é o que melhor representa a relação de determinação do comprometimento organizacional sobre a estratégia comportamental voz, estando tal representado na Tabela 12.

Tabela 12

*Modelo de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz*

	B	Erro-Padrão	$\beta$	Sig.
Comprometimento Afetivo	0.27	0.08	0.32	0.00
Comprometimento Normativo	0.19	0.10	0.18	0.06

A análise destes modelos permitiu, também, testar as hipóteses formuladas (*cf.* Tabela 13).

Tabela 13

*Tabela de hipóteses referentes à determinação das componentes do Comprometimento Organizacional sobre a Estratégia Comportamental Voz (H2a-H2c)*

<i>Hipótese</i>	$\beta$	Conclusão
H2a: O Comprometimento Afetivo determina positivamente a Voz	0.32	Não rejeitada
H2b: O Comprometimento Calculativo não determina a Voz	Relação eliminada no M1	Não Rejeitada
H2c: O Comprometimento Normativo determina positivamente a Voz	0.18	Não Rejeitada

Os resultados obtidos sugerem que a estratégia comportamental voz é determinada pelo comprometimento afetivo e pelo comprometimento normativo.

Testou-se, depois, a influência da satisfação global com o trabalho sobre a estratégia comportamental voz, obtendo-se um modelo (*cf.* Tabela 14).

Tabela 14

*Modelo de determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz*

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
M1	0.17	28.04	0.00

M1= Satisfação Global com o Trabalho

Verifica-se que existe uma relação de determinação da satisfação global com o trabalho sobre a estratégia comportamental voz, estando tal representado na Tabela 15.

Tabela 15

*Modelo de determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz*

	B	Erro-Padrão	$\beta$	Sig.
Satisfação	0.44	0.08	0.41	0.00

A análise destes modelos permitiu, ainda, testar as hipóteses formuladas (*cf.* Tabela 16).

Tabela 16

*Tabela de hipótese referente à determinação da Satisfação Global com o Trabalho sobre a Estratégia Comportamental Voz (H3)*

<i>Hipótese</i>	$\beta$	Conclusão
H3: A Satisfação determina positivamente a Voz	0.41	Não rejeitada

Os resultados obtidos sugerem que a estratégia comportamental voz é determinada pela satisfação global com o trabalho.

Com base nestes resultados é, então, possível estabelecer o modelo final resultante deste estudo (*cf.* Figura 7):

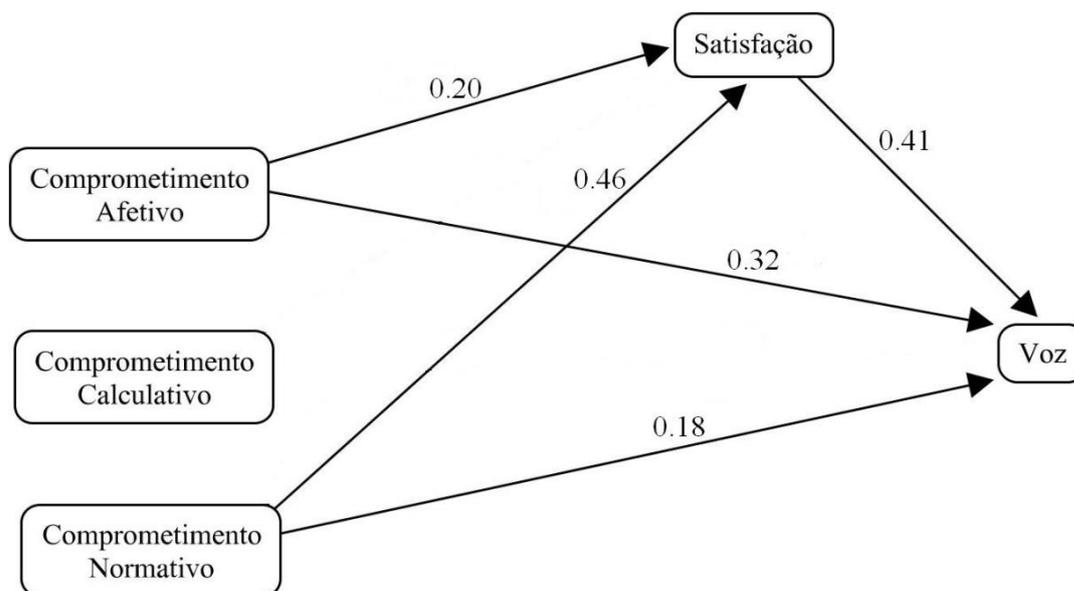


Figura 7. Modelo final. Os valores apresentados são os valores dos coeficientes *beta* significativos.

O modelo a que se chegou através das análises das regressões indica que a componente calculativa não determina nem a satisfação nem a voz. Assim, a hipótese H4b é rejeitada, tipificando-se duas mediações (H4a e H4c).

#### 4.2.3 Teste dos efeitos de mediação

De modo a obter uma melhor compreensão da relação entre duas variáveis, a investigação no seio da psicologia, e especialmente na psicologia social e organizacional, tem vindo a estudar as relações de mediação entre variáveis. A inclusão de uma, ou mais variáveis mediadoras, permite a identificação de uma maior abrangência no espectro dos fenómenos que influenciam essa relação. Desta forma, é possível testar não só a relação direta entre a variável dependente e a independente, mas também, as relações indiretas entre estas e a variável mediadora (MacKinnon, Fairchild e Fritz, 2007).

Para que se possa afirmar que existe uma relação de mediação, é necessário que se verifique uma alteração do efeito direto na inclusão da variável mediadora. Caso contrário, considera-se a inexistência de qualquer relação de mediação. São os efeitos indiretos que explicam as alterações que possam eventualmente ocorrer no efeito direto, ao ser incluída a variável mediadora (Nascimento, 2010).

Seguindo este estudo a linha teórica de Nascimento (2010) foi inicialmente proposto que existe uma relação entre as variáveis do comprometimento organizacional e a estratégia

comportamental voz, mediada pela satisfação global com o trabalho. No entanto, o método estatístico utilizado para verificar a relação de mediação da satisfação global com o trabalho entre o comprometimento organizacional e a voz foi o teste de Sobel (1982), ao invés do teste de Mackinnon e colaboradores (2002) que Nascimento (2010) utilizou.

Para se testar a significância da relação de mediação opta-se pelo valor Z proposto por Sobel (1982), que se traduz sob a seguinte fórmula:

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

Segundo esta fórmula  $\alpha$  corresponde ao valor da relação indireta entre a variável independente e a variável mediadora, e  $\sigma_\alpha$  corresponde ao erro padrão. Por sua vez  $\beta$  corresponde ao valor da outra relação indireta entre a variável mediadora e a variável dependente, sendo  $\sigma_\beta$  o correspondente erro padrão. A fórmula testa a hipótese nula que corresponde à inexistência de efeitos indiretos ( $H_0: Z = 0$ ), logo, só existe relação de mediação se a hipótese nula for rejeitada.

Foi efetuado o teste de Sobel para averiguar se a relação de mediação da satisfação global com trabalho pode diminuir o efeito direto da relação entre o comprometimento afetivo e a estratégia comportamental voz, e entre o comprometimento normativo e a estratégia comportamental voz. Quer isto dizer, se o efeito da diminuição do efeito direto é estatisticamente significativo.

Verificou-se que a relação de mediação em ambas as hipóteses é significativa, como se pode observar na Tabela 16, pelo que não se rejeita as hipóteses H4a e H4cb.

Tabela 17

*Tabela de hipóteses (H4a e H4c) referentes à satisfação global com o trabalho enquanto variável mediadora da relação das componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional com a estratégia comportamental voz*

Hipótese	Z	Sig.	Conclusão
H4a: A Satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do Comprometimento Afetivo sob a Voz	2.46	0.01	Não Rejeitada
H4c: A Satisfação é uma variável mediadora da relação de antecedência do Comprometimento Normativo sob a Voz	3.79	0.00	Não Rejeitada

## Capítulo 5 – Discussão dos resultados

### 5.1. Implicações

O presente estudo pretende ser mais um contributo para o estudo da problemática do comprometimento organizacional, tendo em conta que “*a sua própria definição e conceção, quer as relações de influência em que o comprometimento organizacional intervém, sejam de uma maior complexidade do que a sugerida por alguns resultados*” (Nascimento, 2010, p. 271). Uma das formas de contornar a crescente complexidade subjacente a modelos como o do presente estudo, tem vindo a tomar a forma de inclusão de relações de mediação, abrangendo assim uma maior realidade, que por sua vez determina os fenómenos em análise.

De uma forma consensual considera-se o comprometimento organizacional como determinante de comportamentos. Atendendo ao anterior descrito, a presente investigação segue a linha de Nascimento (2010), partindo do Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991), e da estratégia comportamental voz do Modelo EVLN, teorizado por Hirschman (1970) e posteriormente desenvolvido para o comportamento organizacional por Farrell e Rusbult (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982).

Pretendeu-se também verificar o papel mediador da satisfação global com o trabalho entre as componentes do comprometimento organizacional e a estratégia comportamental voz, especialmente por ainda não estar estabelecida as relações de antecedência (Nascimento, 2010).

Tanto as três escalas – afetiva, normativa e calculativa - do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997), como a satisfação global com o trabalho e a estratégia comportamental voz, apresentaram propriedades psicométricas aceitáveis, o que demonstra a validade das adaptações de Nascimento para o contexto português.

Relativamente à escala afetiva do comprometimento organizacional foram excluídos os itens “*Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus*” e “*Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa*”. A eliminação destes dois itens pode-se dever ao facto da implementação dos questionários do presente estudo ter ocorrido no início do ano de 2012, num período de aguda crise financeira a nível nacional e mundial. No entanto a EGEAC (amostra é exclusivamente constituída por trabalhadores da EGEAC) que fechou, consecutivamente, mais um ano atingindo os seus objetivos (quer a nível de gestão de equipamentos e animação cultural, quer a nível financeiro), devido à sua essência e natureza (empresa publica municipal), não ficou isenta aos efeitos de austeridade, não só na contenção de custos a nível de investimento, mas também a nível de cortes a nível

salarial. Este fator pode ter posto em causa a ideia pré concebida que os trabalhadores tinham acerca da impunidade e estabilidade que sentiam, especialmente quando se aperceberam que as medidas orçamentais se sobrepunham também ao acordo coletivo de trabalho (acordo de empresa). Talvez devido ao suprarreferido os trabalhadores da EGEAC têm posto em causa a sua posição relativamente a estes dois itens, não tendo uma opinião consistente.

Quanto à componente calculativa, esta foi a escala que apresentou os resultados menos consistentes do estudo, chegando mesmo a serem eliminados três itens. Os itens são *“Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”*, *“Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”* e *“Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”*. Provavelmente pelos mesmos motivos suprarreferidos na componente afetiva, também aqui, devido ao facto dos trabalhadores terem saído da sua zona de conforto, não tenham ainda uma opinião formada quanto a estas questões. Devido à crescente imprevisibilidade e instabilidade em assegurar o posto de trabalho, torna-se prudente ponderar muito bem se concorda ou discorda com estas questões levantadas.

Passando agora à satisfação global com o trabalho, ao realizar-se a análise factorial exploratória foi obtido apenas um fator e tal como anteriormente descrito, nenhum item foi eliminado. No entanto, os itens *“Na minha opinião, a maioria das pessoas que tem este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz”* e *“Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar”*, que se referem à perceção que o sujeito tem da satisfação dos seus colegas, são os menos consistentes, o que sugere que os participantes preferem não se comprometer quanto à avaliação que fazem relativamente à satisfação dos outros. No estudo de Nascimento (2010), estes itens chegaram mesmo a ser eliminados concluindo o autor *“que existe um conformismo coletivo, característicos das culturas de baixo individualismo (Hofstede, 2001), que vai afetar a perceção que um indivíduo tem da satisfação dos outros”* (Nascimento, 2010, p. 277).

Por último, a estratégia comportamental voz foi a que apresentou resultados mais consistentes das escalas em estudo. Vários são os autores que têm vindo a questionar esta variável quanto à sua unidimensionalidade, no entanto, no presente estudo é perspetivada tal como descrita pelos autores (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982), isto é, uma voz pró-social, e por isso de natureza ativa e construtiva. É de ressaltar que a EGEAC desde sempre –

independentemente dos administradores – conferiu grande importância a entidades e acordos que visam o melhoramento das relações e condições de trabalho, através da negociação direta com os trabalhadores ou com as entidades formais. Destaca-se entre os quais a existência de um acordo colectivo de trabalho (acordo de empresa) negociado entre o Conselho de Administração e o Sindicato. A prova de que a EGEAC sempre cultivou esta forma de estar na relação empregado / organização é o facto de existir um dirigente e dois delegados sindicais, três elementos na Comissão de Trabalhadores, e outros tantos no Departamento de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, num universo de 174 trabalhadores. Existe ainda em cada uma destas entidades mais três trabalhadores suplentes, exceto no Sindicato que tem uma equipa externa. No entanto, e apesar de a escala apresentar uma forte consistência interna, a profunda complexidade deste construto carece de maior clarificação, devido à possível multiplicidade dimensional evidenciada pelos vários autores (Hagedoorn *et al.*, 1999; Dowding *et al.*, 2000; Dyne *et al.*, 2003).

Através da análise descritiva e univariada é possível constatar que todas as variáveis apresentaram desvios-padrão próximo de um ponto, o que se pode inferir que as respostas não variam muito independentemente do construto.

Todos os valores médios estão abaixo do ponto central, exceto a componente afetiva do comprometimento organizacional que apresenta um valor ligeiramente acima deste ponto. Estes resultados da componente afetiva podem-se dever ao facto da EGEAC ser uma empresa da área da cultura e ter como responsabilidade social /objetivo a promoção da coesão social e a diminuição das assimetrias sociais.

Quanto aos baixos valores médios dos restantes construtos pode-se dever à atual conjuntura de acentuada crise que tem afetado todos os trabalhadores. Relativamente à satisfação global com o trabalho os resultados não são surpreendentes, não só devido ao anteriormente exposto, mas também devido à forte adesão que se tem verificado em greves sectoriais e nacionais.

Por outro lado, o elevado desemprego que o país tem enfrentado, pode ter inibido o recurso à estratégia comportamental voz. Tal como havia sido referido na revisão de literatura, à medida que as opções de saída vão-se reduzindo a voz pode tomar contornos mais destrutivos, nomeadamente através de ameaças e queixas, o que pode levar o empregador a tomar medidas tais como punições ou em última análise, levar ao despedimento.

Ao analisarmos todas as variáveis do presente estudo constata-se que todas estão correlacionadas de modo positivo, exceto a componente calculativa que não se relaciona com nenhuma outra.

As correlações entre as três componentes do comprometimento organizacional vão ao encontro do quadro teórico de Meyer e Allen (1997), divergindo no entanto, do estudo de validação do modelo para o contexto português de Nascimento e colaboradores (2008).

Os resultados do presente estudo sugerem que existe uma relação entre a componente afetiva e normativa, que não foi encontrada por Nascimento e colaboradores (2008). No entanto, apesar desta ausência de relação, os autores verificaram uma correlação entre as componentes normativa e calculativa, não verificada aqui, o que sugere o papel “flutuante” da componente normativa, que se associa “*sob certas condições à afetiva, e sob outras à calculativa*” (Nascimento *et al.*, 2008, p. 130). O debate das relações assumidas entre a componente normativa com as restantes tem vindo a assumir uma enorme preponderância, na medida em que, através da criação de perfis será possível uma melhor compreensão dos determinantes e consequências do comprometimento (Meyer & Parfyonova, 2010).

Quanto à ausência de relação verificada entre a componente afetiva e a calculativa, estes resultados não confirmam a conclusão de Nascimento e colaboradores (2008) no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, ao admitirem a hipótese de que o aumento da ligação afetiva diminuía a preponderância das relações transacionais de cariz instrumental.

Passando agora à análise da estratégia comportamental voz, esta é determinada positivamente pelo comprometimento organizacional afetivo e normativo. Estes resultados diferem dos de Nascimento (2010) na medida em que por um lado, neste estudo foi identificada uma relação direta entre a componente normativa e a estratégia comportamental voz, e ainda por esta não ser determinada pela componente calculativa. Perante estes resultados não se pode afirmar que, um sujeito com um comprometimento de cariz calculativo, que diminua a sua capacidade de intervir.

Quanto à satisfação estamos em condições de afirmar que efeito do comprometimento afetivo e normativo no recurso à voz é determinado pela satisfação global com o trabalho.

Todos os resultados do estudo em relação às componentes afetiva e normativa, no que toca a relações de antecedência, determinação e mediação são muito semelhantes, diferindo apenas na intensidade da relação. A questão da independência destas duas componentes poderá ser melhor explicitada através da relação de mediação entre a satisfação e o estudo de perfis sugerido por Meyer e Pafyonova (2010).

Pode então concluir-se que uma organização que esteja interessada em contar com uma participação pró-social, ativa e construtiva por parte dos seus trabalhadores, deve então potenciar altos níveis de comprometimento afetivo e normativo, aumentando também a satisfação no exercício das tarefas. Este processo irá determinar altos níveis da estratégia comportamental voz, que se for encarada como pró-social construtiva, e caso a organização esteja receptiva a isso, é uma forma de captar as avaliações que os trabalhadores fazem perante o trabalho, fomentando um maior envolvimento, e por sua vez tirar proveito das mais-valias que cada trabalhador tem oferecer.

Note-se que o presente estudo foca-se na sua totalidade numa empresa pública municipal da área da cultura, o que por um lado limita a possibilidade de o generalizar a outras áreas. Por outro lado, tem a vantagem de controlar variáveis parasitas, tais como a cultura organizacional ou setor em que atua, que poderiam enviesar os resultados. Assim, por os trabalhadores serem todos abrangidos pelas mesmas contingências reduz-se a ambiguidade das condições benéficas ou adversas.

Tendo em conta o anterior exposto, sugere-se a necessidade de uma maior compreensão dos processos de comprometimento no local de trabalho e da forma como estes se processam em organizações de outras áreas ou culturas. Os resultados obtidos realçam a importância de potenciar por um lado, os deveres e responsabilidades e por outro, o desenvolvimento de relações interpessoais de modo a maximizar a natureza afetiva e normativa do comprometimento.

## **5.2. Limitações do estudo**

Relativamente às limitações do estudo, há que destacar o facto de o número da amostra (144 participantes) ser manifestamente reduzido. Apesar do questionário ter sido dirigido a toda a população da EGEAC, não foi possível abranger a quantidade de participantes desejada. Devido às alterações estratégicas ocorridas entre a EGEAC e a Câmara Municipal de Lisboa, nomeadamente a inclusão de novos equipamentos que passam a operar sob a tutela da primeira, fez com que cerca de 180 trabalhadores não pudessem ser incluídos por não preencherem os requisitos das variáveis exclusivas. Estes requisitos referem-se à exigência de cada participante ser detentor de um contrato de trabalho, e simultaneamente, estar na empresa há pelo menos um ano de antiguidade.

Esta limitação do número da amostra acabou por inviabilizar o estudo dos perfis de comprometimento organizacional sugeridos por Meyer e Parfyonova (2010) e Nascimento (2010). Por outro lado, importa salientar o facto de a amostra ser exclusivamente representada

por uma só empresa (EGEAC), limitando assim as generalizações que se possam efetuar para outras áreas ou culturas organizacionais.

Outra limitação refere-se ainda quanto ao objetivo da presente investigação, que apenas pretende estudar uma – voz – das quatro estratégias comportamentais. A capacidade explicativa do modelo final deste estudo pode ter sido condicionada por não equacionar as relações existentes entre as restantes estratégias comportamentais, reduzindo assim o conhecimento sobre os fenómenos que possam anteceder esta tomada de decisão.

O facto de apenas se considerar uma variável mediadora limita a compreensão de uma realidade mais abrangente. Tendo em conta que a satisfação é um construto integrador de vários determinantes, considerá-la unicamente como variável correlacionada com o comprometimento organizacional é manifestamente redutor. Através da inclusão do estudo de perfis na relação de outras variáveis mediadoras, tais como, o comprometimento com os objetivos, seria possível uma estruturação mais adequada ao nível da gestão de recursos humanos.

Apesar de haver literatura suficiente que fundamente o modelo inicial proposto, a carência de estudos que suportem as relações estruturais propostas determinou um modelo contingencial ao serem eliminadas as relações estatisticamente não significativas. Este fator pode levar a que seja questionado se, hipoteticamente estas relações estruturais eliminadas fariam parte do modelo final caso o estudo fosse aplicado noutra contexto.

### **4.3 Estudos futuros**

Para a realização de estudos futuros sugere-se por um lado, a utilização de uma amostra maior e adequada ao tipo de análises estatísticas necessárias, e por outro, perceber se os resultados diferem com a utilização de amostras de outras áreas ou sectores, ao nível da dimensão ou características.

Importa também compreender melhor os antecedentes e determinantes do comprometimento organizacional, na medida em que se verificam alguns resultados contraditórios nos estudos empíricos.

Ainda relativamente ao comprometimento organizacional, tal como inúmeras vezes referido, o seu estudo deve ser perspectivado sob o ponto de vista de perfis e não como construtos singulares. Desta forma, a compreensão da influência de cada perfil no sistema de relações estruturais do modelo permite uma maior explicação da realidade que se pretende estudar. Assim, poderia ser perspectivada por um lado, a antecedência entre o comprometimento organizacional normativo e afetivo alto sobre a voz, e por outro,

comprometimento organizacional normativo e calculativo alto sobre a voz, tal como estabelecido por Meyer e Parfyonova (2010).

Quanto à satisfação global com o trabalho, apesar da importância que exerce como mediadora dos comportamentos, sugere-se para estudos futuros que sejam consideradas adicionalmente outras variáveis mediadoras que estejam também correlacionadas com o comprometimento organizacional, tais como, o comprometimento com os objetivos, verificado no estudo de Nascimento (2010). A inclusão de mais variáveis mediadoras e a sua conjugação com os diferentes perfis permitem uma melhor compreensão do papel de cada construto.

Tendo em conta que o presente estudo apenas analisa as relações da estratégia comportamental voz do Modelo EVLN, e que estas se relacionam entre si, sugere-se a replicação do estudo considerando as quatro estratégias comportamentais abrangendo um conhecimento mais amplo.

Os resultados do presente estudo demonstram a direção da relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação tal como teoricamente fundamentado, no entanto, existem estudos empíricos que sugerem o contrário. Este facto pode questionar se eventualmente será o comprometimento um mediador da relação de influência da satisfação sobre a voz ou se se deve manter o modelo tal como proposto neste estudo.

Por último, confere-se ainda especial preponderância à confirmação da estabilidade do modelo proposto através da replicação de estudos idênticos que correlacionem as mesmas variáveis. Por outro lado, importa também confirmar a estabilidade temporal do modelo através de estudos longitudinais, retirando também conclusões sobre os desenvolvimentos verificados.

#### **4.4 Reflexão Final**

A preponderância apresentada pela componente normativa na globalidade dos resultados é demonstrativa da necessidade de melhor se compreender em que moldes esta atua no comportamento organizacional. É perentório que os trabalhadores que têm altos níveis de dever/obrigação moral para com a EGEAC vão ter uma atitude ativa e construtiva no sentido de eliminar os fatores que estão a originar o declínio da relação. Assim, importa à EGEAC delegar responsabilidades aos seus trabalhadores e ainda potenciar o desenvolvimento afetivo através de relações interpessoais. Por outro lado, os resultados demonstram que não é por os trabalhadores terem uma relação de cariz instrumental/transacional que recorrem, ou não, ao uso da voz. Tendo em conta o anunciado cenário de crise, e perante estes resultados, pode-se

então concluir que, está-se mais próximo de uma crise de valores do que propriamente financeira.

Devidamente fundamentado que está o carácter flutuante da componente normativa pode-se então afirmar que, cabe à Gestão de Recursos Humanos privilegiar a gestão dos afetos a nível emocional, e o desenvolvimento de um imperativo moral, ao invés de uma obrigação por dívida. Assim, irá ser incrementada a satisfação global com o trabalho, bem como o exercício de uma voz pró-social de forma ativa e construtiva.

## Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano. (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858
- Angle, H., e Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In T. Becker, H. Klein & J. Meyer (1ª Ed.). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419/447). New York: Routledge Academic.
- Bilhim, J. A. F. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Botelho, C. M. (1996). *O Desempenho Individual nas Organizações: Uma Abordagem da Influência do Potencial Cognitivo e do Envolvimento Organizacional*. Tese de Mestrado não publicada, ISPA, Lisboa, Portugal
- Bowling, N. A., e Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., e Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23, 115-125
- Caetano, A., e Vala, J. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 123-137

- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., e Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495.
- Drucker, P. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (1996). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultural
- Dyne, L., Ang, S., e Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6)
- Etzioni, A. (1961/1974). *Análise comparativa de organizações complexas*. São Paulo: Zahar Editores
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596- 607.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7 (3), 403-412.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.
- Ferreira, M. M. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*. Tese de Doutorado não publicada, Retirado a 27-07-2006 de:  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4383/1/tese.pdf>
- Graham, J. W. e Keeley, M. (1992) Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5(3), 191-200
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170

- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employee's reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press
- Jayaratne, S. (1993). The antecedentes, consequences, and correlates of job satisfaction. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 111-140). New York, US: Marcel Dekker, Inc.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60
- Klein, H., Molloy, J. & Cooper, J. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In T. Becker, H. Klein & J. Meyer (1ª Ed.). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3/30). New York: Routledge Academic.
- Krosnick, J. A. (1999). Survey Research. *Annual Review Psychology*, 50, 537-567
- Lawler III, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers
- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: Confrontos de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 101-122
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., e Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review Psychology*, 58, 593-614

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J.M., West, S. G. e Sheets, V. (2002) A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychology Methods*, 7 (1), 83-104
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F., e Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12 (2), 118-126
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., e Parfyonova, N. M.(2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resources Management Review*, 20, 283-294
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Topolnytsky, R. (1998). Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology*
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Van Dick, R. (2006) Social identities and commitment at work: toward an interrogative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683
- Meyer, J. P., Becker, T. E., e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., e Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.

- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., e Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296-306
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York, US: M.E.Sharpe
- Moreira, J. M. (2004). *Questionário: Teoria e Prática*. Coimbra, Portugal: Livraria Almedina
- Mowday, R. T., Porter L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nascimento, J.L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill
- Oliveira, P., Nascimento, J. & Lopes, A. (2007). Liderança, Comprometimento Organizacional e Vínculos Laborais. *Recursos Humanos Magazine*, 51, 20-26.
- Rego, A., e Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177

- Rego, A., e Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-42
- Rego, A., Souto, S., e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., e Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, XI (2), 75-95
- Rusbult, C. E., e Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., e Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Sabino, A. (2011). O comprometimento organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Salancik, G. R. (1995). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Staw, B. M. (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 284-290
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de Equações Estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal
- Soares, J. (2007). Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais. Universidade de Aveiro
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Orlando, Florida, USA. Citado por: Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Washington, R. (2007). Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, Alabama.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-307
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428

## **APÊNDICE**

## **Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contexto Internacional e Intercultural da ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Mestrando:** Tiago Lopes

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contexto Internacional e Intercultural da ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Com este estudo de investigação pretende-se verificar o que as pessoas sentem em relação aos organismos onde trabalham e o grau de satisfação relativamente ao trabalho que executam.

O questionário será proposto a todos os trabalhadores da E.G.E.A.C., E.E.M sendo de resposta voluntária.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente à investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela, especificamente o investigador e o seu orientador.

Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, não havendo respostas certas ou erradas. Reafirma-se também a total confidencialidade das respostas. A empresa não terá em tempo algum acesso aos questionários ficando estes na ULHT até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.

De forma a garantir a total confidencialidade das respostas, não vão ser solicitados quaisquer dados demográficos referentes ao participante. A única informação será a especificação do equipamento a que pertence.

Informa-se ainda que, no caso de a E.G.E.A.C., E.E.M. solicitar o acesso às conclusões do estudo, os resultados serão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua empresa e ao trabalho que executa. Não há pois respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e a 7 “Concordo Totalmente”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor responda a **todas** as questões, ao seu ritmo próprio, no entanto, evite perder muito tempo em cada resposta que vai dar.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de 15 minutos a ser respondido.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte o investigador telefonicamente ou por correio eletrónico.

Obrigado pela sua colaboração.

O Investigador  
Tiago Lopes

(Telemóvel: 917 424 324)  
(Correio eletrónico: tiagojblopes@gmail.com)

*Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.*

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que existem muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

*Tendo em conta a sua satisfação pessoal em relação ao seu trabalho, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.*

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Penso frequentemente em deixar este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que tem este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que faz	1	2	3	4	5	6	7
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar	1	2	3	4	5	6	7

*Considerando a sua atual situação profissional, caracterize o seu comportamento em relação à empresa onde trabalha atualmente, assinalando com um X o seu grau de concordância com o comportamento descrito.*

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não Concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Para além da minha chefia direta, se for necessário sei que posso recorrer a outras pessoas da hierarquia da empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta empresa é comum os seus colaboradores dizerem aquilo que pensam	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. Quando qualquer coisa não corre bem, apresento à empresa as minhas razões e sugestões para resolver essa situação	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando tenho um problema de qualquer tipo, utilizo os recursos que a empresa põe à minha disposição para o poder resolver	1	2	3	4	5	6	7
6. Se tiver um problema pessoal com a empresa, sei que tenho de recorrer a uma entidade externa à empresa se o quiser ver resolvido	1	2	3	4	5	6	7
7. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
9. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia direta	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7

Equipamento:

Castelo S. Jorge	Cinema S. Jorge	Museu Fado	Museu Marioneta	Padrão Descobrimentos	Sede	Teatro Maria Matos	Teatro São Luiz
------------------	-----------------	------------	-----------------	-----------------------	------	--------------------	-----------------