



U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL:

Um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Dora de Jesus Guerreiro Figueira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Coorientadora: Prof.^a Doutora Maria Helena Rodrigues Guita de Almeida

Lisboa

2013



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL:

Um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Dora de Jesus Guerreiro Figueira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento
Coorientadora: Prof.^a Doutora Maria Helena Rodrigues Guita de Almeida

Lisboa
2013

AGRADECIMENTOS

Começo por dirigir um agradecimento especial aos meus orientadores, ao Professor Doutor José Luís do Nascimento pela confiança que me transmitiu desde o primeiro momento e pela que depositou em mim, por todo o tempo e atenção que dedicou a este trabalho; à Professora Doutora Helena de Almeida pela prontidão com que sempre respondeu aos meus apelos. A ambos muito obrigada pela sua simpatia e valiosa orientação.

Agradeço igualmente ao Professor Doutor Carlos Afonso a sua disponibilidade e incansável apoio na elaboração do questionário eletrónico; a todos os que colaboraram na sua adaptação; à Reitoria da Universidade pela amabilidade de ter permitido a aplicação do mesmo; e em particular, aos docentes que gentilmente dedicaram algum do seu precioso tempo a respondê-lo.

Agradeço ainda o apoio da minha Diretora de Serviços e demais colegas de trabalho e o espírito de interajuda e incentivo das colegas de mestrado.

E claro, um muito obrigada à minha família, que tanto adoro, pela compreensão por todos os momentos em que não estive presente.

A todos os que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

É conhecida a existência de diversos tipos de comprometimento no local de trabalho. Contudo, há poucos estudos que os relacionem ou que estabeleçam modelos determinísticos entre esses diferentes comprometimentos.

Neste estudo foi explorada a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público, a partir da perspectiva multidimensional de Meyer e Allen (1991) (afetiva, normativa e calculativa), com base numa amostra de conveniência constituída por 219 docentes.

Os modelos propostos foram estimados através da metodologia de modelação de equações estruturais. O Modelo 1 especificou uma relação de influência direta do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional. O Modelo 2, estabeleceu a relação inversa de influência direta do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional. Os dois modelos apresentaram um bom ajustamento aos dados sem que se tenham observado diferenças estatisticamente significativas entre si. Verificou-se, no entanto, que o poder explicativo do Modelo 1 foi superior ao do Modelo 2, por integrar um maior número de relações de determinação estatisticamente significativas. Foram discutidas as implicações dos resultados obtidos e sugeridas pistas para investigações futuras.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, comprometimento profissional, docentes do ensino superior público.

ABSTRACT

The existence of several kinds of commitment in workplace is well known. However, there are few studies that relate these different commitments or that establish deterministic models.

In this study the relationship between organizational and professional commitment in public higher education teachers has been explored, according the multidimensional perspective of Meyer and Allen (1991) (affective, normative and calculative), based on a convenience sample of 219 teachers.

The proposed models were estimated through structural equation modeling methodology. The Model 1 specified a relationship of direct influence of professional commitment on organizational commitment. Model 2 established the opposite relationship of direct influence of organizational commitment on professional commitment. Both models presented a good fit to the data without statistically significant differences between them. Nevertheless, the explicatory power of Model 1 was superior to Model 2, due to the fact that it includes a larger number of determinant relationships that are statistically significant. The implications of these findings were analyzed and topics for future research were suggested.

Keywords: organizational commitment, professional commitment, public higher education teachers.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE	IV
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
1.1.1 <i>Origem e conceptualização.....</i>	5
1.1.2 <i>Modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).....</i>	15
1.2 O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	21
1.2.1 <i>Origem e conceptualização.....</i>	21
1.2.2 <i>Modelo das três componentes do comprometimento profissional de Meyer, Allen e Smith (1993).....</i>	26
1.3. A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	29
1.4. ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL.....	36
1.4.1 <i>Antecedentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional.....</i>	36
1.4.2 <i>Consequentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional.....</i>	43
1.5 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO.....	48
1.5.1 <i>O comprometimento nas organizações públicas.....</i>	48
1.5.2 <i>O comprometimento dos docentes do ensino superior.....</i>	53
1.5.3 <i>Modelos teóricos e formulação de hipóteses.....</i>	59
2. METODOLOGIA	65
2.1 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
2.2 OS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	67
2.3 A AMOSTRA	71
2.4 OPÇÕES NO TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
3.1 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS FACE À AMOSTRA	77
3.1.1 <i>Comprometimento organizacional.....</i>	77
3.1.2 <i>Comprometimento profissional.....</i>	86
3.2 TESTE DAS HIPÓTESES E COMPARAÇÃO DOS MODELOS EM ESTUDO.....	94
3.2.1 <i>Estatísticas descritivas.....</i>	94
3.2.2 <i>Teste das hipóteses e comparação dos modelos.....</i>	96
4. CONCLUSÕES	105
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	105
4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	113
4.3 ESTUDOS FUTUROS	114
4.4 REFLEXÃO FINAL.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS	132

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do comprometimento organizacional	11
Tabela 2 - Dimensões versus componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) ...	13
Tabela 3 - Modelo das quatro componentes do comprometimento organizacional de Cohen (2007)	14
Tabela 4 - Modelo das três componentes do comprometimento organizacional	15
Tabela 5 - Dimensões do comprometimento profissional	24
Tabela 6 - Modelo das quatro componentes do comprometimento organizacional de Cohen (2007) adaptado à profissão	25
Tabela 7 - Correlações entre as três componentes do comprometimento profissional.....	27
Tabela 8 - Correlações entre as três componentes do comprometimento profissional e as três componentes do comprometimento organizacional	33
Tabela 9- Perfis do comprometimento organizacional segundo Romzek (1990).....	50
Tabela 10 - Hipóteses referentes ao impacto do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional (Modelo 1 - H1a-i)	61
Tabela 11 - Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento profissional e as três componentes do comprometimento organizacional (Modelo 1 - H2a-f).....	61
Tabela 12 - Hipóteses referentes ao impacto do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional (Modelo 2 – H3a-i)	63
Tabela 13 - Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento organizacional e as três componentes do comprometimento profissional (Modelo 2 - H4a-f)	63
Tabela 14 - Escalas do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997, pp. 118-119)	67
Tabela 15 - Escalas do comprometimento com a profissão (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 544)	69
Tabela 16 - Distribuição da amostra por sexo e classe de idades, em número e percentagem	71
Tabela 17 - Distribuição da amostra por subsistema, categoria, situação profissional, regime de prestação de serviços e antiguidade na instituição e na profissão, em número e percentagem	72
Tabela 18 – Comparação da consistência interna das escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997).....	79
Tabela 19 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional (solução inicial)	80
Tabela 20 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução inicial).....	81
Tabela 21 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional (solução final).....	82
Tabela 22 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)	82
Tabela 23 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução inicial)	83
Tabela 24 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do comprometimento organizacional.....	84
Tabela 25 – Comparação da consistência interna das escalas do comprometimento profissional de Meyer, Allen e Smith (1993)	87
Tabela 26 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento profissional (solução inicial).....	88
Tabela 27 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução inicial).....	89
Tabela 28 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento profissional (solução final)	90

Tabela 29 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução final)	90
Tabela 30 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução inicial)	91
Tabela 31 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do comprometimento profissional.....	92
Tabela 32 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação das variáveis do comprometimento organizacional e das variáveis do comprometimento profissional	94
Tabela 33 - Medidas de bondade do ajustamento dos modelos em estudo	96
Tabela 34 - Teste das Hipóteses do Modelo 1 (H1a-i).....	97
Tabela 35 - Teste das Hipóteses do Modelo 1 (H2a-f)	98
Tabela 36 - Medidas de bondade de ajustamento do Modelo 1	99
Tabela 37 - Teste das Hipóteses do Modelo 2 (H3a-i).....	100
Tabela 38 - Teste das Hipóteses do Modelo 2 (H4a-f)	101
Tabela 39 - Teste das Hipóteses H3b e H4c do Modelo 2B	102
Tabela 40 - Medidas de bondade de ajustamento do Modelo 2	102
Tabela 41 - Medidas de bondade do ajustamento dos modelos finais	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz do comprometimento de Bastos (2000)	31
Figura 2 - Modelo multidimensional do comprometimento, seus antecedentes e consequentes	37
Figura 3 - Modelo de três componentes de comprometimento organizacional.....	38
Figura 4 - Comprometimento profissional como antecedente do comprometimento organizacional (Modelo 1)	60
Figura 5 – Comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento profissional (Modelo 2)	60
Figura 6 – Modelo proposto 1 com base nas hipóteses formuladas (comprometimento profissional como antecedente do comprometimento organizacional)	62
Figura 7 – Modelo proposto 2 com base nas hipóteses formuladas (comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento profissional)	64
Figura 8 – Diagrama da solução final resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento organizacional (Modelo 3)	84
Figura 9 - Diagrama solução final resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento profissional (Modelo 3).....	93
Figura 10 – Diagrama do Modelo 1 final	99
Figura 11 - Diagrama do Modelo 2 final.....	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumentos de recolha de dados.....	133
Anexo 2 – Estatísticas descritivas das escalas do comprometimento organizacional e das escalas do comprometimento profissional	137
Anexo 3 - Frequência por níveis de resposta das escalas do comprometimento organizacional e das escalas do comprometimento profissional	138
Anexo 4 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 1)	139
Anexo 5- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 1).....	139
Anexo 6- Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 2)	140
Anexo 7- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 2).....	140
Anexo 8 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 3)	141
Anexo 9- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 3).....	141
Anexo 10- Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 4)	142
Anexo 11- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 4)...	142
Anexo 12 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento profissional (solução intermédia 1).....	143
Anexo 13- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução intermédia 1).....	143
Anexo 14 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento profissional (solução intermédia 2).....	144
Anexo 15- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução intermédia 2).....	144
Anexo 16 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução intermédia)	145
Anexo 17 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução final).....	145
Anexo 18 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução intermédia)	146
Anexo 19 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução final).....	146
Anexo 20 - Análise fatorial confirmatória do modelo nulo	147
Anexo 21 - Relações estruturais encontradas para os modelos finais.....	147

INTRODUÇÃO

As organizações desempenham um papel central na sociedade contemporânea mas tal não significa que quer estas, quer o seu funcionamento, sejam de fácil compreensão (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Ao simplificar-se o conceito de Pereira (1999), as organizações podem ser definidas como sistemas de pessoas, com continuidade temporal, que tendo por base estruturas, funções e processos, se associam para atingir determinados fins. Para as compreender, há que perceber o comportamento dos indivíduos que as integram. Com vista a alcançar esse conhecimento muitos estudos se têm realizado sobre o comportamento humano em contexto organizacional.

O comprometimento organizacional (*organizational commitment*) é um dos conceitos que desde a década de 60 integra a investigação sobre o comportamento dos indivíduos no seio das organizações (Cascio & Aguinis, 2008), e traduz-se, à luz de uma das abordagens dominantes, na relação psicológica que o trabalhador estabelece com a organização para a qual trabalha (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997).

Na sua tradução para o português, para além de “comprometimento” (Nascimento, 2010; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; Rego, 2003), termo adotado neste trabalho, tem sido também designado de “empenhamento” (Cabral-Cardoso, 2000; Marques, 1996), de “implicação” (Almeida, Faísca, & Jesus, 2007; Almeida, 2010; Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001), e de “compromisso” (Chambel, Curral, Ferreira, & Morais, 2000).

A organização é dos objetos de comprometimento mais estudados mas o interesse pelo tema não se esgota em si (Kim & Mueller, 2011; Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980). Daí que alguns autores usem a designação de “comprometimento no trabalho” para se referir ao conjunto de focos de comprometimento existentes no local de trabalho (e.g., Blau, Paul, & St. John, 1993; Cohen, 1999; Hackett, Lapierre, & Hausdorf, 2001; Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; Morrow, 1983; Randall & Cote, 1991). O conceito abrange também o comprometimento com a profissão, igualmente designado de comprometimento com a ocupação ou com a carreira, que pode ser entendido como a relação psicológica que o trabalhador estabelece com a sua profissão (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Meyer, Allen, e Smith (1993) estudaram a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, demonstrando a importância de se considerar não só diferentes formas de comprometimento com a mesma entidade (e.g., organização), como também com diferentes entidades (e.g., organização, profissão). Os autores constataram que ao considerar-se conjuntamente estas duas formas de comprometimento é possível melhorar a previsibilidade de determinados comportamentos, designadamente, de absentismo e intenção de abandono da organização. Por outro lado, o equilíbrio entre estes dois focos de comprometimento reflete maiores níveis de satisfação e de desempenho no trabalho, com benefícios mútuos para a organização e para o trabalhador (Baugh & Roberts, 1994).

A criação de um espaço europeu do ensino superior, consubstanciado na Declaração de Bolonha, constituiu a linha mestra de desenvolvimento do ensino superior português nos últimos anos. O processo deu origem à reforma do sistema de governo das instituições do ensino superior e, naturalmente, à revisão do seu regime jurídico, à alteração dos estatutos da carreira docente, e à criação de um sistema nacional de garantia de qualidade no ensino superior reconhecido internacionalmente.

Estas transformações, a par da atual situação económica e social do país, das fortes restrições financeiras com que as instituições públicas se deparam, e da preocupante diminuição do número de alunos, são desafios que exigem uma resposta rápida das instituições de ensino superior, cuja dinâmica é essencial para garantir competitividade.

O grau cumprimento da sua missão, expresso através de indicadores de desempenho e valores padrão relativos à qualidade e excelência do ensino ministrado, condiciona o seu financiamento e tem reflexos nos resultados da avaliação. É pois determinante, que contem com um corpo docente comprometido com os objetivos e valores institucionais e profissionais, que contribua para a qualidade do ensino da instituição e, conseqüentemente, do sistema nacional de ensino superior no seu todo.

Atendendo à relevância do papel dos docentes na concretização dos objetivos estratégicos do ensino superior e pela importância que a qualificação do fator humano assume no desenvolvimento económico e social do país, entendeu-se pertinente e oportuno estudar a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público.

A escolha desta temática teve ainda em consideração a sua pertinência à luz da recente reforma da administração pública e do sistema de ensino superior, e o facto de terem

sido encontrados poucos estudos nacionais que foquem a relação entre estes dois tipos de comprometimento em amostras desta natureza (e.g., Leite, 2006)¹.

Este trabalho procura assim, identificar a natureza do comprometimento dos docentes com a sua profissão e com a organização onde lecionam, e em particular, a natureza da relação entre as duas formas de comprometimento, tendo por base o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997) e do comprometimento com a profissão de Meyer *et al.* (1993). Para o efeito definiu-se como pergunta de partida:

Qual a natureza da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público?

Como objetivo primário pretende-se aferir a relação existente entre as três componentes do comprometimento organizacional e as três componentes do comprometimento profissional dos docentes, de forma a testar a direccionalidade da relação de determinação entre si.

Apesar das escalas do comprometimento com a profissão terem sido propostas em 1993 (Meyer *et al.*, 1993) não foram encontrados em Portugal estudos que as tivessem utilizado. Nessa medida, definiu-se como objetivo secundário a adaptação e realização de um primeiro estudo psicométrico dessas escalas, disponibilizando-as para o contexto Português. Outro objetivo secundário consiste na identificação da natureza e dos níveis de comprometimento evidenciados pelos docentes relativamente à universidade e à profissão.

O estudo tem carácter exploratório e assenta numa amostra não probabilística selecionada de acordo com a técnica de amostragem por conveniência. Ainda que os resultados obtidos com amostragens deste tipo não possam ser generalizados à população à qual pertence a respetiva amostra, podem os mesmos fornecer valiosas informações (Carmo & Ferreira, 1998), justificando-se em investigações que procurem explorar os contornos de uma determinada problemática ou de um universo de estudo em particular (Moreira, 2007), como é o caso.

A parte inicial do trabalho é dedicada à revisão da literatura e integra cinco pontos distintos. Nos dois primeiros é feito um breve enquadramento da origem e conceptualização do comprometimento organizacional e do comprometimento com a

¹ Amostra composta por médicos, enfermeiros, e docentes universitários de duas instituições de ensino superior, uma das quais pública.

profissão, e são apresentados com maior detalhe os modelos utilizados na pesquisa. O terceiro ponto trata a relação entre os dois conceitos e o quarto foca os seus antecedentes e consequentes. No quinto ponto, começa-se por fazer uma análise do comprometimento nas organizações públicas, e em seguida, dos docentes do ensino superior, terminando com a especificação de dois modelos estruturais e a formulação um conjunto de hipóteses de estudo no âmbito de cada um deles.

Numa segunda parte, explica-se a metodologia utilizada, designadamente, os procedimentos metodológicos realizados, os instrumentos de recolha de dados aplicados, caracteriza-se a amostra e são apresentadas as opções de tratamento e análise dos dados.

Na terceira parte, realiza-se o tratamento dos dados, a começar pela validação dos instrumentos face à amostra, faz-se uma análise fatorial confirmatória dos modelos inicialmente propostos, testam-se as hipóteses, e por fim, comparam-se os dois modelos.

A última parte é reservada para as conclusões, apresentando-se a discussão dos resultados, as limitações encontradas na pesquisa, e apontando linhas de investigação futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O comprometimento organizacional

1.1.1 Origem e conceptualização

Os focos e as bases de comprometimento no trabalho, assim denominados por Becker, Billings, Eveleth, e Gilbert (1992), são as duas principais fontes da pesquisa sobre o constructo. Os focos são entidades do mundo laboral objeto de reações ou atitudes por parte do trabalhador, as bases afetam a natureza dessa ligação, ou seja, o tipo de comprometimento do trabalhador com essas entidades (Bastos, 1996).

A organização é dos focos que tem suscitado maior interesse no estudo do comprometimento no trabalho (Kim & Mueller, 2011; Meyer & Allen, 1997; Wiener & Vardi, 1980). Até ao início dos anos 60, o tema esteve praticamente ausente da literatura e, salvo raras exceções, circunscrito aos campos da psicologia e da sociologia. Nessa data, começou a receber mais atenção e a ser estudado a partir de múltiplas bases e de diferentes perspetivas (*e.g.*, económica, social, comportamental e psicológica) (Klein, Molloy, & Cooper, 2009).

Durante décadas o comprometimento organizacional foi considerado um constructo unidimensional (Meyer *et al.*, 1998) embora reunido pouco consenso quanto à sua natureza (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Duas perspetivas distintas se impuseram, a comportamental e a atitudinal (Brown, 1996; McGee & Ford, 1987; Scholl, 1981). A abordagem mais comum entende o comprometimento como uma ligação afetiva ou emocional à organização, que Allen e Meyer (1990) enquadraram no comprometimento atitudinal, e que para Mowday, Steers, e Porter (1979) representa o estado em que o indivíduo se identifica com a organização e com os seus objetivos, desejando permanecer na mesma de forma a contribuir para a sua realização. Outra perspetiva, assente nos trabalhos de Becker (1960), vê o comprometimento organizacional como um comportamento. De acordo com esta abordagem, o que liga o indivíduo à organização são interesses externos (*e.g.*, pensões, antiguidade) e não afetos (McGee & Ford, 1987). Na abordagem comportamental o indivíduo alcança um estado ou posição de comprometimento como resultado de determinados comportamentos que tornam posteriormente oneroso reverter a sua posição ou descontinuar a linha de atividade em que está envolvido (Brown, 1996).

Porém, Meyer e Allen (1991) entenderam o facto de o trabalhador reconhecer os custos associados à sua saída da organização, como um estado psicológico que reflete a relação deste com a organização e, nesse sentido, incluíram-no também no comprometimento atitudinal.

Apesar da discussão em torno da natureza do comprometimento organizacional e da distinção teórica e empírica entre as duas abordagens, estas não são tidas como concorrentes mas sim como complementares (Menezes, 2009). Existe uma relação cíclica entre ambas, o comprometimento atitudinal conduz à prática comportamentos, os quais, por sua vez, reforçam o comprometimento atitudinal (Mowday *et al.*, 1982; Powell & Meyer, 2004).

O comprometimento (*commitment*), também designado de envolvimento (*involvement*) (Etzioni, 1961/1975; Gould, 1979; Penley & Gould, 1988), foi sendo definido e medido de diversas formas (Allen & Meyer, 1990; Buchanan, 1974; Meyer & Herscovitch, 2001; Reichers, 1985), tendo muitos investigadores optado por formular a sua própria definição e medida em vez de adotarem uma das abordagens existentes (Morrow, 1983). Consequentemente, os primeiros trabalhos sobre o comprometimento organizacional caracterizam-se por vários, e por vezes conflitantes, pontos de vista unidimensionais sobre o constructo (Allen & Meyer, 1996).

Cohen (2007) identificou três diferentes eras de desenvolvimento, cada uma com um forte impacto sobre o estado atual do comprometimento organizacional. A primeira, referente ao comprometimento visto como *side-bets*, baseada no modelo de Becker (1960), que descreve a ligação do indivíduo com a organização a partir da perceção de investimentos acumulados; a segunda, respeitante à abordagem baseada na ligação psicológica entre indivíduo e organização; e a terceira era, relativa às abordagens multidimensionais.

Segundo Gould (1979), o comprometimento organizacional estabelece-se a partir da relação de troca entre o indivíduo e a organização, mediante a qual os trabalhadores trocam as suas contribuições e envolvimento por recompensas ou benefícios proporcionados pela organização. Quanto mais favorável for a troca do ponto de vista do trabalhador, maior é o seu comprometimento organizacional. Becker (1960) refinou este paradigma ao introduzir os elementos “tempo” e “*side-bets*” (Hrebiniak & Alutto, 1972).

Para Becker (1960), a pessoa comprometida age de maneira a envolver outros interesses pessoais, originalmente externos à ação que está a levar a cabo, “*side-bets*”, diretamente nesta. Dessa forma, coloca-se numa posição em que “*qualquer decisão no que respeita a*

essa particular linha de ação tem conseqüências noutros interesses e atividades não necessariamente relacionadas com a mesma” (pp. 35-36). O comprometimento com a organização resulta assim da percepção da perda dos investimentos acumulados pelo trabalhador ao longo do tempo e que este valoriza. De acordo com este modelo, o trabalhador opta por permanecer na organização enquanto perceber benefícios nessa escolha. Desta perspectiva, *“o comprometimento é primariamente um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações individuais, organizacionais e alterações dos side-bets ou investimentos ao longo do tempo”* (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556).

Segundo Meyer e Allen (1984), o termo *“side-bets”* é utilizado para designar qualquer valor que o indivíduo tenha investido na organização (e.g., tempo, esforço, dinheiro) e que se perderia ou se tornaria inútil, com custos percebidos para o trabalhador, caso este decidisse sair da organização. Morrow (1983) chama-lhes investimentos pessoais na organização.

A abordagem de Becker (1960) foi operacionalizada inicialmente por alguns autores (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973; Hrebiniak & Alutto, 1972; Ritzer & Trice, 1969) que propuseram escalas de medida que avaliam a probabilidade do trabalhador deixar a organização caso outra lhe proporcione melhores condições, nomeadamente, em termos de aumentos de remuneração, estatuto, liberdade, responsabilidade ou oportunidades de promoção.

Mais tarde, a atenção do comprometimento foi transferida para a ligação psicológica dos trabalhadores com a organização assente no trabalho de Porter, Steers, Mowday, e Boulian (1974). Os autores descreveram o comprometimento como *“uma força de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização em particular”*, que se pode caracterizar genericamente por três fatores: *“(1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (2) vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização, e (3) forte desejo de se manter membro da organização”* (p. 604). Desta perspectiva, o comprometimento representa uma relação ativa entre o trabalhador e a organização, em que os primeiros se encontram dispostos a dar algo de si, a fim de contribuir para bem-estar da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Com base nesses três fatores, Porter *et al.* (1974) construíram um instrumento de medição, conhecido como Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire*). Meyer e Allen (1991) consideraram ser a medida mais comum da ligação afetiva do trabalhador com a organização. Apesar da sua popularidade (Cohen, 1996; Mathieu & Zajac, 1990), não esteve isento de críticas,

designadamente, de incluir intenções comportamentais que devem ser o resultado do comprometimento e não necessariamente parte do constructo (Reichers, 1985).

De acordo com Cohen (2007), as críticas de que o questionário foi alvo, justificáveis ou não, tornaram evidente a necessidade de uma alternativa. Surge assim a terceira e última era de desenvolvimento do conceito de comprometimento organizacional, com destaque para as abordagens multidimensionais de Meyer e Allen (1984) e de O'Reilly e Chatman (1986).

Meyer e Allen (1984) analisaram a abordagem *side-bets*, que enquadraram no comprometimento de continuidade, assim chamado por Kanter (1968), o comprometimento de continuar uma determinada linha de ação. Também designado de comprometimento calculativo (Etzioni, 1961/1975; Gould, 1979; Hrebiniak & Alutto, 1972; Kidron, 1978; O'Reilly & Chatman, 1986) por explicar a permanência do trabalhador na organização com base no cálculo dos custos associados à sua saída, conceito adotado neste estudo. Recebe ainda a designação de comprometimento instrumental na medida em que o trabalhador troca as suas contribuições por incentivos oferecidos pela organização, e a partir dessa troca, é desenvolvido um vínculo material com a organização (Penley & Gould, 1988).

Meyer e Allen (1984) concluíram que as escalas usadas por Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972) para testar a teoria dos *side-bets*, não medem o comprometimento da forma que Becker (1960) o conceptualizou mas sim como uma ligação afetiva à organização, e desenvolveram uma escala alternativa para medir o comprometimento calculativo (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Ao mesmo tempo, desenvolveram uma escala de comprometimento afetivo para avaliar o comprometimento caracterizado por sentimentos positivos de identificação, ligação e envolvimento com a organização, apontada como uma melhoria significativa relativamente ao Questionário do Comprometimento Organizacional (Cohen, 2007).

Após a análise das propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984), realizada por McGee e Ford (1987), foi identificada uma nova componente baseada em estudos que realçam o papel do dever moral, como o de Wiener (1982). Na revisão da literatura efetuada por Allen e Meyer (1990), os autores já incorporaram esta nova dimensão, que designaram de comprometimento normativo, e para a qual criaram uma terceira escala.

Para Wiener (1982) o comprometimento é um processo motivacional de caráter normativo totalmente distinto da abordagem calculativa. Foi definido como um conjunto

de pressões normativas interiorizadas pelo indivíduo (padrões morais individuais), que o levam a agir em conformidade com os interesses da organização. Estas pressões morais condicionam o seu comportamento independentemente de quaisquer recompensas ou punições. O indivíduo comporta-se da forma que entende ser moralmente correta. Permanece na organização ou apresenta um elevado grau de empenhamento na realização das suas funções, não por pensar que dessa forma obterá benefícios pessoais mas sim pelo sentido de obrigação; porque acredita que essa é a forma que se deve comportar, uma vez que esse é o comportamento certo e esperado (Wiener & Vardi, 1980).

As três componentes, afetiva, calculativa e normativa, partilham a perspetiva que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização, com implicações na decisão deste continuar ou não membro da mesma. Nesta linha, o comprometimento organizacional pode ser genericamente definido como uma ligação psicológica entre o trabalhador e a organização que torna menos provável a sua saída voluntária (Meyer & Allen, 1991).

Para O'Reilly e Chatman (1986), o comprometimento consiste na ligação psicológica do indivíduo com a organização, a qual reflete o grau em que este interioriza ou adota características ou perspetivas da mesma. Na origem dessa ligação estão três fatores independentes que os investigadores designam de bases do comprometimento: "a) *conformidade (compliance) ou envolvimento instrumental para recompensas extrínsecas específicas; b) identificação (identification) ou envolvimento baseado num desejo de afiliação, e c) internalização (internalization) ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais*" (p. 493).

Apesar de não serem consensuais, a quantidade e a diversidade de estudos realizados ao longo dos anos enriqueceram o conhecimento sobre o comprometimento organizacional (Klein *et al.*, 2009) e muito contribuíram para o seu tratamento como um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1991). Não obstante as divergências acerca da dimensionalidade do comprometimento, as abordagens multidimensionais acolhem atualmente maior aceitação (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) ainda que há muito tempo marquem presença na literatura. Na Tabela 1 apresenta-se uma revisão das principais teorias multidimensionais do comprometimento organizacional.

Um dos primeiros autores a identificar duas dimensões foi Gouldner (1960): *integração (cosmopolitan integration)* e *introjeção (organizational introjection)*. A primeira dimensão

consiste no grau em que o indivíduo se sente parte da organização enquanto um todo; a introjeção reflete o desejo do indivíduo moldar a sua personalidade e comportamento em conformidade com os valores e normas organizacionais.

Kanter (1968) referiu-se ao comprometimento como a vontade dos indivíduos canalizarem a sua energia e lealdade para os sistemas sociais a que pertencem, e propôs três tipos de comprometimento: de continuidade (*continuance*), de coesão (*cohesion*) e de controlo (*control*).

Buchanan (1974) definiu o comprometimento organizacional como uma ligação afetiva aos objetivos e valores da organização, e apresentou também três componentes: identificação (*identification*), envolvimento (*involvement*) e lealdade (*loyalty*). Os resultados da análise de Bar-Hayim e Berman (1992) revelaram não existir evidência empírica de suporte a essa conceptualização tridimensional mas identificaram um constructo composto por duas dimensões, uma ativa, que engloba o envolvimento e identificação com a organização e uma dimensão passiva, que evidencia o desejo de permanência, usualmente designado de lealdade.

A visão de O'Reilly e Chatman (1986) baseou-se no trabalho de Kelman (1958) sobre processos de mudança de atitude. Kelman (1958) ao analisar as mudanças de atitude e de comportamento decorrentes da influência social identificou três processos distintos: conformidade (*compliance*), que ocorre quando os indivíduos adotam atitudes e comportamentos com o objetivo de obter recompensas específicas ou evitar determinadas punições; identificação (*identification*), que ocorre quando os indivíduos adotam atitudes e comportamentos a fim de manterem a ligação com a organização; e a internalização (*internalization*), que ocorre quando os indivíduos adotam atitudes e comportamentos porque o seu conteúdo é congruente com o seu sistema individual de valores. Segundo WeiBo, Kaur, e Jun (2010), O'Reilly e Chatman (1986) fizeram uma clara distinção entre o processo de troca instrumental e o de ligação psicológica. A conformidade representa o primeiro processo de comprometimento e conduz a uma ligação pouco intensa à organização, sendo que a ligação mais profunda resulta do segundo processo formado pelas outras duas dimensões.

Tabela 1 - Dimensões do comprometimento organizacional

Autores	Dimensões do Comprometimento Organizacional
<p>Gouldener (1960, p. 468)</p>	<p>Integração Cosmopolita (<i>Cosmopolitan Integration</i>) - “Grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte dos vários níveis de uma determinada organização “</p> <p>Introjeção Organizacional (<i>Organizational Introjection</i>) – “Grau em que a autoimagem “ideal” do indivíduo inclui uma série de qualidades e valores organizacionalmente aprovados”</p>
<p>Kanter (1968)</p>	<p>Continuidade (<i>Continuance</i>) – “Perceção da participação na organização como lucrativa quando considerada em termos de recompensas e custos” (p. 504)</p> <p>Coesão (<i>Cohesion</i>) – “Ligação afetiva e emocional ao grupo” (p. 507)</p> <p>Controlo (<i>Control</i>) – “Respeito das normas e obediência à autoridade do grupo” (p. 501)</p>
<p>Buchanan (1974, p. 533)</p>	<p>Identificação (<i>Identification</i>) – “Adoção dos objetivos e valores da organização como seus”</p> <p>Envolvimento (<i>Involvement</i>) - “Imersão ou absorção psicológica nas atividades da função”</p> <p>Lealdade (<i>Loyalty</i>) – “Sentimento de afeição e ligação à organização”.</p>
<p>O’Reilly & Chatman (1986, p. 493)</p>	<p>Conformidade (<i>Compliance</i>) – “Envolvimento instrumental para recompensas extrínsecas específicas”</p> <p>Identificação (<i>Identification</i>) – “Envolvimento baseado num desejo de afiliação”</p> <p>Internalização (<i>Internalization</i>) – “Envolvimento baseado na congruência entre os valores individuais e organizacionais”</p>
<p>Penley & Gould (1988, pp. 46-47)</p>	<p>Moral (<i>Moral</i>) – “Aceitação de e identificação com os valores e metas organizacionais”</p> <p>Calculativo (<i>Calculative</i>) – “É um comprometimento baseado na atribuição de incentivos aos trabalhadores em contrapartida das suas contribuições”</p> <p>Alienativo (<i>Alienative</i>) – “Tipo de ligação organizacional que acontece quando o trabalhador percebe que as recompensas não são proporcionais aos investimentos; mas ainda assim permanece na organização”</p>
<p>Meyer & Allen (1991, p. 67)</p>	<p>Afetivo (<i>Affective</i>) – “Ligação emocional, identificação e envolvimento do trabalhador com a organização”</p> <p>Continuidade (<i>Continuance</i>) – “Uma consciência dos custos associados à saída da organização”</p> <p>Normativo (<i>Normative</i>) – “Um sentimento de obrigação de permanecer na organização”</p>
<p>Jaros, Jermier, Koehler & Sincich (1993)</p>	<p>Afetivo (<i>Affective</i>) – “Grau em que um indivíduo está psicologicamente ligado à organização através de sentimentos de lealdade, afeição, pertença, dedicação entre outros” (p. 963)</p> <p>Continuidade (<i>Continuance</i>) – “Grau em que um indivíduo sente estar preso à organização devido aos elevados custos de a abandonar” (p. 954)</p> <p>Moral (<i>Moral</i>) – “Grau em que um indivíduo está psicologicamente ligado à organização através da internalização dos seus objetivos, valores e missão” (p. 955)</p>

Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovitch (2001)

O modelo de Penley e Gould (1988) tem como referência os trabalhos de Etzioni (1961/1975), Kidron (1978), Gould (1979) e Angle e Perry (1981). De acordo com Etzioni (1961/1975), as organizações procuram a orientação positiva dos trabalhadores como meio para atingir as suas metas. Esta participação, designada de envolvimento, assume três tipos: moral (*moral*), baseado na internalização de objetivos, valores e normas da organização, e que pressupõe uma forte orientação positiva para a concretização dos objetivos organizacionais; calculativo (*calculative*), que se estabelece através das trocas entre o trabalhador e a organização, e que ocorre quando este percebe existir justiça entre as suas contribuições e as recompensas obtidas; alienativo (*alienative*), baseado na repressão e coerção, e que se verifica quando trabalhador deixa de perceber equidade nas trocas que estabelece com a organização. Este último, é usado segundo Hornung (2010) para descrever uma forma de ligação afetiva negativa assente em pressões ambientais, perda de controle e falta de alternativas.

Segundo Kidron (1978), a orientação baseada na interiorização de valores pode ser associada a uma forte identificação moral com a organização mas não necessariamente à vontade de permanência na mesma. Por sua vez, o desejo do indivíduo permanecer como membro da organização não implica que tenha intenção de ser um trabalhador dedicado e de confiança (Angle & Perry, 1981). Este último tipo de comprometimento foi designado de alienativo e consiste numa ligação organizacional negativa que se caracteriza por uma fraca vontade de contribuir para as metas organizacionais mas, simultaneamente, pela intenção de permanecer na organização (Penley & Gould, 1988).

Por fim, Jaros, Jermier, Koehler, e Sincich (1993) identificaram três dimensões de comprometimento: de continuidade (*continuance*), afetiva (*affective*) e moral (*moral*).

Na Tabela 2 apresenta-se uma sistematização da relação entre as diversas dimensões do comprometimento organizacional e as três componentes propostas por Meyer e Allen (1991):

Tabela 2 - Dimensões versus componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

Autores	Dimensões do Comprometimento Organizacional	Modelo das Três Componentes		
		Afetiva (Ligação emocional, identificação, envolvimento)	Calculativa (custos)	Normativa (Obrigação moral)
Gouldener (1960):	Integração Cosmopolita	X	-	-
	Introjeção Organizacional	-	-	X
Kanter (1968):	Continuidade	-	X	-
	Coessão	X	-	-
	Controlo	-	-	X
Buchanan (1974)	Identificação	X	-	-
	Envolvimento	X	-	-
	Lealdade	X	-	-
O'Reilly & Chatman (1986)	Conformidade	-	X	-
	Identificação	X	-	-
	Internalização	-	-	X
Penley & Gould (1988)	Moral	-	-	X
	Calculativo	-	X	-
	Alienativo	-	-	-
Jaros, Jermier, Koehler & Sincich (1993)	Afetivo	X	-	-
	Continuidade	-	X	-
	Moral	-	-	X

Fonte: Revisão da literatura

Embora o modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990; Meyer & Allen 1991 e 1997) seja a abordagem multidimensional dominante (Cohen, 2007a; Jaros, 2007; Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008; Vandenberghe & Panaccio, 2012; WeiBo, Kaur, & Jun, 2010) outros modelos têm sido propostos, como o de Cohen (2007).

O modelo de Cohen (2007) baseia-se nos pontos fortes do modelo das três componentes e tenta minimizar as suas limitações. Assenta em duas dimensões, no tempo (antes e após o ingresso na organização) e nas bases do comprometimento (instrumental e psicológica). Duas destas formas de comprometimento desenvolvem-se antes da entrada na organização, a propensão para o comprometimento calculativo, assente nas expectativas globais acerca dos benefícios e recompensas proporcionados pela organização; a propensão para o comprometimento normativo, que consiste na obrigação

moral geral relativamente à organização. As outras duas verificam-se após a entrada do trabalhador na organização, o comprometimento calculativo, que resulta da percepção da qualidade das trocas com a organização, em termos das contribuições do trabalhador e das recompensas daí resultantes; o comprometimento afetivo, definido como uma ligação psicológica com a organização demonstrada pela identificação com esta, envolvimento emocional e sentimento de pertença.

Tabela 3 - Modelo das quatro componentes do comprometimento organizacional de Cohen (2007)

DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO		BASES DO COMPROMETIMENTO	
		LIGAÇÃO INSTRUMENTAL	LIGAÇÃO PSICOLÓGICA
TEMPO	ANTES DE ENTRAR NA ORGANIZAÇÃO	PROPENSÃO PARA O COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	PROPENSÃO PARA O COMPROMETIMENTO NORMATIVO
	DEPOIS DE ENTRAR NA ORGANIZAÇÃO	COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	COMPROMETIMENTO AFETIVO

Fonte: Adaptado de Cohen (2007)

Para WeiBo *et al.* (2010), o modelo bidimensional de Cohen (2007) pode resolver dois problemas do modelo das três componentes Meyer e Allen (1991): a alta correlação entre as componentes afetiva e normativa e a dimensionalidade do comprometimento calculativo, que a seguir se descrevem.

Em síntese, a literatura sobre o comprometimento organizacional é extremamente vasta e rica em formas de conceptualizar e medir o constructo. Esta diversidade reflete a falta de consenso entre investigadores e consequentemente, a ausência de uma perspetiva integradora. Ao longo do tempo, as abordagens multidimensionais foram alcançando notoriedade e assumem-se atualmente como o modelo dominante.

1.1.2 Modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

O modelo das três componentes do comprometimento organizacional foi desenvolvido há mais de duas décadas por Natalie Allen e John Meyer, professores da Universidade Western Ontario, no Canadá (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997), com o objetivo de integrar as várias conceptualizações unidimensionais existentes sobre o constructo (Powell & Meyer, 2004).

Inicialmente foram distinguidas apenas duas componentes, calculativa e afetiva (Meyer & Allen, 1984), a partir dos trabalhos de Becker (1960) e de Porter *et al.* (1974), respetivamente. Só mais tarde foi proposta a componente normativa (Allen & Meyer, 1990), com base nos estudos de Wiener (Wiener, 1982; Wiener & Vardi, 1980).

Segundo o modelo, o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e tem implicações na decisão deste continuar ou não membro da mesma. Reflete três componentes independentes: um desejo, designado de comprometimento afetivo, que se caracteriza pela ligação emocional, identificação e envolvimento do trabalhador com a organização; uma necessidade, designada de comprometimento calculativo, que se baseia no reconhecimento pelo trabalhador dos custos associados à sua saída da organização; e uma obrigação de natureza intrínseca à pessoa, designada de comprometimento normativo, e que assenta no sentido de obrigação moral do trabalhador em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991, 1997):

Tabela 4 - Modelo das três componentes do comprometimento organizacional

Componente	Caraterização	Sentimento de permanência na organização	Estado psicológico
AFETIVA	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Quer permanecer	Desejo
NORMATIVA	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	Deve permanecer	Obrigaçã
CALCULATIVA	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída	Necessita permanecer	Necessidade

Fonte: Rego (2003)

A natureza do estado psicológico de cada uma das três componentes do comprometimento difere bastante: trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com um forte comprometimento calculativo permanecem porque precisam, e os que evidenciam um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997).

Cada componente representa assim uma ligação distinta entre os trabalhadores e a organização que se desenvolve como o resultado de diferentes experiências (Allen & Meyer, 1990), e tem diferentes consequências no seu comportamento organizacional (Meyer & Allen, 1991, 1997). Os trabalhadores podem experimentar vários graus de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, motivo pelo qual os autores entenderam ser mais apropriado usar a designação “componentes”, em vez de “tipos” de comprometimento (Meyer & Allen, 1997).

Embora cada componente forneça indicações úteis sobre a ligação entre o trabalhador e a organização, uma compreensão mais abrangente desta ligação é conseguida quando as três são consideradas simultaneamente (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Para as medir os autores desenvolveram três escalas distintas: *Affective Commitment Scale* (ACS), Escala do Comprometimento Afetivo, *Continuance Commitment Scale* (CCS), Escala do Comprometimento Calculativo (Meyer & Allen, 1984) e *Normative Commitment Scale* (NCS), Escala do Comprometimento Normativo (Allen & Meyer, 1990), que foram posteriormente revistas (Meyer & Allen, 1997).

Allen e Meyer (1990) constataram que as três componentes do comprometimento podem ser medidas de forma confiável e que, embora se verifique alguma sobreposição entre o comprometimento afetivo e normativo, ambos são relativamente independentes do comprometimento calculativo. Porém, Meyer e Allen (1991) reconheceram que algumas evidências têm sugerido que as três componentes não são totalmente independentes. Também não é claro que sejam as únicas componentes relevantes do comprometimento ou que cada uma represente um constructo unitário. Mais tarde, Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky (2002) confirmaram a possível sobreposição conceitual entre as componentes afetiva e normativa, atendendo à forte correlação entre ambas identificada na sua meta-análise. Esta problemática não tem sido pacífica, pelo que, em seguida, apresenta-se a abordagem de outros autores.

Para Menezes (2006) identificar-se com valores organizacionais ao ponto de se sentir no dever ou obrigação para com a organização está, por norma, fortemente associado ao

gostar da organização. Assim, tais dimensões seriam parte de um mesmo atributo psicológico. A utilidade da componente normativa foi também questionada por Ko, Price, e Muller (1997) na medida em que os resultados do seu estudo sugeriram que esta não é distinta da afetiva. A natureza dos antecedentes que conduzem ao seu desenvolvimento é semelhante aos que determinam o comprometimento afetivo (Iverson & Buttigieg, 1999) pelo que Ko *et al.* (1997) apontaram para uma possível redundância do conceito.

Porém, para Meyer *et al.* (2002) mesmo que se verifique uma forte ligação natural entre comprometimento afetivo e normativo, não invalida a possibilidade dos trabalhadores poderem experimentar a obrigação de permanecer na organização na ausência de um desejo de o fazer. Contudo, para se identificar o impacto da obrigação seria necessário controlar a influência do desejo. Por outro lado, apesar da alta correlação entre si, as componentes afetiva e normativa manifestam diferentes correlações com outras variáveis, especialmente com as conseqüentes do comprometimento, sendo ambas de manter no modelo segundo Meyer *et al.* (1993).

Já Cohen (2007) considerou a componente normativa como uma propensão, isto é, um sentimento geral de obrigação moral para com a organização e com o trabalho na organização. Sendo uma atitude estável, enraizada nas experiências pessoais ligadas à cultura e socialização, dificilmente será afetada por experiências organizacionais posteriores ou por quaisquer outros focos relevantes de comprometimento.

Numa recente reconceptualização do comprometimento normativo, Meyer e Parfyonova (2010) argumentaram que este tem uma natureza dual e que se manifesta de forma diferente, dependendo da força das outras componentes no perfil de comprometimento do trabalhador. Propõem que possa ser experimentado como um dever moral, quando associado ao comprometimento afetivo, ou como um sentimento de obrigação de dívida, se combinado com o comprometimento calculativo, cada um com diferentes implicações no comportamento organizacional. O primeiro acarreta um forte desejo de seguir um determinado curso de ação em benefício da organização, porque é a coisa certa e moral a fazer; o outro, reflete o sentimento de seguir um curso de ação em prol da organização para evitar os custos sociais de não o fazer.

A possibilidade do comprometimento calculativo ser constituído por duas dimensões é outra das inconsistências do modelo. McGee e Ford (1987) foram os primeiros a questionar a unidimensionalidade desta componente, sugerindo que a mesma integra: uma dimensão de escassez de alternativas (*low alternatives*), em que a manutenção do vínculo com a organização acontece devido à percepção de falta de alternativas de

emprego; uma dimensão de elevados sacrifícios pessoais (*high personal sacrifice*), na qual a permanência na organização se verifica devido à percepção de elevados custos pessoais associados a uma eventual saída, designadamente, a quebra de laços de amizade (Jaros, 1997).

Alguns autores têm encontrado evidências consistentes com a perspectiva de McGee e Ford (1987) (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg, & Stinglhamber, 2005; Carson & Carson, 2002; Dunham, Grube, & Castañeda, 1994; Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer *et al.*, 1989). Outros têm constatado que embora a divisão do comprometimento calculativo em duas subescalas se ajuste melhor aos dados, estas apresentam uma elevada correlação e, de um modo geral, não evidenciam relações diferenciais significativas com outras variáveis (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Ko, Price, & Muller, 1997).

Por outro lado, McGee e Ford (1987) descobriram ainda que apesar das dimensões identificadas se correlacionarem positivamente uma com a outra, correlacionam-se em sentidos opostos com o comprometimento afetivo: De forma positiva, no que se refere aos sacrifícios pessoais, e negativa, quanto à falta de alternativas. Meyer, Allen, e Gellatly (1990) encontraram evidências que suportam essa constatação.

Meyer *et al.* (2002) verificaram que as duas subcomponentes correlacionam-se ainda em maior grau do que o inicialmente relatado por McGee e Ford (1987) e que as suas correlações tanto com o comprometimento afetivo, como com o normativo, são efetivamente em sentido oposto. Os autores argumentaram também que a subescala sacrifícios pessoais operacionaliza melhor o modelo dos *side-bets* de Becker (1960), enquanto a percepção de falta de alternativas, medida pela outra subescala, deve ser considerada um antecedente do comprometimento calculativo. Esta conclusão foi reforçada pelos resultados obtidos por Powell e Meyer (2004), que sugerem que os custos associados à mudança são a natureza do comprometimento calculativo enquanto a escassez de alternativas é um determinante desta componente. Já anteriormente a este estudo, Ko *et al.* (1997) tinham defendido a eliminação desta última subescala.

Powell e Meyer (2004) ao testarem a conceptualização de comprometimento organizacional de Becker (1960) a partir do modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), encontraram resultados consistentes com os da meta-análise Meyer *et al.* (2002). As duas subescalas apresentaram elevados níveis de consistência interna mas apenas foi identificada uma correlação significativa entre a subescala sacrifícios pessoais e a intenção de rotatividade. Embora a percepção de falta de alternativas possa aumentar

o custo de saída percebido pelo trabalhador, é a ameaça da perda efetiva de investimentos que compromete o indivíduo com a organização (Meyer & Allen, 1984).

Recentemente Taing, Granger, Groff, Jackson, e Johnson (2010) desenvolveram uma medida multidimensional para o comprometimento organizacional calculativo, integrando também duas dimensões. Os autores mantiveram a escassez de alternativas e substituíram os elevados sacrifícios pessoais pela percepção de trocas económicas favoráveis com a organização. Para Taing *et al.* (2011) essa percepção fortalece a ligação organizacional do trabalhador com vista à manutenção do suporte económico. As duas dimensões propostas relacionaram-se positivamente com a escala de comprometimento organizacional calculativo de Meyer e Allen (1997), o que sugere a sua consistência com anteriores conceptualizações, correlacionando-se de forma diferente com o comprometimento organizacional afetivo e com o normativo. Estes resultados fornecem evidência empírica para a reconceptualização do comprometimento organizacional calculativo. Os trabalhadores com elevado comprometimento calculativo baseado nas trocas económicas parecem sentir-se emocionalmente ligados à organização e com uma obrigação moral para com a mesma, enquanto aqueles que evidenciam um alto comprometimento calculativo assente na escassez de alternativas, não manifestam essa ligação (Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson, 2010).

Merritt (2011), a partir do estudo de Bergami e Bagozzi (2000), testou a possibilidade da componente afetiva possuir também dois fatores, um sentimento de felicidade em relação à organização (AC-Alegria), e um sentimento de atração para com a organização (AC-Amor), entendidos como reações emocionais distintas com diferentes tendências de comportamento. Mas os resultados da sua pesquisa não confirmaram a bidimensionalidade da escala. A autora constatou que o segundo fator surge apenas na presença de itens negativos e em contextos de resposta que produzam elevados graus de fadiga e distração.

Solinger, Van Olffen, e Roe (2008), numa crítica ao modelo, sugeriram o retorno à conceptualização do comprometimento organizacional como um constructo singular, representado somente pela dimensão afetiva na perspetiva clássica de Mowday *et al.* (1979), conforme anteriormente proposto por Ko *et al.* (1997) enquanto a ambiguidade do modelo não fosse resolvida. Solinger *et al.* (2008) concluíram que o comprometimento organizacional deve ser entendido como uma atitude em direção a um alvo (a organização), e argumentaram que esta atitude oferece uma excelente base para prever diversos comportamentos organizacionais. Apesar desta conceção do comprometimento organizacional se assemelhar à componente afetiva, os autores enfatizaram a

importância do uso de uma definição que não se restringisse a esse aspecto mas incluísse também elementos cognitivos e comportamentais. O comprometimento organizacional foi assim definido como *“uma atitude do trabalhador face à organização, refletida numa combinação de afeto (ligação emocional, identificação), cognição (identificação e internalização de seus objetivos, normas e valores), e disposição para agir (um compromisso comportamental generalizado para servir os interesses da organização)”* (p. 80).

Em síntese, apesar das fragilidades que lhe são apontadas, e não obstante as alternativas propostas, o modelo das três componentes do comprometimento organizacional tem mantido o estatuto de modelo dominante nesta área de investigação, nele se baseando também este estudo.

1.2 O comprometimento profissional

1.2.1 Origem e conceptualização

O comprometimento com a profissão embora objeto de menor número de estudos comparativamente ao comprometimento organizacional já era referenciado na década de 50 (e.g., Becker & Carper, 1956). Segundo Becker (1960), o conceito foi usado na investigação sobre carreiras profissionais para explicar a permanência do indivíduo numa determinada profissão, reportando-se ao processo pelo qual ele se compromete com a mesma. Aquilo a que chamou “comportamento consistente” e que se caracteriza por persistir por um longo período de tempo.

Este foco passou a receber maior atenção no campo dos estudos sobre o comprometimento em consequência das rápidas transformações da economia e do mundo do trabalho e dos seus reflexos nos percursos profissionais dos trabalhadores (Rowe, Bastos, & Pinho, 2011; Tsoumbri & Xenikou, 2010). Lidar com a incerteza e com as dificuldades da vida laboral tem conduzido os trabalhadores a redefinir os seus alvos de comprometimento (Tsoumbri & Xenikou, 2010), levando-os a olhar para além da organização e a considerar cuidadosamente a natureza e os limites da ligação à mesma, e nalguns casos, a redirecionar a energia emocional para a profissão (Meyer *et al.*, 1998).

O comprometimento profissional, *professional commitment* (Aranya, Pollock, & Amernic, 1981; Bagraim, 2003; Baugh & Roberts, 1994; Blau & Lunz, 1998; Brierley, 1996; Finley, Mueller, & Gurney, 2003; Fjortoft & Lee, 1994; Giffords, 2003; Khanifar, Jandaghi, & Shojaie, 2010; Kieschke & Schaarschmidt, 2008; Somech & Bogler, 2002; Wallace, 1995; Wallace, 1993), é também designado de comprometimento ocupacional, *occupational commitment* (Aranya & Jacobson, 1975; Blau, 2003; Chen, Lee, Wu, & Lin, 2010; Cohen, 2007b; Kim & Mueller, 2011; Klassen & Chiu, 2011; Ritzer & Trice, 1969; Shoemaker, Snizek, & Bryant, 1977; Snape & Redman, 2003), e de comprometimento com a carreira, *career commitment* (Blau, 1985; Chang, 1999; Fu, 2011; Goulet & Singh, 2002; Shim & Rohrbaugh, 2010; Wiener & Vardi, 1980).

Segundo Meyer *et al.* (1993) os termos ocupação, profissão e carreira têm sido usados indistintamente. Os autores preferem o termo “ocupação” a “profissão”, “*porque acreditam que tanto os profissionais como os que não o são podem sentir-se comprometidos com o trabalho que fazem*” (p. 539). Também optaram por evitar o uso do termo “carreira” devido à ambiguidade do significado do mesmo (pode consistir num conjunto de diferentes ocupações ao longo da vida profissional). Apesar dessa preferência, atendendo à natureza da sua amostra – enfermeiros - adotaram o termo “profissão” nas

medidas desenvolvidas no âmbito do mesmo. Este é também o conceito adotado na presente investigação considerando as características da amostra em estudo, docentes universitários.

O desenvolvimento do comprometimento organizacional como um constructo multidimensional e o alargamento do seu domínio de estudo ocorreram de forma independente (Meyer *et al.*, 1993). Por conseguinte, os investigadores que se debruçaram inicialmente sobre o comprometimento profissional fizeram-no a partir de uma perspetiva unidimensional, conceptualizando-o tipicamente como um vínculo afetivo com a profissão (*e.g.*, Aranya *et al.*, 1981; Blau, 1985; Lachman & Aranya, 1986), que Lee, Carswell, e Allen (2000) definiram como “a ligação *psicológica entre um indivíduo e a sua profissão, baseada na reação afetiva do indivíduo para com essa profissão*” (p. 800).

Porém, as primeiras escalas a serem utilizadas para medir o comprometimento profissional (*e.g.*, Alutto *et al.*, 1973; Aranya & Jacobson, 1975; Ritzer & Trice, 1969) basearam-se no modelo de Becker (1960). À semelhança do comprometimento organizacional, o mecanismo de *side-bets* opera também para produzir comprometimento profissional caso o trabalhador realize investimentos na sua profissão. Para Becker (1960) quantos mais investimentos o trabalhador realizar numa determinada linha de ação mais fortalece o comprometimento.

De acordo com Cohen (2007b), estas escalas foram muito criticadas por serem demasiado simplistas e não medirem realmente a teoria de Becker (1960) dando lugar a medidas afetivas, nomeadamente, à escala do comprometimento organizacional de Porter *et al.* (1974), adaptada para medir o comprometimento profissional substituindo o termo “organização” por “profissão” Cerca de metade dos 25 estudos analisados na meta-análise de Wallace (1993) usaram esta última medida.

Aranya, Pollock, e Amernic (1981) entenderam o comprometimento profissional como a força relativa de identificação e envolvimento do indivíduo com sua profissão, em consonância com o modelo de comprometimento organizacional de Porter *et al.* (1974), e nesse sentido, definiram-no em termos de crença e aceitação dos objetivos e valores da profissão; vontade de exercer um elevado esforço em benefício da profissão; e desejo de continuar membro da profissão.

Para Blau (1985) o comprometimento profissional consiste “*numa atitude em relação a uma profissão ou vocação*” (p. 278). A escala de medida desenvolvida nesse estudo foi posteriormente revista por Blau, Paul, e St. John (1993), tendo o comprometimento

profissional sido conceptualizado como "uma atitude, incluindo afeto, crença e intenção comportamental para com a profissão" (p. 311).

Até ao início da década de 90, o comprometimento profissional foi abordado essencialmente a partir de uma perspectiva unidimensional (Cohen, 2007), e até à mesma data, não houve também uma tentativa sistemática de desenvolver uma conceptualização multidimensional do comprometimento que pudesse ser aplicada em vários domínios (Meyer *et al.*, 1993). Para Meyer *et al.* (1993), o valor de uma abordagem multidimensional no estudo de comprometimento profissional, tal como no caso de comprometimento organizacional, consiste em proporcionar uma compreensão mais completa da natureza da ligação do indivíduo à sua profissão. Para o efeito, os investigadores aplicaram o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) ao domínio da profissão. Logo, o modelo das três componentes do comprometimento profissional integra uma componente afetiva, que caracteriza a ligação emocional, identificação e envolvimento do trabalhador com a profissão; uma componente calculativa, que traduz o reconhecimento pelo trabalhador dos custos associados ao abandono da profissão; e uma componente normativa, que reflete um sentimento de obrigação moral do trabalhador em permanecer na profissão (Tabela 5).

Em linha com a proposta inicial de McGee e Ford (1987) relativamente ao comprometimento organizacional, Blau (2003) sugeriu que a componente calculativa do comprometimento profissional fosse também subdividida em duas dimensões, custos acumulados (*accumulated costs*) e alternativas limitadas (*limited alternatives*). No primeiro caso, os trabalhadores optam por permanecer na profissão devido à perceção dos custos associados à sua saída, enquanto no segundo caso, decidem permanecer em função da perceção de falta de opções para prosseguir uma nova profissão.

Outro modelo multidimensional apresentado na Tabela 5 foi proposto por Carson e Bedeian (1994) com base no modelo de London (1983), no qual o comprometimento profissional é medido através de três dimensões: identidade (*career identity*), resiliência (*career resilience*), e planeamento da carreira (*career planning*). A "identidade" consiste no apego emocional à profissão, o "planeamento de carreira", na determinação de necessidades de desenvolvimento e metas profissionais, e a "resiliência" reflete uma componente de persistência do comprometimento perante a adversidade, é a resistência à rutura com a profissão face a adversidades.

Tabela 5 - Dimensões do comprometimento profissional

Autores	Dimensões do Comprometimento Profissional
Meyer, Allen, & Smith (1993, p. 539)	Afetiva (<i>Affective</i>) – “Vínculo afetivo à profissão”; Calculativa (<i>Continuance</i>) – “Percepção dos custos associados ao abandono da profissão”; Normativa (<i>Normative</i>) – “Obrigação de permanecer na profissão”.
Carson & Bedeian (1994, p. 239)	Identidade (<i>Career Identity</i>) – “Componente direcional que integra as emoções”; Resiliência (<i>Career Resilience</i>) – “Componente de persistência”; Planeamento da carreira (<i>Career Planning</i>) – “Componente dinâmica”.
Carson, Carson, & Bedeian (1995, p. 303)	Investimentos profissionais (<i>Career investments</i>) – “Investimentos acumulados ao longo de um percurso profissional bem sucedido que se perderiam ou se tornariam inúteis em caso de mudança de profissão”; Custos emocionais (<i>Emotional costs</i>) – “Percepção dos custos emocionais associados à mudança de profissão”; Alternativas profissionais limitadas , (<i>Limitedness career alternatives</i>) – “Percepção de falta de opções disponíveis para iniciar uma nova profissão”.

Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovitch (2001)

Carson, Carson, e Bedeian (1995) desenvolveram também um modelo multidimensional para medir um constructo que designaram de entrenchement na carreira (*career entrenchment*), composto por três dimensões. A primeira dessas dimensões, investimentos profissionais (*career investments*), reflete os investimentos acumulados ao longo do percurso profissional do trabalhador que se perderiam ou se tornariam inúteis caso este mudasse de profissão (e.g., tempo, dinheiro, formação). A segunda dimensão, custos emocionais (*emotional costs*), avalia os custos emocionais associados a uma eventual mudança de profissão (e.g., ruptura de relações interpessoais). Por último, a dimensão de alternativas profissionais limitadas, (*limitedness career alternatives*), mede a percepção de falta de opções disponíveis para enveredar por uma nova profissão. Esta medida enquadra-se na perspetiva calculativa do comprometimento, explicando a ligação do indivíduo à profissão em função da perda das recompensas extrínsecas associadas à mesma em caso de mudança de profissão (Blau & Holladay, 2006; Carson, Carson, & Bedeian, 1995).

O modelo de comprometimento organizacional proposto por Cohen (2007) pode também, segundo o autor, ser generalizado a outros focos, designadamente à profissão.

Tabela 6 - Modelo das quatro componentes do comprometimento organizacional de Cohen (2007) adaptado à profissão

DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO		BASES DO COMPROMETIMENTO	
		LIGAÇÃO INSTRUMENTAL	LIGAÇÃO PSICOLÓGICA
TEMPO	ANTES DE ENTRAR NA PROFISSÃO	PROPENSÃO PARA O COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	PROPENSÃO PARA O COMPROMETIMENTO NORMATIVO
	DEPOIS DE ENTRAR NA PROFISSÃO	COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	COMPROMETIMENTO AFETIVO

Fonte: Adaptado de Cohen (2007)

O indivíduo pode ter uma propensão para o comprometimento calculativo com uma determinada profissão, mesmo sem nunca a ter exercido, baseada na expectativa da troca que se estabelecerá caso viesse a exercê-la. O mesmo indivíduo pode também ter uma propensão para o comprometimento normativo, enraizada no processo de socialização que terá criado valores orientados para essa profissão (é o caso da pessoa que decide estudar medicina porque um dos seus pais é médico, principalmente quando a tradição remonta a gerações anteriores). Esta propensão pode resultar igualmente da imagem que o indivíduo tem da profissão, de a ver como um foco para a autorrealização. A partir do momento em que o indivíduo se torna membro da profissão, a propensão para estas duas formas de comprometimento torna-se menos importante, e o comprometimento calculativo e afetivo começam a desenvolver-se. O primeiro baseado na troca de recompensas, reputação e *status*, por comprometimento. O segundo, assente em sentimentos de forte ligação psicológica, orgulho por ser membro da profissão, e forte sentimento de pertença.

Em suma, o desenvolvimento do comprometimento profissional ocorreu em grande medida na sequência da investigação realizada no campo do comprometimento organizacional, partilhando os seus problemas. À semelhança deste último, o constructo evoluiu também de uma perspectiva unidimensional para uma abordagem multidimensional, essencialmente através da generalização à profissão das medidas criadas para estudar o comprometimento com a organização.

1.2.2 Modelo das três componentes do comprometimento profissional de Meyer, Allen e Smith (1993)

Meyer *et al.* (1993) testaram a generalização do modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) ao domínio da profissão. As análises fatoriais confirmatórias realizadas pelos investigadores, a partir de uma amostra de estudantes de enfermagem e de enfermeiros, revelaram que as medidas das três componentes do comprometimento profissional, afetiva, calculativa e normativa, distinguem-se entre si, e das medidas das três componentes do comprometimento organizacional.

Embora as três componentes se relacionem com a probabilidade do indivíduo permanecer na profissão, a natureza desse envolvimento pode ser muito diferente dependendo da componente de comprometimento predominante: os trabalhadores com forte comprometimento afetivo permanecem porque querem, traduzindo a componente afetiva uma ligação emocional à profissão; os trabalhadores com um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo, refletindo a componente normativa um sentimento de obrigação relativamente à profissão; os trabalhadores com forte comprometimento calculativo permanecem porque precisam, revelando a componente calculativa a percepção dos custos associados ao abandono da profissão e da ausência de eventuais alternativas profissionais (Meyer *et al.*, 1993).

Com vista a aceitar a generalização do modelo, Irving, Coleman, e Cooper (1997) entenderam que seria importante demonstrar a validade do constructo num conjunto variado de profissões, na medida em que estas diferem relativamente à forma de ingresso, socialização, formação, contexto de trabalho e percurso profissional (Snape & Redman, 2003). Os resultados do seu estudo, realizado com uma amostra de trabalhadores de diferentes áreas profissionais, de uma agência governamental do Canadá, forneceram evidências adicionais para a validade do modelo.

Meyer *et al.* (1993) identificaram uma correlação significativa entre as três componentes. As componentes afetiva e normativa apresentaram a correlação mais forte, de sinal positivo. Embora menor, verificou-se igualmente uma correlação positiva entre as componentes calculativa e normativa, e negativa entre as componentes afetiva e calculativa. De entre os estudos analisados (Tabela 7), apenas Dwivedula e Bredillet (2010) encontraram também uma relação negativa entre as componentes afetiva e calculativa.

Tabela 7 - Correlações entre as três componentes do comprometimento profissional

Referência	Amostra		Correlação entre as Componentes		
	N	Profissão	Afetiva/ Normativa	Afetiva/ Calculativa	Calculativa/ Normativa
Meyer, Allen, & Smith (1993)	530	Enfermagem	.49*	-.12*	.22*
Irving, Coleman, & Cooper (1997)	227	Diversas	.22*	.05	.11*
Snape & Redman (2003)	678	Técnico de Recursos Humanos	.37***	.11**	.30***
Chang, Chi, & Miao (2007)	177	Enfermagem	.68*	.22*	.34*
Dwivedula & Bredillet (2010)	141	Gestores de Projeto	.35**	-.34**	.09
Jones & McIntosh (2010)	294	Farmacêuticos	.44***	-.03	.13*
Tsoumbris & Xenikou (2010)	157	Diversas	.52**	.37**	.61**

Fonte: Revisão da literatura

* p<.05

** p <.01

*** p < .001

O padrão de correlações do estudo de Irving et al. (1997), embora de menor magnitude, foi semelhante ao encontrado por Meyer *et al.* (1993). As componentes afetiva e normativa apresentaram uma relação positiva, bem como as componente calculativa e normativa. Porém, não foi identificada uma relação significativa entre as componentes afetiva e calculativa. Snape e Redman (2003) encontraram resultados idênticos numa amostra de especialistas de recursos humanos ingleses.

Para Meyer *et al.* (1993), a correlação positiva que emerge sistematicamente entre a componente afetiva e normativa pode ser explicada, em parte, pelo facto de partilharem vários antecedentes, entre eles, as experiências de trabalho positivas que contribuem para o desenvolvimento de uma ligação afetiva, um sentimento de obrigação, ou ambos relativamente ao objeto de comprometimento.

Já Chang, Chi, e Miao, (2007) num estudo realizado com uma amostra de enfermeiros chineses encontram correlações positivas significativas entre as três componentes, a maior entre também entre a afetiva e normativa, e a menor entre a afetiva e calculativa. Tsoumbris e Xenikou (2010) identificaram um padrão semelhante numa amostra de trabalhadores gregos mas, neste caso, a maior correlação verificou-se entre as componentes normativa e calculativa.

Ao desagregar o comprometimento calculativo em duas dimensões (custos acumulados e alternativas limitadas), Blau (2003) identificou igualmente uma relação positiva entre a componente normativa e estas duas dimensões, significativa para os custos acumulados,

sugerindo que um aumento destes ao longo do tempo aumentaria o comprometimento profissional normativo. As análises fatoriais confirmatórias e exploratórias realizadas num estudo posterior de Blau (2009) convergiram igualmente para uma solução de quatro fatores.

Não obstante as críticas apontadas ao modelo das três componentes do comprometimento organizacional serem extensíveis ao domínio profissional, a sua generalização contribuiu para o desenvolvimento de medidas de confiança das componentes afetiva, normativa e calculativa do comprometimento profissional e para comprovar que as três componentes do comprometimento profissional se relacionam de forma diferente com as variáveis consideradas antecedentes e consequentes do comprometimento. Permitiu ainda verificar que o comprometimento organizacional e o profissional contribuem de forma independente para a previsão de importantes variáveis de resultados relevantes para a organização (e.g., intenção de rotatividade, desempenho e cidadania) (Meyer *et al.*, 1993).

1.3. A relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional

Os indivíduos podem comprometer-se simultaneamente com mais do que um foco de comprometimento (Brown, 1996). Em contexto de trabalho experimentam ao mesmo tempo diferentes graus de comprometimento relativamente a vários aspetos da vida profissional, como a organização, o trabalho ou tarefa, e a carreira profissional (Wiener & Vardi, 1980). Daí que alguns autores usem o termo “comprometimento no trabalho” para se referir ao conjunto de focos de comprometimento existentes no local de trabalho (e.g., Blau *et al.*, 1993; Cohen, 1999; Hackett *et al.*, 2001; Klein *et al.*, 2012; Morrow, 1983; Randall & Cote, 1991).

O reconhecimento de que os trabalhadores podem comprometer-se com outros objetos para além da organização, internos ou externos a esta, tem implicações importantes para a compreensão do comportamento organizacional. Segundo Meyer *et al.* (1998), mesmo perante a inexistência de qualquer comprometimento com a organização, os trabalhadores podem, no entanto, apresentar um desempenho eficaz em consequência de outros comprometimentos, designadamente, com o grupo de trabalho ou com a profissão, pelo que para a abordagem do comprometimento a partir da sua múltipla natureza reveste-se de "valor acrescentado" (Meyer *et al.*, 1998; Meyer & Allen, 1997; Meyer, 2009). Também para Cohen (1999) uma abordagem multivariada sobre o comprometimento no trabalho pode melhorar a previsibilidade de determinados comportamentos quando comparada com a sua análise individual.

Uma das abordagens mais comuns consiste no estudo da relação entre o comprometimento com a organização e o comprometimento com a profissão, sendo que a grande maioria das pesquisas está principalmente interessada na correlação entre ambos (Angle & Perry, 1986; Aranya & Jacobson, 1975; Baugh & Roberts, 1994; Blau *et al.*, 2008; Brierley, 1996; Chang, Chi, & Miao, 2007; Dwivedula & Bredillet, 2010; Finley *et al.*, 2003; Giffords, 2003; Jones & McIntosh, 2010; Kim & Mueller, 2011; Meyer *et al.*, 1993; Rahman & Hanafiah, 2002; Seruya & Hinojosa, 2010; Thornton, 1970; Wallace, 1995; Wallace, 1993; Wang & Armstrong, 2004; Wiener & Vardi, 1980).

Gouldner (1957) foi dos primeiros a estudar essa relação. A partir das variáveis lealdade à organização, comprometimento com as competências e valores profissionais, e referência do grupo de orientação, identificou duas identidades organizacionais distintas e antagónicas: os cosmopolitas, essencialmente orientados para a profissão, e os locais, cujas aspirações centram-se na organização. Para o autor, estas duas identidades refletem uma tensão organizacional de necessidade simultânea de lealdade e

competência profissional, com os locais a satisfazer a primeira, e os cosmopolitas a segunda.

O interesse pelo estudo da relação entre estas duas formas de comprometimento (organizacional e profissional) foi motivado em grande parte pelo desenvolvimento de uma teoria inicial de conflito entre ambas, com base nos trabalhos de Gouldner (1957, 1958). Essa teoria cingiu-se essencialmente ao âmbito do comprometimento afetivo (Lee et al., 2000), baseada no argumento que as normas e valores organizacionais e profissionais são inerentemente incompatíveis entre si e, portanto, conduzem a uma relação inversa entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional (Angle & Perry, 1986; Lee et al., 2000; Randall & Cote, 1991).

Mais tarde, o ponto de vista da incompatibilidade deu lugar a uma conceção bidimensional em que o comprometimento com a organização e o comprometimento com a profissão foram entendidos como dois constructos independentes que podem ocorrer simultaneamente (Lachman & Aranya, 1986), caso a organização facilite a realização das expectativas profissionais do trabalhador ou recompense o seu comportamento profissional (Chang, 1999; Neumann & Finaly-Neumann, 1990; Wallace, 1995).

Wallace (1995) verificou que o comprometimento organizacional parece ser altamente dependente das oportunidades de evolução profissional e dos critérios utilizados na distribuição de recompensas, tais como salários e promoções. Para a autora, a condição de profissional envolve uma carreira ao longo da vida, e caso a organização não promova a progressão dos trabalhadores, este tendem a revelar menor comprometimento organizacional.

Também Thornton (1970) defendeu a compatibilidade entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional. Para o autor, a simultaneidade de comprometicimentos parece desejável, e, de facto, essencial, já que os trabalhadores com os mais elevados níveis de comprometimento com a organização e com a profissão são os que manifestam maior satisfação e desempenho no trabalho (Baugh & Roberts, 1994). Para Vandenberg e Scarpello (1994), a pesquisa observa, de um modo geral, que quanto mais valorizada é uma determinada profissão para a organização, mais forte é a relação entre os dois comprometicimentos (organizacional e profissional).

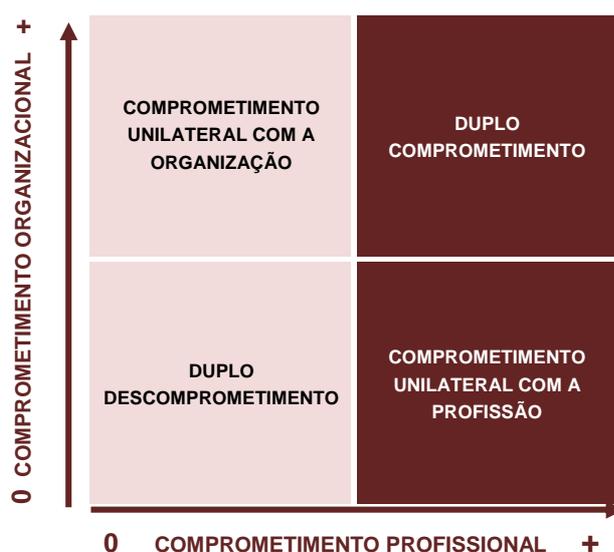
Já para Ritzer e Trice (1969), o comprometimento organizacional parece surgir apenas quando a profissão não tem uma base realmente significativa com que o indivíduo se possa comprometer. Quanto menos subjetivamente significativa for a profissão, mais difícil é para o trabalhador comprometer-se com ela, e o mais provável é comprometer-se

com a organização. Neste sentido, espera-se que os indivíduos com profissões socialmente mais significativas (e.g., médicos, enfermeiros), nas quais podemos também enquadrar os docentes do ensino superior, sejam mais comprometidos com as mesmas. Este facto está também em linha com a abordagem da cultura profissional desenvolvida por R. Sainsaulieu, nomeadamente, a cultura de afinidades seletivas. “A cultura profissional, ao criar familiaridade com um mesmo universo técnico, induz preocupações, laços associativos, saberes e competências comuns, no seio de uma determinada classe profissional, desempenhando um papel catalisador da comunicação e dos comportamentos” (Lopes, 2010, p. 10).

No âmbito da perspectiva de simultaneidade de comprometimento com a organização e com a profissão, Bastos (2000) identificou quatro padrões: duplo comprometimento, duplo descomprometimento, comprometimento unilateral com a organização e comprometimento unilateral com a profissão (Figura 1).

No padrão duplo comprometimento encontram-se os trabalhadores que apresentaram elevados níveis de comprometimento quer com a organização quer com a profissão, e no padrão oposto, duplo descomprometimento, os que apresentaram baixos níveis de comprometimento organizacional e profissional. Os padrões de comprometimento unilateral integram os trabalhadores que apresentaram níveis elevados de comprometimento apenas em relação a um dos objetos, organização ou profissão.

Figura 1 – Matriz do comprometimento de Bastos (2000)



Fonte: Bastos (2000)

Os resultados do estudo Bastos (2000) apontaram para o duplo comprometimento como padrão mais frequente (32,1%), seguido do comprometimento unilateral com a organização (28,7%), duplo descomprometimento (20,9%) e por fim, o comprometimento unilateral com a profissão (18,4%), confirmando a teoria da congruência entre os dois focos. A ter-se presente apenas os indivíduos com funções técnicas e científicas, o duplo comprometimento aumentou para 37,9%. Perante os resultados, o autor concluiu que “o comprometimento com a organização e o com a profissão podem existir harmoniosamente na forma de duplo vínculo” (p. 57).

Tsoumbris e Xenikou (2010) criaram também quatro perfis de comprometimento em função dos níveis de comprometimento organizacional e profissional: calculativo dominante (níveis de comprometimento calculativo acima da média e níveis de comprometimento afetivo e normativo abaixo da média); afetivo-normativo dominante (níveis acima da média de comprometimento afetivo e normativo e níveis abaixo da média de comprometimento calculativo); altamente comprometido (níveis acima da média nas três componentes); e não-comprometido (níveis abaixo da média nas três componentes). Os resultados obtidos mostraram diferenças significativas entre os perfis nas intenções de deixar a organização e de mudar de profissão, e nos comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores do perfil altamente comprometido apresentaram menores intenções de deixar a organização e de mudar de profissão e os valores mais elevados de cidadania organizacional.

Porém, os seguidores da abordagem de independência entre o comprometimento organizacional e o profissional não consideram a possibilidade de um comprometimento afetar o outro (Lachman & Aranya, 1986). A perspectiva inicial de que os dois constructos têm uma relação inversamente proporcional ou que são completamente independentes, foi substituída pela convicção de que estas variáveis têm uma relação positiva (Tsoumbris & Xenikou, 2010).

São vários os estudos que identificaram uma relação com estas características (Bartol, 1979; Chang *et al.*, 2007; Irving, Coleman, & Cooper, 1997; Lachman & Aranya, 1986; Lee *et al.*, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Snape & Redman, 2003; Vandenberg & Scarpello, 1994; Wallace, 1993). De entre os 25 estudos incluídos na meta-análise de Wallace (1993) apenas um, o de Wiener e Vardi (1980), apresentou uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional. Todavia, a autora alerta para a existência de variáveis moderadoras, isto é, para a eventualidade da relação entre os dois focos de comprometimento poder variar consoante as ocupações, o grau de profissionalização (quanto maior o grau, maior a relação), e a posição ocupada

pelo indivíduo na hierarquia da organização (quanto mais elevada a posição, maior a relação). Outros investigadores (e.g., Randall & Cote, 1991), não encontraram, porém, uma relação significativa entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional.

Conforme realçaram Rahman e Hanafiah (2002), a maioria dos estudos que avalia esta relação usa essencialmente medidas unidimensionais e limitadas ao comprometimento organizacional afetivo. Além disso, o coeficiente de correlação dos estudos usados na meta análise de Wallace (1995) sugere uma enorme inconsistência do padrão de correlação entre as variáveis (os valores variam entre 0.06 e 0.72).

Meyer *et al.* (1993) analisaram a relação entre os dois focos de comprometimento a partir do seu modelo multidimensional, constatando que as maiores correlações verificaram-se entre as correspondentes componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional, com a componente calculativa a apresentar os valores mais elevados. Os enfermeiros que indicaram que seria oneroso deixar a organização atual também indicaram que seria oneroso deixar a profissão de enfermagem. Pode-se esperar assim uma forte correlação entre o comprometimento calculativo com a profissão e com a organização nos casos em que a manutenção do emprego numa organização requer o envolvimento continuado na profissão, ou há relativamente poucas organizações que empregam os membros de uma determinada profissão. Porém, os autores ressaltaram que é necessário determinar se esta correlação existe noutras profissões. Meyer *et al.* (1993) verificaram também que a componente normativa correlacionou-se positivamente com a calculativa, tanto no comprometimento organizacional como no profissional. Essas correlações, embora significativas, foram modestas e não põem em causa o entendimento de que se trata de diferentes formas de comprometimento.

Tabela 8 - Correlações entre as três componentes do comprometimento profissional e as três componentes do comprometimento organizacional

Referências	CPAfetivo			CPNormativo			CPCalculativo		
	COA	CON	COC	CON	COA	COC	COC	COA	CON
Meyer, Allen, & Smith (1993)	.43*	.36*	-.19*	.62*	.33*	.15*	.74*	.03	.12*
Chang, Chi, & Miao (2007)	.48*	.42*	.06	.44*	.48*	.12	.58*	.08	.15*
Tsoumbris & Xenikou (2010)	.59**	.42**	.04	.53**	.55**	.44**	.52**	.36**	.36**
Dwivedula & Bredillet (2010)	.43**	.12	-.13	.27**	.33**	-.18*	.38**	.06	.17*

Fonte: Revisão da literatura

* p<.05 ** p <.01

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo
COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

CON: Comprometimento Organizacional Normativo
CP: Comprometimento Profissional

Dwivedula e Bredille (2010) encontraram resultados consistentes com os de Meyer *et al.* (1993) numa amostra de gestores de projeto, no que se refere à componente afetiva, mas as correlações entre as correspondentes componentes calculativa e normativa foram moderadas. Meyer *et al.* (1993) verificaram ainda uma correlação negativa, embora relativamente pequena, entre o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo tanto na organização como na profissão. Uma vez mais, Dwivedula e Bredillet (2010) encontraram resultados semelhantes entre essas duas componentes mas apenas relativamente ao comprometimento profissional.

Cohen (1999) identificou uma correlação distinta entre as duas dimensões do comprometimento organizacional calculativo (sacrifícios pessoais e escassez de alternativas) e o comprometimento profissional, ou seja, uma relação positiva não significativa com os sacrifícios pessoais e uma forte relação negativa com a escassez de alternativas. Carson e Carson (2002) encontraram uma relação idêntica. Os autores usando a escala modificada do comprometimento organizacional calculativo de Meyer e Allen (1984), verificaram que os trabalhadores ativamente comprometidos com a sua profissão percebem mais alternativas de emprego. Em contrapartida, quando o indivíduo se foca na sua organização, o resultado é o aumento de *side-bets* que exigem sacrifícios pessoais numa eventual mudança de emprego.

Há ainda investigadores que defendem que o comprometimento profissional é um antecedente do comprometimento organizacional (Bartol, 1979; Lachman & Aranya, 1986; Vandenberg & Scarpello, 1994) na medida em que, por norma, a profissão é a primeira opção do indivíduo e a organização uma escolha posterior. Teoricamente esta posição é suportada pelo facto do comprometimento organizacional ter origem na satisfação de necessidades de realização profissional e nas áreas de interesse do sujeito (Meyer & Allen, 1997). Contudo, Meyer *et al.* (1993) apesar de terem estabelecido a independência dos dois constructos, bem como a existência de uma relação entre eles, não estabeleceram de forma inequívoca, uma relação de determinação de um sobre o outro. Considerando, no entanto, que as características organizacionais são um antecedente distante do comprometimento (Meyer & Allen, 1997), então, em organizações caracterizadas por uma elevada e complexa tecnicidade (e.g., hospitais e outras organizações de saúde similares, centros de investigação e universidades) é aceitável considerar que a sua natureza determine inicialmente o comprometimento organizacional e, por sua vez, que este determine o comprometimento profissional. Aranya *et al.* (1981) obtiveram resultados que sustentam esta posição numa amostra de revisores oficiais de contas do setor público. Os autores constataram que o

comprometimento profissional aumentou na medida do comprometimento organizacional, identificando este último como determinante do comprometimento profissional.

Já os resultados do estudo de Chang (1999) com investigadores coreanos sugerem que o comprometimento profissional é um forte moderador do efeito do comprometimento organizacional afetivo nas intenções de saída dos trabalhadores, ou seja, quando os indivíduos estão comprometidos com a organização estão menos dispostos a deixá-la, sendo o grau de comprometimento organizacional superior para os que estão altamente comprometidos com a profissão. A autora constatou que os trabalhadores com baixos níveis de comprometimento profissional e de comprometimento organizacional afetivo apresentaram intenções de saída superiores, já que não se preocupam nem com a organização nem com a atual profissão. Indivíduos com comprometimento profissional elevado e comprometimento organizacional afetivo baixo, também tendem a deixar a organização, porque não acreditam que esta satisfaça as suas necessidades e metas profissionais. Beck e Wilson (2000) observaram a situação contrária numa amostra de polícias. No caso, os trabalhadores permaneceram na organização apesar da ausência de um forte comprometimento organizacional afetivo devido à falta de alternativas profissionais, uma vez que só podem exercer a sua profissão numa organização policial.

Em conclusão, apesar da perspetiva inicial de conflito entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, o entendimento atual é não só de complementaridade como de interação entre as suas múltiplas dimensões, proporcionando uma melhor compreensão do envolvimento dos indivíduos na sua profissão e organização.

1.4. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional

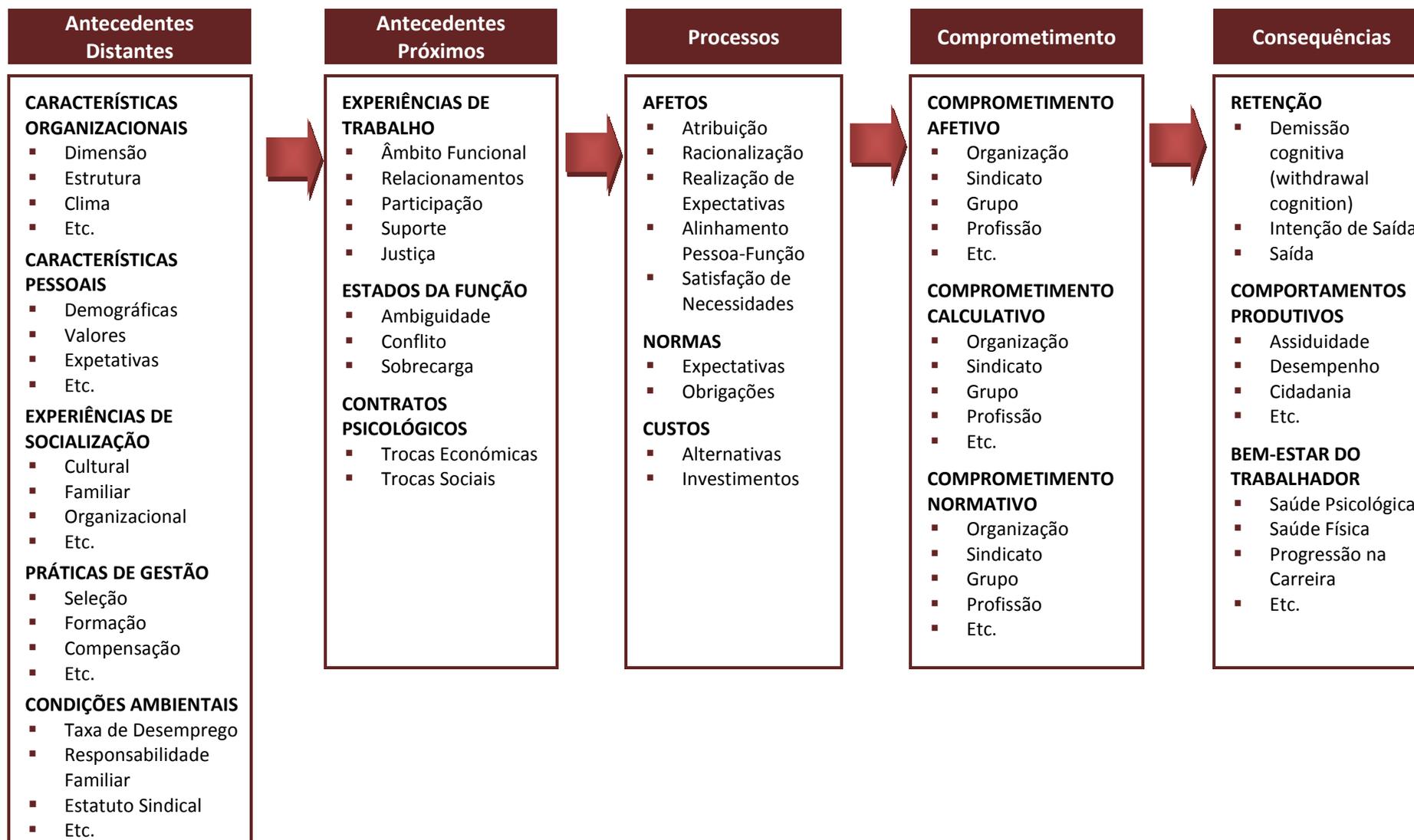
1.4.1 Antecedentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional

O comprometimento no trabalho tem consequências importantes no comportamento dos indivíduos, e por esse motivo, importa compreender os mecanismos que estão na origem do seu desenvolvimento (Meyer & Allen, 1997). Estes fatores, por norma, designados de antecedentes, devem segundo Meyer e Allen (1997) ser referidos como “potenciais” pois ainda que tenham exercido influência sobre o comprometimento num determinado contexto, poderão não o influenciar em contextos distintos, dadas as características particulares de cada investigação.

Segundo o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1997), o comprometimento no local de trabalho é gerado com base em dois tipos de antecedentes, os distantes e os próximos (Figura 1). Os antecedentes distantes integram as características organizacionais, as características pessoais, as experiências de socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais, e de acordo com o modelo, influenciam os antecedentes próximos, constituídos pelas experiências de trabalho, pelo estado da função e pelos contratos psicológicos entre o trabalhador e a organização. Este conjunto de variáveis, por via de afetos, de normas e da perceção de custos, geram diferentes níveis de comprometimento de natureza afetiva, normativa e/ou calculativa, face à organização, profissão ou outros objetos. A combinação destes múltiplos comprometimentos resulta em comportamentos benéficos para a organização, nomeadamente, de retenção, de produtividade e de bem-estar dos trabalhadores.

Meyer e Herscovitch (2001) desenharam também um modelo geral de comprometimento no local de trabalho integrando as bases de desenvolvimento das três componentes, afetiva, calculativa e normativa. No âmbito deste modelo, a componente afetiva é determinada por qualquer variável pessoal ou situacional que contribua para a identificação e envolvimento do trabalhador com a organização ou com a profissão, e para o reconhecimento da relevância dessa relação; a componente calculativa desenvolve-se em função dos investimentos organizacionais e profissionais realizados pelo trabalhador, bem como da ausência de alternativas face à sua atual situação; e a componente normativa, desenvolve-se com base na internalização de normas profissionais e organizacionais através do processo de socialização, na necessidade de retribuir os benefícios recebidos, e na aceitação dos termos do contrato psicológico estabelecido com a organização.

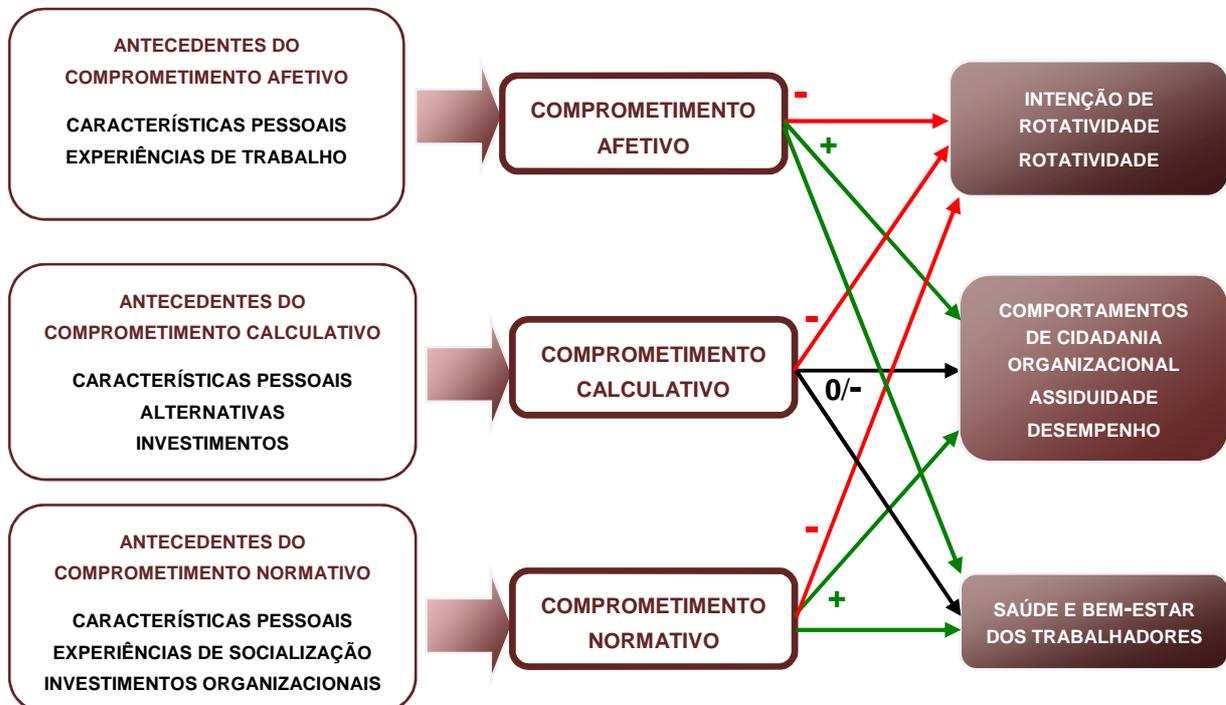
Figura 2 - Modelo multidimensional do comprometimento, seus antecedentes e consequentes



Fonte: Meyer & Allen (1997)

Meyer *et al.* (2002) ao testarem o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991, 1997), conforme Figura 3, constataram que as relações mais fortes e consistentes ocorrem relativamente às experiências de trabalho, e em particular, com o comprometimento afetivo. Para Meyer e Allen (1991), os trabalhadores cujas experiências organizacionais satisfazem as suas necessidades e são consistentes com os seus valores, tendem a desenvolver uma forte ligação afetiva com a organização. Esta ligação, segundo Hackett, Lapierre, e Hausdorf (2001) assenta na teoria da troca social, através da qual os indivíduos tendem a retribuir os benefícios obtidos.

Figura 3 - Modelo de três componentes de comprometimento organizacional



Fonte: Meyer *et al.* (2002)

Já Meyer *et al.* (1993) ao generalizarem o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) à profissão, verificaram que o padrão das correlações obtidas entre as componentes do comprometimento profissional e as variáveis identificadas como suas potenciais antecedentes, mostrou-se genericamente consistente com o modelo inicial. Os investigadores partiram de idênticos pressupostos, designadamente que a componente afetiva do comprometimento com a profissão se desenvolve perante experiências profissionais positivas (*e.g.*, oportunidade de realizar um trabalho gratificante ou de desenvolver competências valorizadas); que a componente calculativa se desenvolve face a investimentos que o trabalhador perderia ou se tornariam

irrelevantes caso decidisse mudar de profissão (e.g., status associado à profissão ou o tempo e esforço despendido na aquisição de competências específicas); e que a componente normativa se desenvolve como resultado da internalização de pressões normativas para se manter membro da profissão ou da obtenção de benefícios que criem um sentimento de obrigação de retribuir (e.g., ser membro de uma família com histórico em determinada profissão ou receber apoio financeiro para a prosseguir).

Meyer et al. (2002) constataram ainda relativamente ao comprometimento organizacional, que o sinal da correlação do comprometimento calculativo foi oposto ao do comprometimento afetivo e normativo em todas as variáveis analisadas, nomeadamente, ambiguidade e conflito de papéis, justiça interacional, distributiva e processual, e percepção de apoio organizacional, sendo que esta última apresentou a maior correlação positiva com o comprometimento afetivo. Outros estudos têm encontrado valores positivos igualmente significativos entre a percepção de apoio organizacional e a componente afetiva, bem como com a componente normativa ainda que com valores mais modestos, apresentando a componente calculativa valores negativos ou muito próximos de zero (Çakmak-Otluoğlu, 2012; Taing *et al.*, 2011; Williams, Rayner, & Allinson, 2012).

Já no que se refere à justiça distributiva, interacional e processual, Rego e Souto (2004) identificaram também uma relação positiva significativa entre estas variáveis e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, e uma relação negativa ou nula, com a componente calculativa, designadamente em contexto nacional. Já Taing *et al.* (2011) verificaram que as duas subdimensões do comprometimento calculativo se relacionaram de forma distinta com a percepção de justiça, a escassez de alternativas de empregabilidade apresentou uma relação negativa enquanto a subdimensão baseada nas trocas económicas apresentou valores positivos significativos, especialmente com a justiça distributiva.

A ambiguidade e o conflito de papéis são outras duas variáveis com impacto no comprometimento. A falta de clareza na definição dos papéis organizacionais e o eventual conflito entre si têm uma influência negativa significativa no comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores (Hassan & Rohrbaugh, 2011; Meyer *et al.*, 2002; Stazyk, Pandey, & Wright, 2011). Meyer *et al.* (2002) encontraram também uma relação negativa com a componente normativa, e positiva embora mais modesta com a calculativa. Uma relação negativa com as três componentes foi identificada por Gormley e Kennerly (2010). Lee *et al.* (2000) identificaram também uma relação negativa moderada entre a ambiguidade e o conflito de papéis e o comprometimento profissional afetivo.

Já Cherniss (2001) identificou como antecedentes positivos do comprometimento profissional, um clima organizacional que proporciona apoio ao trabalhador, um trabalho interessante, experiências de trabalho desafiadoras, e experiências de desenvolvimento profissional gratificantes prévias ao ingresso na profissão.

As experiências de socialização, quer de natureza familiar e cultural, quer organizacional surgem fortemente associadas à componente normativa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Wiener, 1982). Segundo Caldwell, Chatman, e O'Reilly (1990), a influência das experiências de socialização no comprometimento organizacional ocorre logo na fase inicial do processo, quando são transmitidos ao trabalhador os valores da organização e as normas e procedimentos de trabalho. Para os autores, a organização pode começar a desenvolver o comprometimento dos trabalhadores inclusive no decurso do processo de recrutamento e seleção. Os resultados do seu estudo mostraram uma relação positiva significativa entre a qualidade destes dois processos e o comprometimento. Da mesma forma, os resultados do estudo de Fjortoft e Lee (1994) com estudantes de farmácia sugerem que as forças socialização durante o percurso académico são importantes influências no desenvolvimento do comprometimento profissional dos estudantes. Os estudantes com níveis mais altos de satisfação com o seu desenvolvimento académico e interação com o corpo docente e grupo de pares, apresentaram níveis elevados de comprometimento profissional.

Relativamente à disponibilidade de alternativas e aos investimentos Meyer *et al.* (2002) esperavam que se correlacionassem mais com o comprometimento calculativo do que com as outras duas componentes. Porém, este cenário verificou-se apenas no primeiro caso, confirmando o pressuposto de Allen e Meyer (1990), de que quanto menos alternativas viáveis os trabalhadores acreditam estar disponíveis mais forte é o seu comprometimento organizacional calculativo. Surpreendentemente, os investimentos apresentaram uma correlação superior com as componentes afetiva e normativa do que com a calculativa. Num estudo posterior, Powell e Meyer (2004) verificaram que algumas dos *side-bets* que se correlacionaram com comprometimento calculativo correlacionam-se também significativamente com as outras duas componentes. Neste contexto, a organização ao promover o comprometimento afetivo poderá também estar a contribuir para o desenvolvimento do comprometimento calculativo e normativo. As oportunidades de formação são um desses casos que podem ser percebidos pelos trabalhadores como prova de suporte organizacional (comprometimento afetivo), como um benefício que deve ser retribuído (comprometimento normativo), ou como um investimento que eleva os custos de saída da organização (comprometimento calculativo).

Estes resultados alertam para a importância da organização avaliar devidamente o tipo de políticas de recursos humanos utilizadas para desenvolver o comprometimento. Promover a ligação dos trabalhadores através da atribuição de benefícios (e.g., promoções rápidas, formação profissional) embora dificulte a decisão de sair da organização, pode não incutir nos trabalhadores o desejo de contribuir para a eficácia organizacional (Meyer *et al.*, 1989). Por este motivo, e atendendo à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as experiências de trabalho, antecedentes próximos do comprometimento, importa identificar as circunstâncias em que as mesmas são mais suscetíveis de ser mais valorizadas pelos trabalhadores e em que medida se relacionam com cada uma das componentes (Wright & Kehoe, 2009).

Também para Morrow (2011), é a forma como os trabalhadores respondem às iniciativas organizacionais que impulsiona o comprometimento. Um dos conceitos apontados nesse contexto, a replicabilidade do contrato psicológico, é relativamente novo na literatura. Os trabalhadores que percebem que o atual contrato psicológico com a organização é favorável e improvável de ser alcançado noutras organizações (replicável), apresentam níveis significativamente mais elevados de comprometimento afetivo mesmo que algumas das suas expectativas não tenham sido atendidas (Ng & Feldman, 2008). Morrow (2011), verificou também uma relação positiva significativa com a componente normativa, refletindo que os trabalhadores que acreditam que suas organizações lhes oferecem alguns benefícios incomuns e valiosos sentem uma maior obrigação moral de retribuir. A mesma relação, embora inferior, foi verificada relativamente à componente calculativa. Ng e Feldman (2008) constataram ainda que a relação da percepção da replicabilidade do contrato psicológico com o comprometimento organizacional afetivo e normativo revelou-se mais forte entre os trabalhadores mais velhos, com maior antiguidade e em posições mais elevadas da carreira. No que se refere ao comprometimento calculativo, contrariamente ao esperado, a relação foi superior entre o grupo de os trabalhadores com idade inferior, bem como entre os trabalhadores em início de carreira, e não se mostrou significativa quanto à antiguidade.

Quanto às variáveis demográficas, Bastos (2000) ao analisar os padrões de comprometimento com a organização e com a profissão, designadamente, duplo comprometimento, duplo descomprometimento, comprometimento unilateral com a organização e comprometimento unilateral com a profissão, a partir das características pessoais, verificou relativamente ao género que os homens apresentaram-se em maior proporção no duplo descomprometimento enquanto uma forte proporção de mulheres apresentou-se no duplo comprometimento. Já no que se refere à idade, Bastos (2000) verificou que a média é superior no padrão de duplo comprometimento e menor no duplo

descomprometimento, tendo verificado ainda que os trabalhadores com formação superior encontram-se preferencialmente no padrão de comprometimento unilateral com a profissão.

Porém, Meyer *et al.* (2002), em linha com as conclusões de Mathieu e Zajac (1990), demonstraram que as variáveis demográficas *“desempenham um papel relativamente pequeno no desenvolvimento do comprometimento organizacional, independentemente da sua forma”* (p. 38). Os seus reflexos no comprometimento profissional não são também muito relevantes (Bagraim, 2003; Lee *et al.*, 2000; Ritzer & Trice, 1969). Perante esta reduzida influência a maioria dos investigadores incluem-nas nos seus estudos mais como estatística descritiva do que variáveis explicativas (Mathieu & Zajac, 1990).

Em resumo, é de notar uma escassez de estudos relativamente aos antecedentes do comprometimento profissional, em particular, a partir da perspetiva multidimensional. Já em relação ao comprometimento organizacional, a literatura é rica em fatores tidos como seus antecedentes embora não exista um consenso generalizado quanto aos mesmos devido aos diferentes objetivos de pesquisa, esboços de investigação e amostras nas quais se baseiam esses estudos.

1.4.2 Consequentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional

Segundo Mowday (1999), e confirmado pela meta-análise de Meyer *et al.* (2002), o comprometimento organizacional comporta benefícios tanto para as organizações como para os trabalhadores. Para as organizações, devido ao seu potencial para reduzir a rotatividade e o absentismo, e aumentar o desempenho organizacional. Para os trabalhadores, porque o comprometimento representa uma relação positiva que pode acrescentar significado e bem-estar à vida (e.g., aumentar a percepção de autoestima). A sociedade no seu conjunto beneficia de menores taxas de rotatividade e absentismo e de um maior nível de produtividade e qualidade de produtos e serviços (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday *et al.*, 1982). Nesta medida, *“todos os benefícios que lhe estão associados fazem com que o Comprometimento se torne um constructo proeminente do ponto de vista das organizações, dos trabalhadores e da sociedade em geral”* (Almeida, 2010, p. 40).

Os trabalhadores comprometidos tendem a apresentar um desempenho superior, uma menor propensão para deixar a organização, e a manifestar um maior desejo de ir trabalhar e de contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais, fatores que contribuem para diminuir a rotatividade e aumentar a eficácia organizacional (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Morrow, 2011; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Steers, 1977).

Mayer e Schoorman (1992) encontraram uma relação negativa entre a ausência ao trabalho (absentismo) e o comprometimento organizacional afetivo e, contrariamente ao esperado, entre esta e o comprometimento calculativo ainda que sem significado estatístico. Também Meyer *et al.* (2002) encontraram uma correlação negativa entre o absentismo e comprometimento organizacional afetivo enquanto as componentes normativa e calculativa apresentaram uma correlação positiva, porém, perto de zero. Estes resultados são consistentes com o pressuposto de Meyer e Allen (1997) de que os trabalhadores com um forte comprometimento organizacional afetivo tendam a ausentar-se com menos frequência e a estar mais motivados para um melhor desempenho. No estudo de Meyer *et al.* (1993), a componente normativa, a par da afetiva, exerceu igualmente uma influência negativa no absentismo voluntário, tanto no comprometimento com a organização como no comprometimento com a profissão.

Para Mowday, Porter, e Steers (1982), a redução da rotatividade dos trabalhadores é o mais forte e previsível resultado do comprometimento organizacional. É possível encontrar uma relação negativa entre ambos, assim como com o comprometimento profissional, em diversos estudos realizados com medidas multidimensionais (Chang *et al.*, 2007; Cohen,

1996; Dunham *et al.*, 1994; Irving *et al.*, 1997; Jaros, 1997; Meyer *et al.*, 1993, 2002; Powell & Meyer, 2004; Somers, 2009; Taing *et al.*, 2011; Tsoumbris & Xenikou, 2010).

Meyer *et al.* (2002) encontraram uma elevada correlação negativa entre as três componentes do comprometimento e a rotatividade, com valores mais elevados para a afetiva, seguida da normativa e, por último, da calculativa. Os autores constataram ainda que as correlações com a intenção de saída foram superiores às da rotatividade. Uma vez mais, com valores superiores para o comprometimento afetivo, seguido pelo normativo e por fim, o calculativo, em linha com os resultados encontrados por Jaros (1997).

A partir da análise das correlações do comprometimento calculativo por subescala é possível concluir que a subdimensão sacrifícios pessoais evidencia uma relação negativa mais forte com a intenção de saída do que a subdimensão falta de alternativas (Meyer *et al.*, 2002; Taing *et al.*, 2011). Estes resultados são também consistentes com os de Jaros (1997) relativamente à primeira subdimensão, mas quanto à segunda o autor encontrou uma relação positiva não significativa, a qual tinha sido já sido identificada por Meyer e Allen (1997).

As três componentes do comprometimento profissional, afetiva, calculativa e normativa, apresentaram igualmente correlações negativas com a intenção de abandono da profissão, maiores relativamente ao comprometimento profissional afetivo (Chang *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 1993; Snape & Redman, 2003). Os resultados do estudo de Snape e Redman (2003) indicaram, porém, que a componente normativa só se correlacionou negativamente com a intenção de abandono da profissão na presença de baixos níveis de comprometimento calculativo.

A meta-análise de Lee *et al.* (2000) revelou que o comprometimento profissional é o melhor preditor da intenção de abandono da profissão e evidenciou ainda uma relação negativa significativa com a intenção de saída e a saída efetiva da organização. Para os autores, os trabalhadores que experimentam menores níveis de comprometimento profissional, tanto podem decidir deixar a profissão, como a organização, devido à dificuldade de iniciar uma nova profissão na mesma organização em grande parte dos casos. Já os resultados do estudo de Tsoumbris e Xenikou (2010) demonstraram que elevados níveis de comprometimento afetivo, calculativo e normativo com a organização e com a profissão (que os autores enquadram no perfil de trabalhadores altamente comprometidos) resultam numa menor intenção de rotatividade quer organizacional quer profissional.

Porém, para Rowe, Bastos e Pinho (2011), as constantes alterações económicas e o aumento da competitividade e instabilidade do mercado de trabalho induzem a mudanças significativas nas organizações e, conseqüentemente, na evolução na carreira dos respetivos profissionais. “*Diante das dificuldades associadas à empregabilidade e a esta instabilidade do mercado, é possível que a permanência numa carreira seja mais determinada pela insegurança associada à construção de novas alternativas do que propriamente por uma forte identificação e forte vínculo afetivo com a carreira já construída*” (p. 975).

Embora o interesse pelo comprometimento organizacional tenha sido estimulado em grande parte pela sua relação negativa com a rotatividade, o que os trabalhadores fazem é tão ou mais importante do que a sua permanência ou não na organização (Allen & Meyer, 1990). Ainda que alguns estudos tenham concluído que o comprometimento organizacional não está claramente relacionado com o desempenho (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977) Mowday *et al.* (1979) encontraram uma relação positiva, apesar de modesta, entre as duas variáveis (comprometimento e desempenho). Uma correlação idêntica foi encontrada por Riketta (2002) com o comprometimento organizacional afetivo. Os resultados da sua meta-análise sugerem que esta componente (afetiva) é um melhor indicador de desempenho quando este é medido através de autoavaliação comparativamente à avaliação do supervisor ou de indicadores objetivos. Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, e Jackson (1989) comprovaram que o comprometimento afetivo e o calculativo se relacionam de forma distinta com o desempenho avaliado pelo superior hierárquico. O primeiro de forma positiva, o segundo negativamente. Mais tarde, Meyer *et al.* (1993) chegaram às mesmas conclusões mas não identificaram uma relação significativa entre esta variável (desempenho avaliado pelo superior hierárquico) e qualquer uma das três componentes do comprometimento profissional. Já Medeiros e Enders (1998), usando as escalas de Meyer *et al.* (1993), avaliaram o impacto dos perfis de comprometimento organizacional na *performance* dos trabalhadores. Os autores elaboraram um índice de *performance* a partir de três indicadores avaliados pelo superior hierárquico (produtividade, comprometimento e centralidade do trabalho), tendo concluído que os níveis mais elevados se verificam nos trabalhadores com maior comprometimento afetivo-normativo, depois surgem os trabalhadores comprometidos nas três dimensões (afetiva, normativa e calculativa), seguidos dos calculativos-afetivos e dos afetivos.

A constatação da influência distinta das diferentes componentes do comprometimento organizacional sobre o desempenho permite concluir que o seu valor para a organização pode depender, por conseguinte, da respetiva natureza. Se existir identificação e

envolvimento, a organização pode beneficiar de rotatividade reduzida e elevado desempenho. Por outro lado, quando o comprometimento organizacional assenta principalmente no reconhecimento dos custos associados à saída da organização, os benefícios de rotatividade reduzida podem ser obtidos à custa de um desempenho relativamente fraco (Meyer *et al.*, 1989).

Segundo Meyer *et al.* (1989), devido à ligação e sentimento de identidade com a organização, é provável que os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo se comportem da forma que entendem melhor cumprir os interesses organizacionais. Isto também tende a ser verdade para os que evidenciam um elevado comprometimento normativo, embora de forma mais moderada. Por outro lado, aqueles que estão ligados à organização essencialmente pelo comprometimento calculativo podem ser motivados a fazer pouco mais do que é necessário para manter o vínculo contratual. De notar, que num estudo comparativo entre 54 países, Portugal foi um dos que apresentou maior média de comprometimento organizacional afetivo, umas das menores relativamente à componente normativa, surgindo no último lugar da lista no que se refere à componente calculativa (Meyer *et al.*, 2012).

Meyer e Allen (1991, 1997) defendem a possibilidade da obrigação de permanecer na organização acarretar igualmente a obrigação de contribuir. De facto, foi encontrada por Wiener e Vardi (1980) uma significativa correlação positiva entre a sua medida de comprometimento normativo e o esforço no trabalho. Já Chen e Francesco (2003) são de opinião que o comprometimento normativo tem um papel moderador na relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho. Os trabalhadores que não sentem qualquer obrigação de apoiar a organização apresentam um desempenho motivado pelo comprometimento afetivo, verificando-se uma forte relação entre as duas variáveis. Contrariamente, para os trabalhadores com forte comprometimento normativo, a componente afetiva não exerce grande influência no desempenho. Segundo os autores, os resultados do seu estudo sugerem também que é possível melhorar o desempenho dos trabalhadores através da compreensão e gestão da natureza do comprometimento organizacional.

Para Cohen (1991), a relação entre o comprometimento e o desempenho, assim como entre este e o absentismo, é mais forte na fase final da carreira, enquanto a relação com a rotatividade (efetiva e prevista) é mais forte na fase inicial. Neste contexto, a organização pode beneficiar do comprometimento em todas as fases do percurso profissional do trabalhador. Já Meyer e Allen (1991) entendem que o comprometimento não deve ser visto apenas como um mecanismo para reduzir a rotatividade. Para os autores, devem ser

considerados também outros efeitos que o esforço de desenvolvimento do comprometimento possa ter sobre os trabalhadores, incluindo o seu bem-estar pessoal e a vontade de trabalhar para a consecução dos objetivos organizacionais. Porém, Solinger *et al.* (2008) numa crítica ao modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1990) classificam-no precisamente como um modelo de previsão de rotatividade (e não como um modelo geral de comprometimento organizacional). Entretanto Meyer, Becker, e Vandenberghe (2004) propuseram um modelo integrado de comprometimento e motivação, dando origem ao desempenho e satisfação profissional.

Embora as vantagens do comprometimento para os trabalhadores sejam menos estudadas comparativamente às organizacionais, a análise realizada por Meyer e Maltin (2010) demonstrou que a sua natureza também importa. Tal como para as organizações, o comprometimento afetivo é o que apresenta igualmente maiores benefícios para o trabalhador. De acordo com os investigadores, os resultados mais consistentes são os da ligação positiva entre o comprometimento afetivo e o bem-estar do trabalhador. A relação com o comprometimento calculativo varia mais, mas é geralmente negativa. Já quanto à relação com o comprometimento normativo há poucos estudos sobre o tema e os seus resultados são inconsistentes.

Em suma, o manifesto interesse pelo comprometimento deve-se, em muito, à sua associação a variáveis relevantes para o aumento da eficiência e produtividade organizacional, como sejam, o desempenho individual, os comportamentos pró-sociais e de inovação, baixos níveis de absentismo e reduzida intenção de sair da organização (Caetano & Tavares, 2000).

1.5 O comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público

1.5.1 O comprometimento nas organizações públicas

Existe um entendimento generalizado que a natureza jurídica das organizações e o contexto organizacional em que os trabalhadores desenvolvem a sua atividade profissional influenciam as suas atitudes face ao trabalho (Balfour & Wechsler, 1990; Giffords, 2003; Markovits, Davis, Fay, & Dick, 2010).

Muito dos estudos sobre o comprometimento nas organizações públicas centram-se na análise das diferenças entre os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores deste setor comparativamente aos dos trabalhadores do setor privado (Balfour & Wechsler, 1996; Bastos, 1994; Boyne, 2002; Buchanan II, 1974a, 1974b; Flynn & Tannenbaum, 1993; Giffords, 2003; Goulet & Frank, 2002; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006; Markovits *et al.*, 2010; Moon, 2000; Steinhaus & Perry, 1996).

Os resultados da investigação sugerem genericamente níveis inferiores de comprometimento organizacional no setor público (Boyne, 2002; Buchanan, 1974a, 1974b; Flynn & Tannenbaum, 1993; Giffords, 2003; Goulet & Frank, 2002; Lyons *et al.*, 2006; Markovits *et al.*, 2010). No entanto, alguns estudos obtiveram diferentes resultados. Steinhaus e Perry (1996) não identificaram diferenças significativas entre o comprometimento organizacional dos trabalhadores públicos e os demais, enquanto Balfour e Wechsler (1990), utilizando a escala tridimensional de O'Reilly e Chatman (1986), verificaram que o emprego público está associado a níveis menores em duas das dimensões (identificação e conformidade), mas mais elevados noutra (internalização).

De acordo com Romzek (1985), os trabalhadores do setor público foram confrontados com um clima económico e político que alterou drasticamente as suas condições de trabalho. Para a autora, o aumento da retórica política anti-trabalhador público e os baixos níveis de reconhecimento do seu contributo, tiveram repercussões nos níveis de comprometimento organizacional. Os resultados do seu estudo indicaram que os trabalhadores que sentem que recebem o reconhecimento que merecem são mais propensos a comprometer-se com a organização. No entanto, historicamente tem-lhes sido atribuída *“uma grande parcela de responsabilidade pelo mau desempenho do aparelho administrativo do estado”* (Brandão & Bastos, 1993, p. 51). Esta é também uma realidade nacional. Segundo Bilhim (2008a), em Portugal *“as reformas da Administração Pública assumiram permanência nas últimas três décadas como instrumentos destinado a resolver problemas tais como: (...) Aumentos de eficiência sistémica do sector público; Má imagem dos serviços prestados e baixa qualidade;*

Peso excessivo do sector público e da folha de salários face ao PIB; (...) Desmotivação dos funcionários” entre outros (p. 283).

Já para Markovits, Davis, Fay, e Dick (2010), em época de recessão económica, de elevadas taxas de desemprego e de baixos níveis de estabilidade no trabalho, o setor público torna-se mais atrativo, e nessa medida, os seus trabalhadores tenderão a apresentar maiores níveis de comprometimento organizacional face aos trabalhadores do setor privado. Os resultados do recente estudo de Su, Baird, & Blair (2013) sugerem precisamente que os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores públicos estão a aumentar.

Porém, a estabilidade no trabalho, característica do emprego público, não tem sido identificada como um forte antecedente do comprometimento organizacional. Liou (1995) identificou uma relação positiva entre as duas variáveis mas os resultados do estudo de Romzek (1985) revelaram apenas uma relação modesta. Já Lyons, Duxbury, e Higgins, (2006) não encontraram diferenças significativas na importância da segurança do emprego entre os trabalhadores do setor privado, público e para-público, no qual os autores enquadraram organizações que embora não sendo geridas diretamente pelo estado são por ele financiadas (e.g., universidades, hospitais).

Para Boyne (2002), a tendência de menores níveis de comprometimento organizacional no setor público pode ser explicada, em grande medida, devido à ausência de flexibilidade de procedimentos de gestão de recursos humanos e à fraca ligação entre o desempenho e as recompensas. A introdução de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos na administração pública portuguesa ocorreu há cerca de 10 anos. A propósito, Bilhim (2008a) referiu que *“o sistema de gestão de recursos humanos na Administração Pública ao tempo revelava-se: rígido, difícil e complexo de gerir, impeditivo de uma verdadeira gestão de RH; desincentivava a melhores desempenhos”* (p. 223).

A falta de autonomia das organizações públicas para estabelecer benefícios ou recompensas, na medida em que os mesmos são fixados legalmente, retira-lhe influência no desenvolvimento de vínculos baseados em trocas/investimentos. Mas ao mesmo tempo, para Romzek (1990) os investimentos realizados pelos trabalhadores são por norma “transferíveis” entre organizações públicas (e.g. um docente pode optar por realizar a sua carreira em várias universidades públicas sem perder os benefícios adquiridos). Por outro lado, Liou e Nyhan (1994) põem em causa a eficácia do uso de sistemas de incentivos financeiros como principal forma de motivar de trabalhadores públicos, dado que os resultados do seu estudo evidenciaram a prevalência do comprometimento afetivo sobre o calculativo.

Na perspectiva de Romzek (1990), o comprometimento organizacional é um caminho de dois sentidos, a organização tem de demonstrar comprometimento para obter comprometimento por parte do trabalhador. Para o efeito, dispõe de um conjunto de fatores internos que desempenham um importante papel nesse processo, nomeadamente, a cultura organizacional, a eficácia dos programas de socialização organizacional e a concretização das expectativas profissionais dos trabalhadores. Os resultados desta dinâmica geram diferentes níveis de comprometimento em função do grau de identificação dos trabalhadores com os valores organizacionais, refletindo um de vários perfis de comprometimento identificados pela autora e sintetizados na Tabela 9. O perfil ideal é o do trabalhador altamente comprometido. *“A vinculação afetiva aos valores chave da organização permite ao trabalhador atribuir sentido ao próprio esforço e criar-lhe a disponibilidade para ir além das exigências estritas do seu papel na organização.”* (Bilhim, 2008, p. 340).

Tabela 9- Perfis do comprometimento organizacional segundo Romzek (1990)

PERFIL	CARACTERIZAÇÃO
ENTUSIASTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indivíduo que manifesta o maior nível possível de comprometimento; ▪ Partilha todos valores organizacionais base e está disposto a ir para além do seu dever em prol da organização; ▪ Evidencia um forte sentimento de lealdade, porém desproporcional e potencialmente nefasto.
ALTAMENTE COMPROMETIDO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha os valores organizacionais base mas de forma equilibrada; ▪ Está disposto, se necessário, a ir para além do seu dever em prol da organização.
MODERADAMENTE COMPROMETIDO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha alguns valores organizacionais importantes mas não todos (é possível verificar-se alguma congruência entre os valores organizacionais e pessoais mas não necessariamente entre os mais relevantes).
MARGINALMENTE COMPROMETIDO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de ligação à organização (o indivíduo não manifesta qualquer tipo de sentimento, positivo ou negativo).
ALIENADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indivíduo cujo nível de comprometimento se situa no extremo oposto ao do entusiasta; ▪ Está sujeito a situações conflitantes entre os valores organizacionais e pessoais e em consequência desenvolve um sentimento de hostilidade relativamente à organização; ▪ Evita assumir responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Romzek (1990)

Robertson, Lo, e Tang (2003) são também da opinião que os trabalhadores tornam-se mais propensos a manifestar comportamentos benéficos para a organização à medida que percebem que o seu comprometimento organizacional é correspondido. Segundo os

autores, o que os trabalhadores muitas vezes querem das suas organizações - um trabalho significativo, maior poder de decisão, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, apoio dos seus superiores – nem sempre acarreta custos elevados, principalmente, se se considerar os benefícios diretos que podem gerar.

Já anteriormente, os resultados do estudo de Balfour e Wechsler (1991) sugeriram que o comprometimento organizacional pode ser aumentado através de esforços de melhoria do ambiente organizacional. Os investigadores verificaram que a satisfação no trabalho, a motivação interna e o suporte organizacional têm influência positiva no comprometimento organizacional. Num estudo posterior, Balfour e Wechsler (1996) identificaram ainda uma relação positiva com a supervisão (para muitos trabalhadores o superior hierárquico representa e simboliza a organização) e as oportunidades de progressão. Já os resultados do estudo de Hassan e Rohrbaugh (2011) indicaram como importantes preditores de comprometimento afetivo dos trabalhadores públicos, duas medidas características do ambiente social, a coesão social e justiça organizacional. A perceção de um sistema justo de oportunidades de promoção e de desenvolvimento profissional, também tinha sido identificada por Borges-Andrade, Cameschi, e Xavier (1990) como o melhor preditor do comprometimento organizacional numa amostra de investigadores e pessoal de apoio de uma instituição pública de pesquisa no Brasil.

Balfour e Wechsler (1996) não incluíram as variáveis pessoais no conjunto de fatores que influenciam o comprometimento nas organizações públicas (*e.g.*, experiências de trabalho, impacto das medidas organizacionais e características do trabalho). Na mesma linha, vários estudos têm confirmado não existir uma relação relevante entre as características pessoais e os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores públicos (Robertson, Lo, & Tang, 2003; Steijn & Leisink, 2006; Steinhaus & Perry, 1996).

Outros aspetos do trabalho e do contexto em que o mesmo é desenvolvido têm, por sua vez, sido identificados como fatores nefastos para o comprometimento nas organizações públicas. Cicei (2012) verificou que existe uma correlação negativa entre o *stress* ocupacional e as três componentes do comprometimento organizacional, mais forte no que se refere às componentes afetiva e calculativa, e moderada quanto à normativa. Identificou ainda nesta amostra de trabalhadores públicos da Roménia fortes correlações negativas entre pressões de responsabilidade e o comprometimento afetivo e normativo, e entre o afetivo e a sobrecarga de trabalho, e uma relação negativa moderada entre o comprometimento calculativo e essas duas variáveis (pressões de responsabilidade sobrecarga de trabalho). Já Hassan e Rohrbaugh (2011) verificaram que uma grande

ambiguidade de objetivos está relacionada com níveis menores de comprometimento afetivo na amostra de trabalhadores públicos que estudaram.

Os estudos realizados com as escalas do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 1993; Meyer & Allen, 1984) têm confirmado a multidimensionalidade do comprometimento organizacional nos trabalhadores públicos (Albrecht & Travaglione, 2003; Cicej, 2012; Liou & Nyhan, 1994; Markovits *et al.*, 2010; Steijn & Leisink, 2006). A multidimensionalidade do comprometimento profissional foi também confirmada por Irving *et al.* (1997), utilizando a escala das três componentes de Meyer *et al.* (1993), enquanto Shim e Rohrbaugh (2010) verificaram existir uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos trabalhadores públicos embora usando medidas diferentes (a escala de Mowday *et al.* (1979) no primeiro caso, e uma medida desenvolvida pelos investigadores, no segundo).

Os antecedentes do comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor público embora menos estudados, não diferem muito do que é conhecido a partir de resultados do setor privado (Steijn, 2006). Não obstante as similaridades, o estudo do comprometimento organizacional nas organizações públicas permite identificar as suas componentes-chave e estabelecer políticas e programas específicos para o promover e aumentar (Liou & Nyhan, 1994). Para Borges-Andrade (1994), este estudo é de facto desejável. O comprometimento organizacional nas instituições públicas é uma “*variável estratégica a considerar, com a finalidade de torná-las mais responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis*” (p. 50).

No caso das universidades públicas, tão questionadas quanto ao seu desempenho e papel social, a compreensão dos determinantes do comprometimento reveste-se de maior importância (Brandão & Bastos, 1993). Até porque, segundo Borges-Andrade *et al.* (1990) estas instituições são financiadas com recursos públicos para realizarem atividades com benefícios para o bem comum, pelo que é de todo o interesse identificar as condições que favorecem o comprometimento dos respetivos trabalhadores e fomentá-las com vista a obter o retorno desses investimentos para a sociedade.

1.5.2 O comprometimento dos docentes do ensino superior

O comprometimento dos professores com a universidade é um fator essencial no processo de compreensão das atitudes, comportamentos e eficácia do corpo docente, bem como uma componente marcante da análise organizacional das universidades (Neumann & Finaly-Neumann, 1990). Todavia, poucos estudos sobre o comprometimento organizacional têm sido realizados em contextos educacionais (Brown & Gaylor, 2002; Chughtai & Zafar, 2006).

O estudo do comprometimento organizacional em instituições acadêmicas, em especial nas universidades, é particularmente relevante na medida em que estas constituem uma fonte privilegiada de recursos humanos e são as principais responsáveis por educar o intelecto das nações (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010).

Dependendo em muito o desempenho global das universidades do professor, elemento central do sistema educativo (Malik *et al.*, 2010), o seu comprometimento deve ser reconhecido e reforçado positivamente como mecanismo fundamental para melhorar a qualidade da educação (Park, 2005). Os baixos níveis de comprometimento do corpo docente afetam negativamente a eficácia da escola e contribuem para um menor desempenho profissional e eventual abandono da profissão (Celep, 2000). Para Chughtai e Zafar (2006), os professores que não estão comprometidos com a universidade tendem a esforçar-se menos, o que conseqüentemente prejudica, não só a aprendizagem e os resultados dos alunos, como o padrão de educação do país no geral.

Segundo Rego (2002), o contributo para a melhoria da qualidade do ensino superior é maior entre os docentes mais comprometidos afetivamente com as suas instituições. Na mesma linha, Bayona-Sáez, Goñi-Legaz, e Madorrán-García (2009) observaram que os professores com maiores competências de investigação manifestaram maior comprometimento afetivo e menor comprometimento calculativo. Tuma e Grimes (1981) identificaram também uma correlação positiva parcial entre o número de publicações científicas e o comprometimento profissional dos docentes. Já para Bayona-Sáez *et al.* (2009), as competências de investigação aumentam as alternativas disponíveis, na medida em que há um reconhecimento do docente quer dentro quer fora da universidade, elevando a probabilidade de rotatividade.

A elevada rotatividade entre o corpo docente tem vários custos e implicações para o sistema de educação (Chughtai & Zafar, 2006; Lew, 2009). Os bons professores ao abandonarem a universidade levam com eles as suas pesquisas, técnicas de ensino e experiência, ao que se soma os custos inerentes ao tempo envolvido em processos de recrutamento, seleção e

formação de novos elementos e maiores cargas de trabalho para o corpo docente existente (Chughtai & Zafar, 2006).

Segundo Neumann e Finaly-Neumann (1990), os docentes ingressam na universidade com competências, ambições profissionais, e planos de carreira, à espera de encontrar um ambiente de trabalho que facilite a sua concretização. À medida que percebem que a universidade promove esse ambiente, o seu comprometimento organizacional é suscetível de aumentar. Esta perspetiva, de acordo com os autores, sugere que o comprometimento do corpo docente com a universidade seja explicado, em grande parte, pelo apoio social e equidade no trabalho. Shim e Rohrbaugh (2010) entendem também que o comprometimento profissional dos professores tende a fortalecer-se à medida que as suas necessidades de carreira são atendidas.

Entre os principais antecedentes do comprometimento dos docentes encontram-se a perceção de apoio organizacional (Al-Hussami, Saleh, Abdalkader, & Mahadeen, 2011; Lew, 2009), a perceção de justiça (Chughtai & Zafar, 2006; Rego & Souto, 2004; Rego, 2002), ambiguidade e conflito de papéis (Gormley & Kennerly, 2010), a liderança (Chughtai & Zafar, 2006; Malik *et al.*, 2010; Shirbagi, 2007; Tabbodi, 2009), as oportunidades de promoção na carreira (Bayona-Sáez, Goñi-Legaz, & Madorrán-García, 2009) e a satisfação no trabalho (Al-Hussami *et al.*, 2011; Malik *et al.*, 2010).

Os resultados do estudo de Al-Hussami, Saleh, Abdalkader, e Mahadeen (2011) com uma amostra de docentes de universidades governamentais da Jordânia mostraram que existe uma relação significativa entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, e entre este e a perceção de apoio organizacional, com valores relativamente mais elevados no último caso. Também os resultados do estudo de Lew (2009) com docentes de universidades privadas da Malásia sugeriram que a perceção de apoio organizacional não só influencia diretamente o comprometimento organizacional como tem um impacto indireto através do sentimento de obrigação de retribuir, gerando assim comprometimento com a organização.

Para Bayona-Sáez *et al.* (2009), as oportunidades de carreira são outro dos motores essenciais do comprometimento dos professores universitários. Os autores identificaram uma correlação positiva significativa entre as oportunidades de promoção e o comprometimento organizacional afetivo. Estes resultados demonstraram que quanto maior forem as oportunidades percebidas para atingir um determinado estatuto profissional, maior será a probabilidade do docente apresentar um alto nível de comprometimento afetivo. A pesquisa de Rego (2002) com docentes do ensino superior nacional sugere, por sua vez,

que os professores são mais comprometidos afetivamente com a sua instituição quando têm percepções de justiça positivas. Num posterior estudo luso-brasileiro, Rego e Souto (2004) verificaram que as percepções de justiça, no geral, relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, mas nula ou negativamente com o calculativo.

A liderança é outro fator importante. Shirbagi (2007) considera a liderança dos departamentos acadêmicos fundamental para o sucesso da missão das universidades. Os resultados do estudo de Tabbodi (2009) com uma amostra de professores do departamento de humanidades de uma universidade na Índia, mostraram que o comportamento de liderança do diretor do departamento influencia positivamente as atitudes do corpo docente, fazendo com que estes procurem dar o seu melhor para terem um desempenho eficiente, aumentando dessa forma o seu comprometimento organizacional. Chughtai e Zafar (2006) identificaram também uma relação positiva entre a confiança na gestão universitária e o comprometimento do corpo docente. A influência da liderança foi igualmente identificada por Singh e Billingsley (1998) no comprometimento profissional de docentes do ensino secundário público. Porém, Tabbodi (2009) ao analisar os resultados do seu estudo por género, verificou que a relação entre as duas variáveis só foi significativa nos docentes do sexo feminino.

Por outro lado, os resultados do estudo de Bayona-Sáez *et al.* (2009) com docentes do ensino superior espanhol concluíram que alguns aspetos do trabalho do professor, tais como uma maior participação na tomada de decisões ou nas tarefas de gestão, não têm impacto sobre o seu grau de comprometimento afetivo com a universidade. Este facto é justificado na medida em que as funções dos docentes já são suficientemente ricas e que estes estão mais preocupados com aspetos fundamentais do seu trabalho, como o ensino e a investigação, do que com as atividades de gestão.

Já para Gormley e Kennerly (2010), é esperado que os docentes sejam excelentes professores, desenvolvam investigação significativa, e participem nas atividades académicas e comunitárias, pelo que entendem as autoras que estas diferentes expectativas podem contribuir para a percepção de ambiguidade e conflito de papéis, e em consequência, influenciar o comprometimento organizacional. Os resultados do seu estudo com docentes de enfermagem de universidades públicas e privadas indicaram a existência de uma relação negativa significativa entre a ambiguidade e conflito de papéis e o comprometimento organizacional afetivo e calculativo, e mais moderada relativamente ao normativo.

Relativamente à influência das características pessoais no comprometimento dos professores, os resultados da investigação não identificam também qualquer relação estatisticamente significativa (Al-Hussami *et al.*, 2011; Bayona-Sáez *et al.*, 2009; Chughtai & Zafar, 2006; Gormley & Kennerly, 2010).

No que se refere à comparação dos níveis de comprometimento entre setores, Rowe e Bastos (2007) verificaram que os docentes de instituições de ensino superior públicas e privadas apresentaram diferenças estatisticamente significativas no comprometimento com o trabalho. Os docentes de instituições de ensino superior públicas são mais comprometidos com a profissão enquanto os docentes de instituições privadas apresentam um maior comprometimento calculativo com a instituição. Rowe (2008) verificou que estes últimos percebem maior falta de recompensas e de oportunidades e menos alternativas para deixar a organização, o que amplia a força desse vínculo. A autora justificou esta diferença de comprometimento pela maior estabilidade do vínculo contratual e pela possibilidade de desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão dos docentes do ensino superior público. Para Bayona-Sáez *et al.* (2009), a estabilidade de emprego enquanto fator que distingue os docentes com contrato a termo dos docentes com vínculo por tempo indeterminado seria determinante para o comprometimento dos professores universitários. No entanto, não identificaram na sua amostra uma correlação positiva significativa entre esta variável e o comprometimento organizacional afetivo. Contrariamente, os resultados do estudo de Chughtai e Zafar (2006) revelaram que a satisfação com a segurança do emprego está positivamente correlacionada com o comprometimento organizacional.

Neumann e Finaly-Neumann (1990) identificaram ainda diferenças no comprometimento dos docentes consoante o seu campo de conhecimento. No geral, os docentes dos campos aplicados (educação e engenharia elétrica) demonstraram um comprometimento mais forte do que os dos campos puros (física e sociologia). A disponibilidade de alternativas de emprego é, segundo os autores, uma possível explicação para estes resultados. Por norma, os membros do corpo docente dos campos aplicados podem optar entre a carreira académica ou outras. Caso escolham deliberadamente a primeira, tenderão a apresentar maiores níveis de comprometimento. Já os docentes de campos puros podem não ter essa opção.

Vários estudos (*e.g.*, Brown & Gaylor, 2002; Gormley & Kennerly, 2010; McGee & Ford, 1987; Shirbagi, 2007; Smeenk, Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2006) realizados com as medidas de Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1997), têm confirmado a natureza multidimensional do comprometimento organizacional dos docentes. Brown e Gaylor (2002) verificaram numa amostra de docentes universitários e outros

trabalhadores da instituição, que o comprometimento afetivo e normativo se correlacionaram positiva e significativamente, na mesma linha dos resultados de Allen e Meyer (1990) e Meyer *et al.*, 2002. Verificaram ainda que as componentes calculativa e normativa apresentaram também uma correlação positiva modesta, enquanto as componentes afetiva e calculativa apresentaram uma relação inversa mas igualmente não significativa.

Para Rego (2003), a classificação do comprometimento organizacional apenas em três componentes parece não esgotar os laços psicológicos que ligam o indivíduo à organização. Num estudo nacional realizado com docentes de várias universidades e institutos politécnicos públicos, o autor propôs seis dimensões: comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica. Desta perspectiva, a dimensão afetiva integra o comprometimento afetivo e futuro comum, a segunda de longo prazo, uma vez que embora o trabalhador possa sentir uma forte ligação afetiva à organização tal não significa que queira realizar toda a sua carreira na mesma. Em consonância com outros estudos (Allen & Meyer, 1996; Bentein *et al.*, 2005; Carson & Carson, 2002; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994; Iverson & Buttigieg, 1999; McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1989), a componente calculativa foi também desagregada em duas subdimensões, escassez de alternativas e sacrifícios elevados. A par destas e da dimensão normativa, parece existir ainda um patamar nulo do comprometimento que se verifica nos indivíduos “*psicologicamente ausentes*”. Embora o desdobramento das dimensões afetiva e calculativa não se tenha apresentado muito claro devido à elevada correlação entre as suas subdimensões e, do ponto de vista do ajustamento aos dados, pelo facto do modelo dos seis fatores não se ter revelado substancialmente mais satisfatórios do que o tetramodelo, os resultados do estudo põem, no entanto, em evidência a ausência psicológica como dimensão relevante para o constructo do comprometimento organizacional. Note-se, porém, que não foi encontrada literatura referente a este constructo, nomeadamente na sua conceptualização e conceção de instrumentos de medida (veja-se, por exemplo que é omissa no estudo integrativo do comprometimento nas organizações de 2009, editado por Klein, Becker e Meyer e que pretende ser o “*state of the art*” desta temática).

Já para Park (2005), incidindo o comprometimento dos professores sobre vários objetos, ao estudar-se apenas o seu o comprometimento organizacional pode-se estar a ignorar outros fatores fundamentais inerentes à docência. Park (2005) analisou o comprometimento de professores do ensino secundário a partir de três dimensões: escola, docência e alunos, tendo concluído que os professores são mais comprometidos com os estudantes do que com a organização ou a profissão. Conclui ainda que as três dimensões correlacionam-se

positivamente, sendo a relação mais forte entre o comprometimento organizacional e o profissional. É nessa relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional que este estudo se centra.

1.5.3 Modelos teóricos e formulação de hipóteses

O comprometimento é dos temas que mais atenção tem recebido no âmbito do estudo dos fenômenos organizacionais (Klein *et al.*, 2009). Como resultado dessa investigação, sabe-se que os trabalhadores podem comprometer-se com vários objetos internos ou externos à organização, que têm o poder de complementar ou substituir o comprometimento organizacional. Porém, muito pouco se sabe relativamente à forma como os diversos comprometimentos se relacionam uns com os outros e interagem para influenciar o comportamento (Meyer, 2009).

Este trabalho pretende assim estudar a rede de relações entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, em particular, no que se refere ao comprometimento dos docentes com a sua universidade e profissão, no âmbito do modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e do modelo das três componentes do comprometimento com a profissão de Meyer *et al.* (1993), designadamente, afetiva, normativa e calculativa.

Alguns estudos têm analisado a relação entre estes dois constructos, identificado fortes correlações entre as suas componentes (*e.g.*, Chang *et al.*, 2007; Dwivedula & Bredillet, 2010; Tsoumbri & Xenikou, 2010). Outros estudaram a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional a partir de diferentes modelos, inclusive, unidimensionais (*e.g.*, Aranya & Jacobson, 1975; Bogler & Somech, 2004; Brierley, 1996; Cohen, 1999, 2007; Kim & Mueller, 2011; Rahman & Hanafiah, 2002; Wiener & Vardi, 1980). Contudo, muito poucos exploraram o sentido dessa relação (*e.g.*, Amernic & Aranya, 1983; Cohen, 1999; McAulay, Zeitz, & Blau, 2006).

Tendencialmente, o comprometimento profissional é identificado como um antecedente positivo do comprometimento organizacional (*e.g.*, Bartol, 1979; Lachman & Aranya, 1986; Vandenberg & Scarpello, 1994) enquanto os resultados alcançados por Aranya *et al.* (1981) apontam para a relação oposta, ou seja, que é o comprometimento organizacional que determina positivamente o comprometimento profissional. Esta perspetiva foi também confirmada por McAulay, Zeitz, e Blau (2006) relativamente à componente afetiva, sendo que a normativa apresentou uma dupla determinação positiva (a relação entre a componente calculativa não foi analisada pelos autores).

Perante esta diversidade de resultados, procurou-se identificar qual dos dois modelos, isto é, o comprometimento profissional como antecedente do comprometimento organizacional (Figura 4), e o comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento profissional (Figura 5), se ajusta melhor à amostra, pondo em evidência as relações de

dependência significativas entre os constructos que o integram, com vista a responder à pergunta de partida: qual a natureza da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público?

Figura 4 - Comprometimento profissional como antecedente do comprometimento organizacional (Modelo 1)

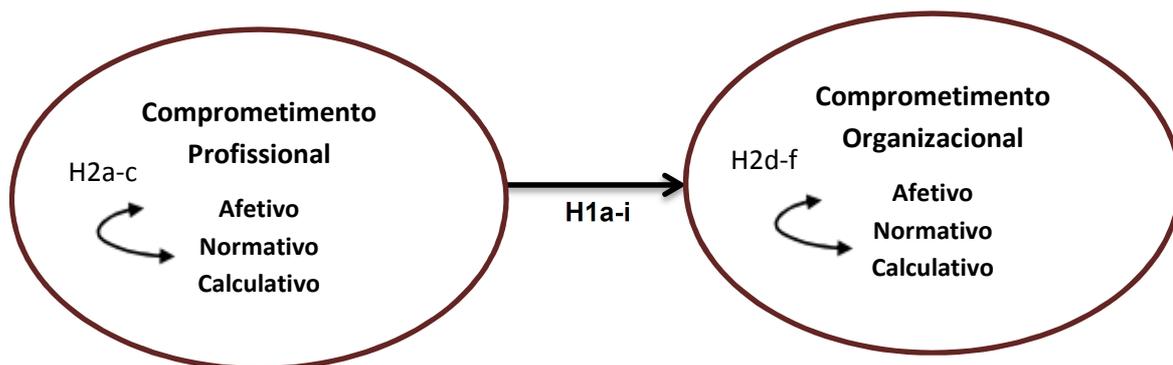
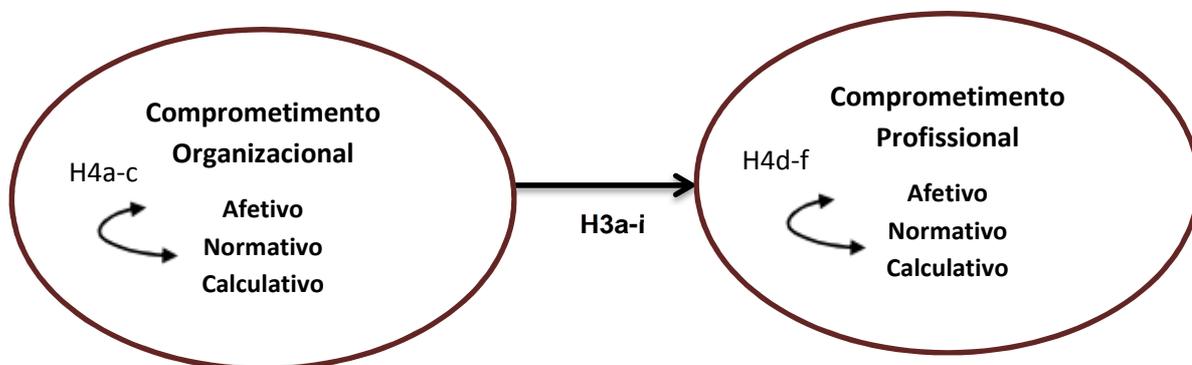


Figura 5 – Comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento profissional (Modelo 2)



Assim, uma vez concluída a revisão da literatura, e com base nos objetivos propostos, foram definidas as seguintes hipóteses de estudo com vista a analisar a natureza da relação entre o comprometimento com a profissão e o comprometimento com a organização no âmbito do Modelo 1 proposto (Tabela 10):

Tabela 10 - Hipóteses referentes ao impacto do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional (Modelo 1 - H1a-i)

H1a: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo

H1b: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo

H1c: O comprometimento profissional afetivo não determina o comprometimento organizacional calculativo

H1d: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo

H1e: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo

H1f: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo

H1g: O comprometimento profissional calculativo não determina o comprometimento organizacional afetivo

H1h: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo

H1i: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo

Foram ainda consideradas, a partir da revisão da literatura, as relações entre as três componentes do comprometimento profissional (e.g., Chang *et al.*, 2007; Dwivedula & Bredillet, 2010; Irving *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Snape & Redman, 2003; Tsoumbris & Xenikou, 2010) e as três componentes do comprometimento organizacional (Carver, Candela, & Gutierrez, 2011; Johnson, Groff, & Taing, 2009; Taing *et al.*, 2011; Williams *et al.*, 2012) (Tabela 11):

Tabela 11 - Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento profissional e as três componentes do comprometimento organizacional (Modelo 1 - H2a-f)

H2a: O comprometimento profissional afetivo e o comprometimento profissional normativo relacionam-se positivamente

H2b: O comprometimento o profissional normativo e o comprometimento profissional calculativo relacionam-se positivamente

H2c: O comprometimento profissional calculativo e o comprometimento profissional afetivo relacionam-se negativamente

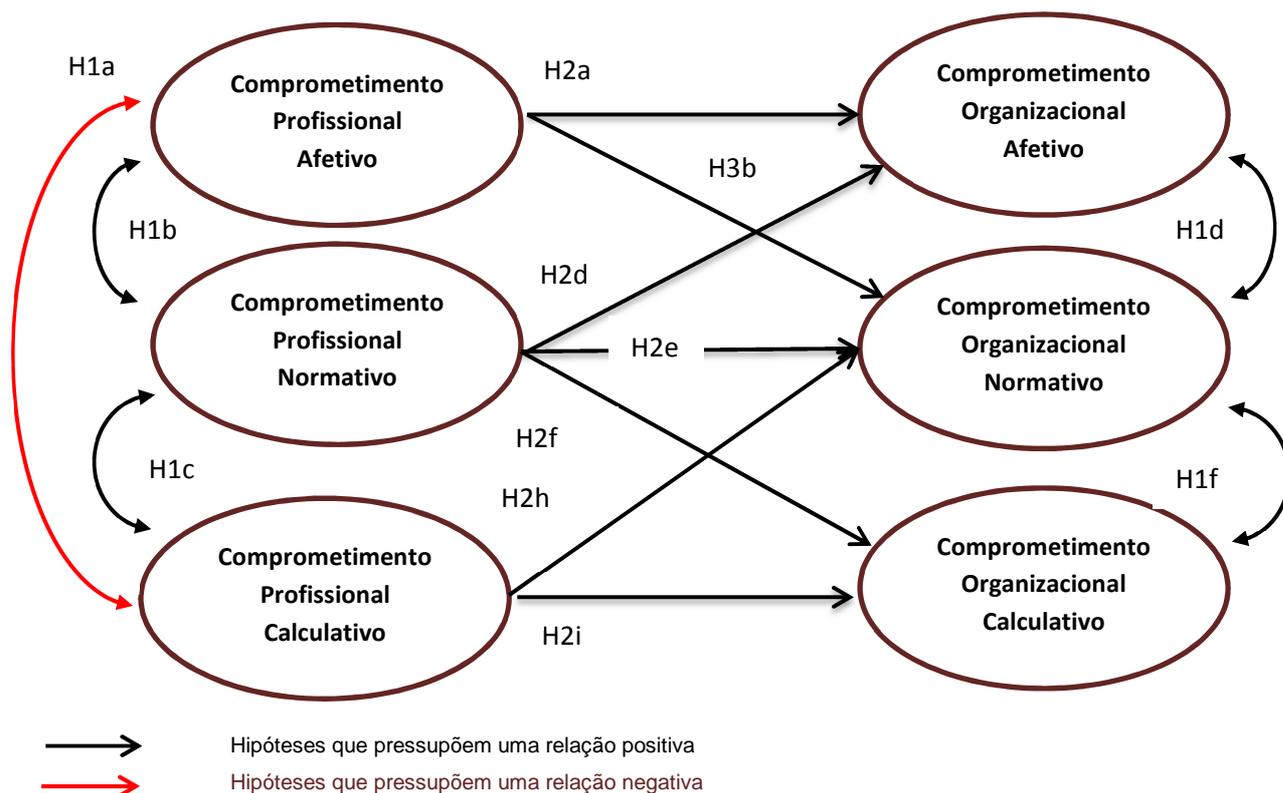
H2d: O comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo relacionam-se positivamente

H2e: O comprometimento organizacional normativo e o comprometimento organizacional calculativo relacionam-se positivamente

H2f: O comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo não se relacionam

Em síntese, o Modelo 1 propõe uma relação de influência positiva do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional ao nível das três componentes, considerando ainda a relação entre estas no âmbito de cada um dos constructos (Figura 6):

Figura 6 – Modelo proposto 1 com base nas hipóteses formuladas (comprometimento profissional como antecedente do comprometimento organizacional)



Da mesma forma, foram definidas as seguintes hipóteses de estudo com vista a analisar a natureza da relação entre o comprometimento com a organização e o comprometimento com a profissão no âmbito do Modelo 2 proposto (Tabela 12):

Tabela 12 - Hipóteses referentes ao impacto do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional (Modelo 2 – H3a-i)

H3a: O comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional afetivo

H3b: O comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional normativo

H3c: O comprometimento organizacional afetivo não determina o comprometimento profissional calculativo

H3d: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional afetivo

H3e: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional normativo

H3f: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional calculativo

H3g: O comprometimento organizacional calculativo não determina o comprometimento profissional afetivo

H3h: O comprometimento organizacional calculativo determina positivamente o comprometimento profissional normativo

H3i: O comprometimento organizacional calculativo determina positivamente o comprometimento profissional calculativo

Foram também consideradas as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional (Carver *et al.*, 2011; Johnson *et al.*, 2009; Taing *et al.*, 2011; Williams *et al.*, 2012) e as três componentes do comprometimento profissional (*e.g.*, Chang *et al.*, 2007; Dwivedula & Bredillet, 2010; Irving *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Snape & Redman, 2003; Tsoumbris & Xenikou, 2010) (Tabela 13):

Tabela 13 - Hipóteses referentes à relação entre as três componentes do comprometimento organizacional e as três componentes do comprometimento profissional (Modelo 2 - H4a-f)

H4a: O comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo relacionam-se positivamente

H4b: O comprometimento organizacional normativo e o comprometimento organizacional calculativo relacionam-se positivamente

H4c: O comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo não se relacionam

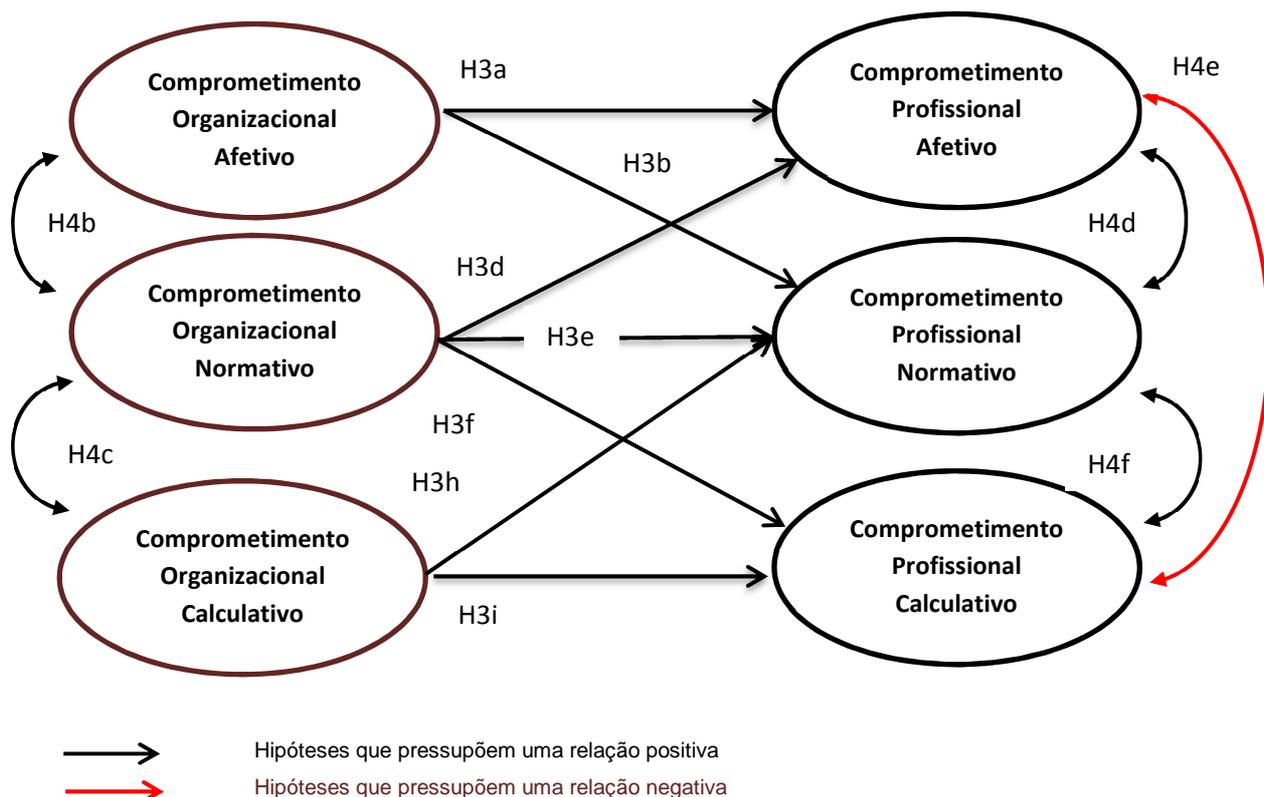
H4d: O comprometimento profissional afetivo e o comprometimento profissional normativo relacionam-se positivamente

H4e: O comprometimento o profissional normativo e o comprometimento profissional calculativo relacionam-se positivamente

H4f: O comprometimento profissional calculativo e o comprometimento profissional afetivo relacionam-se negativamente

Em resumo, o modelo 2 propõe uma relação de influência positiva inversa à do modelo anterior (Modelo 1), ou seja, do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional ao nível das três componentes, considerando igualmente a relação entre estas no âmbito de cada um dos constructos (Figura 7).

Figura 7 – Modelo proposto 2 com base nas hipóteses formuladas (comprometimento organizacional como antecedente do comprometimento profissional)



Após o tratamento e análise dos dados, espera-se identificar o modelo que melhor se ajusta aos mesmos, evidenciando a natureza da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público que constituem a amostra de estudo.

2. METODOLOGIA

2.1 Os procedimentos metodológicos

Este trabalho consiste num estudo exploratório, de natureza quantitativa, realizado num estabelecimento de ensino superior público, com base numa amostra de docentes, selecionada por conveniência atendendo ao fator de acessibilidade na recolha dos dados.

Começou-se por fazer uma primeira abordagem no sentido de obter uma autorização inicial da Reitoria com vista à elaboração do projeto de trabalho, cuja resposta foi positiva. Posteriormente foi feito um pedido formal de autorização já acompanhado dos respetivos instrumentos de recolha de dados.

Obtida a anuência do Reitor para aplicação do questionário, e procurando desde logo minorar a taxa de não resposta, adotou-se como estratégia o contacto com os Diretores das várias unidades orgânicas com vista a obter a sua colaboração na distribuição do mesmo pela respetiva lista de docentes, de forma a beneficiar-se da relação de proximidade existente entre ambos. Concluída esta fase, preparou-se em seguida um pequeno texto para acompanhar o envio do *link* de acesso ao questionário eletrónico, a explicar o objetivo do estudo e evidenciando a confidencialidade dos dados e a garantia de anonimato dos participantes.

Os dados foram recolhidos durante os meses de maio e junho de 2012 através de inquérito por questionário, via *e-mail*, dirigido à totalidade dos docentes do estabelecimento de ensino superior. O facto de todos disporem de conta de correio eletrónico viabilizou a utilização do processo de recolha de dados *on-line*. Considerou-se também o elevado nível de escolaridade desta população, a sua familiaridade com as tecnologias de informação e comunicação e a facilidade de acesso às mesmas (inclusive na própria instituição).

Por outro lado, este meio apresenta várias vantagens comparativamente ao inquérito em papel, designadamente, a possibilidade de recolher um elevado número de respostas num curto espaço de tempo, custos significativamente reduzidos e a disponibilização imediata dos dados para tratamento e análise. Esta última vantagem comporta ainda uma considerável economia de tempo que seria despendido na sua introdução em sistema.

Segundo Pinheiro e Silva (2004) a forma de envio *on-line* do questionário parece assemelhar-se a uma interação impessoal pois à imagem do envio via correio postal, o inquirido recebe o questionário, preenche-o e devolve-o sem que se estabeleça necessariamente qualquer contacto pessoal com o investigador. Contudo, de acordo com os

autores, a funcionalidade do *e-mail* permite que se estabeleça uma interação pessoal, rápida e eficaz, geralmente até por iniciativa do inquirido, “*daí que a utilização do e-mail concorra para falarmos de um tipo de interação mista (impessoal e pessoal), retirando as respetivas mais-valias de cada um das modalidades*” (p. 524).

Decorrido um mês após a distribuição interna do questionário nas unidades orgânicas foi enviado novo *e-mail*, desta vez diretamente aos docentes, a agradecer a sua colaboração e a informar os que não tiveram oportunidade de responder que ainda poderiam fazê-lo até à data limite estabelecida. Na data indicada, foi encerrada a plataforma eletrónica e exportados os dados para SPSS, *Statistical Package for Social Sciences* (versão 19).

2.2 Os instrumentos de recolha de dados

De acordo com Wright e Kehoe (2009), os indivíduos através da suas crenças, emoções e/ou comportamentos podem alcançar determinado grau de comprometimento, e nesse sentido, o constructo é quase universalmente medido ao nível individual, por norma, através de um inquérito.

O inquérito por questionário foi o método de recolha de dados utilizado na pesquisa, tendo sido estruturado em três partes distintas: uma primeira referente ao comprometimento organizacional, a segunda respeitante ao comprometimento com a profissão, e uma terceira relativa aos dados sociodemográficos e profissionais dos docentes.

Em concreto, o questionário começa por enquadrar o contexto em que foi desenvolvido, os objetivos que visa atingir, reforçando o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados.

Na primeira parte usou-se o questionário de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes, e Salgueiro, (2008) e ajustado à população em causa, substituindo-se o termo “organização” por “instituição” (Tabela 14).

Tabela 14 - Escalas do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997, pp. 118-119)

Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo

2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição (R)	COA_2_I
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	COA_6
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição (R)	COA_7_I
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	COA_9
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	COA_11
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição (R)	COA_15_I

Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo

4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CON_4
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente (R)	CON_5_I
8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento	CON_8
10. Esta instituição merece a minha lealdade	CON_10
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	CON_12
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	CON_18

Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	COC_1
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	COC_3
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	COC_13
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	COC_14
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	COC_16
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	COC_17
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	COC_19

O questionário é composto por três escalas específicas referentes a cada uma das componentes do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e calculativa), num total de 19 itens, 6 itens relativos à componente afetiva (3 deles invertidos), 6 à normativa (1 dos quais invertido), e 7 à calculativa. As três escalas integram afirmações representativas da dimensão que se propõem medir, sendo as respostas de cada dimensão dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos em que (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*” (Nascimento *et al.*, 2008).

Na segunda parte utilizou-se o questionário de Meyer *et al.* (1993) relativo ao comprometimento com a profissão (Tabela 15), composto igualmente por três escalas (afetiva, normativa e calculativa), num total de 18 itens, 6 itens em cada escala (3 itens invertidos na componente afetiva, 1 na normativa, e 1 na calculativa). As respostas foram também medidas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos em que (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*”.

Não se conhecendo a validação destas escalas para amostras nacionais, o instrumento foi traduzido para o português pelo método de tradução-retroversão e adaptado à população em questão, substituindo-se o termo “organização” por “instituição”, e a profissão de “enfermagem” por “docência”. Depois de traduzido o questionário do inglês para o português, foi o mesmo analisado por três profissionais da área das ciências sociais (psicologia, sociologia e investigação social aplicada), todos ligados à gestão de recursos

humanos, e três docentes de diferentes universidades, não pertencentes à amostra. Apenas um dos itens gerou alguma discussão (CPC_16), facto que motivou a sua reformulação. Por último, foi feita a retroversão para o inglês por um indivíduo bilíngue tendo a comparação com o original indicado que os dois estavam em substancial acordo.

Tabela 15 - Escalas do comprometimento com a profissão (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 544)

Subescala do Comprometimento Afetivo com a Profissão	
2. Não gosto de ser docente (R)	CPA_2_I
6. Sou um entusiasta relativamente à docência	CPA_6
7. Não me identifico com a profissão docente (R)	CPA_7_I
9. Arrependo-me de ter entrado para a profissão docente (R)	CPA_9_I
11. A docência é importante para a minha autoimagem	CPA_11
14. Tenho orgulho em estar na profissão docente	CPA_14
Subescala do Comprometimento Normativo com a Profissão	
4. Sentir-me-ia culpado se deixasse a docência	CPN_4
5. Acredito que as pessoas que se formaram numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável	CPN_5
8. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na profissão docente (R)	CPN_8_I
10. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a docência agora	CPN_10
12. Sinto uma responsabilidade para com a docência que me leva a permanecer na profissão	CPN_12
17. Permaneço na docência devido ao dever de lealdade para com a profissão	CPN_17
Subescala do Comprometimento Calculativo com a Profissão	
1. Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora	CPC_1
3. Mudar de profissão agora seria difícil para mim	CPC_3
13. Investi muito na profissão docente para considerar mudar agora	CPC_13
15. Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal	CPC_15
16. A minha vida ia ser muito perturbada se mudasse de profissão	CPC_16
18. Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão (R)	CPC_18_I

A última parte do questionário visou recolher os dados pessoais necessários à caracterização da amostra. Foram consideradas as seguintes variáveis sociodemográficas e profissionais: sexo, idade, subsistema de ensino, categoria profissional, regime de prestação de serviços, situação profissional, antiguidade na organização e antiguidade na profissão, num total de 8 itens. Optou-se por não incluir o nível de educação em linha com a perspetiva de Bayona-Sáez *et al.* (2009) na medida em que todos os professores universitários têm formação superior.

2.3 A amostra

A amostra é constituída por 219 docentes do ensino superior, 54,8% do sexo feminino e 45,2% do sexo masculino, entre os 23 e os 63 anos. A média global de idades é de 45,8 anos, constatando-se que as mulheres são em média 3 anos mais novas que os homens (44,4 e 47,4 anos, respetivamente). Apenas 11% dos docentes tem menos de 35 anos, sendo a classe etária dos 45 aos 54 anos a mais representativa, com 42,9% (Tabela 16).

Tabela 16 - Distribuição da amostra por sexo e classe de idades, em número e percentagem

Variáveis	N	%	% Acumulada
Sexo			
Masculino	99	45,2	45,2
Feminino	120	54,8	100,0
Total	219	100,0	
Idade			
< 25 anos	3	1,4	1,4
25 a 34 anos	21	9,6	11,0
35 a 44 anos	65	29,7	40,7
45 a 54 anos	94	42,9	83,6
55 a 64 anos	36	16,4	100,0
≥ 65 anos	0	0	100,0
Total	219	100,0	

Fonte: Dados da amostra

Conforme se pode constatar pela Tabela 17, a maioria são docentes de carreira (61,7%) e no total, mais de 80% exerce funções em regime de tempo integral (68,5% com exclusividade e 14,2% sem exclusividade), e somente uma pequena percentagem leciona a tempo parcial (17,3%).

Encontram-se divididos pelos dois subsistemas de ensino, 58,9% no politécnico e 41,1% no universitário, e contam no seu conjunto, em média, com 14,8 anos de antiguidade na instituição e 16,9 anos de antiguidade na profissão. O escalão dos 15 aos 19 anos é o que reúne maior frequência tanto na antiguidade na profissão (26,5%), como na antiguidade na instituição (27,4%), representando os docentes com menos de 1 ano de antiguidade uma ínfima percentagem do total (menos de 3% para qualquer uma das antiguidades) (Tabela 17).

Tabela 17 - Distribuição da amostra por subsistema, categoria, situação profissional, regime de prestação de serviços e antiguidade na instituição e na profissão, em número e percentagem

Variáveis	N	%	% Acumulada
Subsistema			
Universitário	90	41,1	41,1
Politécnico	120	58,9	100,0
Total	219	100,0	
Categoria			
Professor	152	69,4	69,4
Assistente	57	26,0	95,4
Monitor	1	0,5	95,9
Leitor	1	0,5	96,4
Outros	8	3,6	100,0
Total	219	100,0	
Situação Profissional			
Carreira	135	61,7	61,6
Convidado	76	34,7	96,3
Outros	8	3,6	100,0
Total	219	100,0	
Regime de Prestação de Serviços			
Exclusividade	150	68,5	68,5
Tempo Integral	31	14,2	82,7
Tempo Parcial	38	17,3	100,0
Total	219	100,0	
Antiguidade na Profissão			
Inferior a 1 ano	5	2,3	2,3
1 a 4 anos	15	6,8	9,1
5 a 9 anos	29	13,2	22,4
10 a 14 anos	27	12,3	34,7
15 a 19 anos	58	26,5	61,2
20 a 24 anos	44	20,1	81,3
25 ou mais anos	41	18,7	100,0
Total	219	100,0	
Antiguidade na Universidade			
Inferior a 1 ano	6	2,7	2,7
1 a 4 anos	22	10,0	12,8
5 a 9 anos	25	11,4	24,2
10 a 14 anos	42	19,2	43,4
15 a 19 anos	60	27,4	70,8
20 a 24 anos	40	18,3	89,0
25 ou mais anos	24	11,0	100,0
Total	219	100,0	

Fonte: Dados da amostra

2.4 Opções no tratamento e análise dos dados

A etapa de tratamento e análise dos dados foi estruturada em duas partes. Na primeira realizou-se uma validação dos instrumentos utilizados na recolha de dados face à amostra, enquanto na segunda, foram testadas as hipóteses que suportam os dois modelos propostos e feita a comparação entre ambos.

Na fase de validação dos instrumentos de recolha de dados foi utilizado o SPSS, *Statically Package for Social Sciences* (versão 19). Apresentaram-se as estatísticas descritivas de cada item, submetendo-se posteriormente as escalas a uma análise fatorial exploratória. A aplicação deste método tem como objetivo identificar uma estrutura latente aos dados, que vai corresponder aos constructos medidos por essa escala (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Maroco, 2010). Este processo procurou assegurar que as escalas de medida das variáveis latentes que integram os modelos propostos medem efetivamente os constructos que se propõem medir e que os resultados obtidos na sua aplicação são fiáveis. Utilizou-se o coeficiente *Alpha* de Cronbach para medir a fiabilidade de cada escala, considerando-se aceitáveis valores a partir de 0,60 e, idealmente, iguais ou superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010).

A realização da análise fatorial seguiu um conjunto de passos essenciais à validação dos resultados finais. Primeiro, escolheu-se o método de extração dos fatores, tendo-se optado pelo método da máxima verosimilhança. Escolheu-se o método de rotação oblíqua dos fatores Promax, com normalização Kaiser. A opção por este método deveu-se ao facto de se assumir que os fatores extraídos estariam correlacionados entre si e o valor das correlações entre os fatores teria de ser tido em conta na rotação (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010). Os itens com uma carga fatorial (*factor loading*) inferior a 0,5 foram eliminados, seguindo-se a recomendação de Hair, Black, Babin, e Anderson (2010) que consideraram aceitável valores superiores a 0,5 ou idealmente, a 0.7. Teve-se ainda presente o número ideal de itens por fator também segundo o critério de Hair *et al.* (2010), para quem as “...boas práticas ditam um mínimo de três itens por fator, preferencialmente quatro” (p. 700). Por fim, realizou-se uma análise fatorial confirmatória a cada uma das escalas, utilizando-se para isso o LISREL (versão 8.8).

Na segunda parte, aplicou-se uma metodologia de modelação com recurso a modelos de equações estruturais, igualmente através do LISREL (versão 8.8). Este método permite identificar a bondade de ajustamento dos modelos e, assim, proceder a uma comparação entre si (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007, 2012). Foi por esta razão que se optou por testar as hipóteses através de modelação de equações estruturais, isto é, testar as relações

estruturais existentes entre os constructos integrantes de cada modelo, não obstante a dimensão da amostra ser inferior ao que seria desejável face ao elevado número de parâmetros a estimar. Hair *et al.* (2010) aconselham amostras na ordem dos 200 sujeitos, ou no mínimo 5, e idealmente 10 sujeitos, por cada parâmetro estimado. Num universo de 37 parâmetros, o mínimo aceitável corresponde a 185 casos embora a relação ideal seja de 10 casos por parâmetro, ou seja, 370 casos. Considerando que a amostra em estudo é composta 219 docentes, a sua dimensão fica assim aquém da dimensão desejável aconselhado pelos autores.

A análise de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modelling*), “é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Maroco, 2010, p. 3). Os modelos de equações estruturais permitem analisar simultaneamente diversas relações de dependência, sendo que determinada variável dependente pode tornar-se numa variável independente numa relação posterior (Hair *et al.*, 2010). Este método testa as dependências entre variáveis por meio de um modelo que operacionaliza determinada teoria ou quadro teórico. Cada modelo representa as relações a analisar através de um diagrama de caminhos ou de um conjunto equações estruturais. Os modelos de equações estruturais são compostos pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural (Hair *et al.*, 2010). Segundo Salgueiro (2007), o primeiro elemento especifica os indicadores de medida e testa a fiabilidade das variáveis latentes, correspondendo à primeira fase do tratamento dos dados, enquanto o segundo estabelece o conjunto de relações de dependência entre essas mesmas variáveis.

Para validar um modelo há que determinar se o mesmo se ajusta aos dados disponíveis. Este processo realiza-se através de indicadores de bondade de ajustamento. Estas medidas podem ser classificadas em três tipos: medidas de ajustamento absoluto, medidas de ajustamento incremental e medidas de parcimónia e de comparação de modelos (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento absoluto constituem a forma mais básica de avaliar se o modelo especificado se ajusta aos dados da amostra (Hair *et al.*, 2010), isto é, indicam “o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variância-covariância observada” (Salgueiro, 2007, p. 52). A hipótese nula estabelece que as matrizes da amostra observada e do modelo estimado são iguais, o que significa que o modelo se ajusta perfeitamente aos dados. Neste estudo utilizaram-se as seguintes medidas de ajustamento absoluto: Qui-Quadrado (χ^2), GFI (*Goodness-of-Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*).

O χ^2 é uma medida estatística fundamental para quantificar as diferenças entre as matrizes de covariância, sendo que valores relativamente baixos deste índice suportam o modelo teórico proposto (Hair *et al.*, 2010).

O GFI “mede a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo, comparando para tal o valor da estatística do χ^2 do modelo em teste (proposto) com o valor da estatística χ^2 do modelo nulo” (Salgueiro, 2007, p. 53). Este índice varia entre 0 e 1, indicando os valores próximos da unidade um ajuste perfeito, pelo que quanto maior for o valor do GFI maior é a bondade de ajustamento do modelo. Segundo, (Hair *et al.*, 2010) considera-se existir um bom ajustamento para valores iguais ou superior a 0,90 ainda que o desenvolvimento de outros índices de ajustamento tenha conduzido a uma menor utilização desta medida.

O RMSEA calcula o erro de aproximação à amostra com base no número de parâmetros estimados e nos graus de liberdade do modelo proposto, indicando a correção a que o modelo deve ser sujeito tendo em conta estes aspetos (dimensão da amostra e complexidade do modelo). Quanto menor for o valor deste índice, melhor é a bondade de ajustamento. Apesar da discussão em torno do que se considera um bom valor, têm sido aceites valores entre 0,05 e 0,08 (Hair *et al.*, 2010).

O SRMR consiste no valor das médias dos resíduos ajustados, sendo desejável que este índice apresente valores menores que 0,09, considerando uma amostra inferior a 250 elementos e um número de variáveis observáveis superior ou igual a 30 (Hair *et al.*, 2010). Já Salgueiro (2012) recomenda que seja utilizada um valor inferior a 0,05. No presente estudo utilizou-se o valor proposto por Hair *et al.* (2010) por este estar referenciado em função da dimensão da amostra.

As medidas de ajustamento incremental comparam o modelo proposto com o modelo nulo, representativo de um mau ajustamento, pelo que, quanto maior for a diferença entre os dois modelos melhor será o ajustamento do modelo proposto. Como medida de ajustamento incremental utilizou-se o CFI (*Comparative Fit Index*), que varia entre 0 e 1, com os valores maiores a indicar um melhor ajustamento do modelo. Foram considerando-se desejáveis valores superiores a 0,92 (Hair *et al.*, 2010).

As medidas de parcimónia e de comparação de modelos permitem identificar qual o modelo com melhor ajustamento. Neste caso, utilizou-se o *Qui-Quadrado Normalizado* (χ^2/df), que corresponde a uma correção do χ^2 pelos graus de liberdade. Considerou-se um bom indicador de bondade de ajustamento do modelo um valor igual ou inferior a 3 ainda que exista falta de consenso quanto ao mesmo (Salgueiro, 2007, 2012). Como medida de

comparação de modelos foi utilizado o critério AIC (*Akaike Information Criterion*), sendo que modelo mais ajustado será aquele que apresentar um menor valor (Salgueiro, 2007, 2012).

As significâncias das relações estruturais foram determinadas através do *t-value*, devendo este ser em valor absoluto igual ou superior a 1,96 ($\alpha=0,05$), conforme recomendado por Hair *et al.* (2010) e Salgueiro (2007, 2012).

Utilizou-se também o coeficiente de determinação (R^2) para identificar a percentagem da variância das variáveis dependentes, explicada pelas variáveis independentes, devendo este, idealmente, ser igual ou superior a 0,4 (isto é 40% da variância é explicada pelas variáveis independentes) (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010).

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Validação dos instrumentos face à amostra

3.1.1 Comprometimento organizacional

As três componentes do comprometimento organizacional foram medidas através das escalas de Meyer e Allen (1997), a escala do comprometimento organizacional afetivo, a escala do comprometimento organizacional normativo e a escala do comprometimento organizacional calculativo, anteriormente descritas (ponto 2.2).

Começou-se por calcular a média, o desvio padrão e as frequências de resposta para o conjunto dos itens de cada uma das escalas (Anexo 2 e Anexo 3). Da análise da estatística descritiva verificou-se que foi utilizada a totalidade do intervalo de resposta em todos os itens. A componente afetiva foi a que apresentou médias mais elevadas, com valores superiores a 5 (*“concordo ligeiramente”*) nos seis itens que a integram, o que se traduz numa média total de 5,29 (DP=1,75). Os dois únicos itens com média superior a 5,5 pertencem também à componente afetiva, COA_2_I *“Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição (R)”*, com uma média de 5,6, logo seguido do item COA_15_I *“Não me sinto como fazendo parte desta instituição (R)”*, com a média de 5,57, sugerindo assim a existência de um elevado sentimento de pertença e uma forte ligação emocional dos docentes à universidade.

Constatou-se ainda que os dois níveis do extremo direito do intervalo de resposta, 6 *“concordo moderadamente”* e 7 *“concordo totalmente”*, obtiveram frequências superiores a 50% em todos os itens da componente afetiva, à exceção do COA_9 *“Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus”*, embora com uma percentagem de respostas muito próxima desse valor (48,9%). Este item (COA_9) foi o que apresentou a menor média de entre os itens desta componente (5,01), e o menor desvio-padrão (1,66), relativamente a todos os itens do comprometimento organizacional, indicador de uma menor variabilidade de respostas em comparativamente com os demais.

As componentes normativa e calculativa apresentaram médias totais muito semelhantes, 4,37 (DP=1,93) e 4,49 (DP=1,90), respetivamente. Em relação ao comprometimento organizacional normativo, as médias de cada item oscilaram entre 3,62 e 5,27, tendo a mais baixa sido verificado no item CON_12 *“Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora”*, e a maior, no item CON_10 *“Esta instituição merece a minha lealdade”*.

Verificou-se ainda relativamente a dois itens, CON_8 *“Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento”*, e CON_18 *“Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição”*, que a maior frequência de resposta se situou no centro do intervalo, a que corresponde o nível 4 *“nem concordo, nem discordo”*. Quanto ao item CON_12 é de realçar que a maior percentagem de concordância de resposta (21%) se concentrou no nível 1 *“discordo totalmente”*, sendo que a percentagem de resposta no extremo esquerdo do intervalo (1 *“discordo totalmente”* a 3 *“discordo moderadamente”*) é superior à do extremo oposto (46,1% contra 36,8%), situando-se uma percentagem significativa de resposta no centro (20,1%). Estes resultados parecem indicar que embora os docentes revelem lealdade para com a instituição, não sentem qualquer obrigação para com a mesma, nem esse facto suscitará nenhum sentimento de culpa perante uma eventual saída.

Na componente calculativa, as médias individuais situaram-se entre 3,53 e 5,17, sendo a menor relativa ao item COC_13 *“Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”*, e a mais elevada ao item COC_17 *“Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento”*.

Relativamente à frequência de respostas, é de realçar a inexistência de uma tendência no que respeita ao item o COC_19 *“Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”*. Os níveis de resposta apresentaram diferenças muito pequenas entre si, com uma percentagem ligeiramente superior ao ponto 4 *“nem concordo, nem discordo”* (18,3%). O item COC_13 apresentou também maior percentagem de concordância no nível 4 (26,5%), evidenciando ainda uma percentagem de respostas superior no extremo esquerdo do intervalo (1 *“discordo totalmente”* a 3 *“discordo moderadamente”*) por comparação ao extremo oposto (44,7% e 28,8%, respetivamente). Embora as universidades possam eventualmente atribuir alguns benefícios específicos através de regulamentação interna, na sua vasta maioria, os benefícios dos docentes do ensino superior público são transversais a todas as instituições, encontrando-se regulados nos respetivos estatutos da carreira e outros diplomas legais aplicáveis à generalidade dos trabalhadores. Este motivo pode estar na base das respostas do item COC_13. Por outro lado, e não obstante a inexistência de perda considerável de benefícios em caso de saída da instituição, atendendo a que se trata de uma universidade pública, única na sua área geográfica, a decisão de saída poderá certamente afetar muito da vida do docente.

No seu conjunto, os resultados sugerem que na amostra em estudo o comprometimento organizacional afetivo tem um peso superior comparativamente ao comprometimento organizacional normativo e ao calculativo. Em seguida, surge a componente calculativa, e por fim, a normativa, com níveis muito próximos.

Para avaliar a consistência interna das escalas, ou seja, a sua fiabilidade, analisou-se o *Alpha de Cronbach*, cujo valor é considerado aceitável acima de 0,7 (Hair *et al.*, 2010). Já os valores entre 0,8 e 0,9 são considerados bons, segundo Hill e Hill (2005). As três escalas evidenciaram uma boa fiabilidade, em linha com os resultados encontrados por outros autores, inclusive em estudos realizados em Portugal (Tabela 18).

Tabela 18 – Comparação da consistência interna das escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)

Referência	α		
	COA	CON	COC
Presente estudo	.850	.854	.792
Meyer & Allen (1997)	.85	.79	.73
Gellatly, Meyer, & Luchack (2006)	.89	.79	.77
Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008)	.91	.84	.79
Gormley & Kennerly (2010)	.87	.45	.77
Nascimento (2010)	.83	.79	.82
Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson (2011)	.85	.86	.85
William, Rayner, & Allinson (2012)	.85	.81	.90

Fonte: Revisão da literatura

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo;

CON: Comprometimento Organizacional Normativo

COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Os 19 itens que compõem as escalas foram posteriormente submetidos a uma análise fatorial exploratória.

Foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de forma a aferir a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. Segundo Hair *et al.* (2010), o índice KMO deve apresentar valores superiores a 0,70, sendo os valores inferiores a 0,50, inaceitáveis, e os maiores que 0,80, excelentes. O índice KMO apresentou um valor de 0,875, confirmando uma relação muito boa entre as variáveis manifestas.

Procedeu-se assim à análise fatorial através do método de estimação por máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood*), com rotação *Promax*, com normalização Kaiser,

tendo sido extraída uma estrutura com 4 fatores que explicam 54% da variância total da escala do comprometimento organizacional (Tabela 19).

Tabela 19 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional (solução inicial)

Itens	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
CON_12	,804	,412	,016	,311	,670
CON_18	,767	,664	,081	,548	,668
CON_8	,767	,407	,072	,205	,621
CON_4	,726	,520	,156	,283	,548
COC_19	,647	,422	,215	,481	,472
COA_9	,554	,464	,116	,530	,407
CON_5_I	,506	,461	-,014	-,007	,402
COA_15_I	,478	,852	,048	,429	,740
COA_7_I	,436	,810	,078	,288	,685
COA_2_I	,535	,736	,099	,377	,548
CON_10	,660	,673	,104	,529	,568
COA_6	,589	,627	,151	,497	,478
COC_16	,027	,036	,820	,255	,679
COC_1	,162	,152	,707	,248	,508
COC_3	,092	,140	,648	,283	,428
COC_13	,170	,056	,474	,248	,255
COA_11	,593	,603	,204	,640	,551
COC_17	,129	,204	,597	,610	,571
COC_14	,340	,415	,525	,542	,463
Valores próprios	6,766	2,837	1,420	1,027	
% Variância	33,175	12,515	5,575	2,753	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser

Conforme se pode verificar pela Tabela 19, a estrutura fatorial encontrada revela itens que saturam em fatores que não correspondem à respectiva formulação teórica. O fator 1, composto maioritariamente por itens referentes à componente normativa, engloba também um item de cada uma das outras duas componentes (afetiva e calculativa), nomeadamente, o COC_19 “*Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra*”, e o COA_9 “*Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus*”. No fator 2, que agrega na sua maioria itens correspondentes à componente afetiva, encontra-se também o CON_10 “*Esta instituição merece a minha lealdade*”. O fator 3 integra itens exclusivamente da componente calculativa, emergindo desta solução um quarto fator composto por um item da componente afetiva e dois da calculativa. A solução encontrada não corresponde assim ao modelo teórico.

Analisou-se em seguida a matriz de correlações dos fatores extraídos (Tabela 20).

Tabela 20 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução inicial)

Fatores	1	2	3	4
1	1,000			
2	,648	1,000		
3	,113	,124	1,000	
4	,458	,506	,330	1,000

Nesta medida, atendendo à forte correlação entre os fatores 1, 2 e 4 (Tabela 20), e considerando ainda o respetivo quadro teórico do modelo de comprometimento organizacional adotado Meyer & Allen (1991, 1997), forçou-se em seguida uma solução de três fatores.

Verificou-se uma pequena redução no total da variância explicada, situando-se agora nos 50,8%. Os fatores 1 e 2 mantiveram a mesma estrutura embora um dos itens do fator 2, CON_5_1 *“Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente (R)”*, tenha apresentado uma carga fatorial inferior a 0,5. Foi extraído um terceiro fator composto apenas por itens da componente calculativa, tendo um deles, COC_13 *“Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”*, apresentado também uma carga fatorial inferior a 0,5 (Anexo 4).

Estes resultados, após sucessivas análises fatoriais (Anexo 6, Anexo 8 e Anexo 10), conduziram à eliminação dos itens que não contribuíam para a explicação dos respetivos constructos latentes, designadamente, os que saturavam no fator incorreto (COA_9, CON_10 e COC_19), os itens ambíguos, com cargas fatoriais muito próximas entre fatores (CON_10), e os itens com cargas fatoriais abaixo do valor aceitável (COC_13). Durante este processo, os valores do coeficiente KMO mantiveram-se sempre acima dos 0,85, exceto na última análise, na qual apresentou um valor ligeiramente inferior (0,841), valores considerados excelentes de acordo com Hair *et al.* (2010).

Concluída a análise fatorial exploratória, chegou-se à estrutura fatorial final (Tabela 21) em que o conteúdo do fator 1 remete para a dimensão normativa do comprometimento organizacional (explicando 33% da variância da escala), o fator 2, para a dimensão afetiva (explicando 14,3% da variância), e o fator 3 para a calculativa (explicando 6,3% da variância).

Tabela 21 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento organizacional (solução final)

Itens	Fator			Comunalidades
	1: CON	2: COA	3: COC	
CON_12	,810	,408	,099	,676
CON_8	,761	,402	,112	,591
CON_18	,752	,666	,225	,627
CON_4	,733	,515	,221	,545
CON_5_I	,509	,439	,003	,302
COA_15_I	,463	,860	,176	,754
COA_7_I	,425	,776	,175	,610
COA_2_I	,527	,752	,204	,571
COA_6	,577	,637	,273	,464
COA_11	,563	,615	,354	,460
COC_16	,019	,039	,779	,645
COC_1	,147	,149	,687	,476
COC_17	,120	,238	,668	,453
COC_3	,102	,143	,660	,438
COC_14	,329	,431	,598	,435
Valores próprios	5,423	2,621	1,306	
% Variância	33,039	14,321	6,285	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser.

Conforme se pode observar pela Tabela 22, os fatores 1 e 2, o primeiro marcadamente de carácter normativo, e o segundo afetivo, apresentaram uma elevada correlação entre si, em linha com a perspectiva de Ko *et al.* (1997).

Tabela 22 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução final)

Fatores	1:COM	2:COA	3:COC
1:CON	1,000		
2:COA	,630	1,000	
3:COC	,216	,284	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

A análise fatorial exploratória permitiu concluir que as escalas do comprometimento organizacional medem cada um dos constructos do modelo teórico, tendo sido eliminados no decurso do respetivo processo de validação face à amostra, os itens COA_9, CON_10, COC_13 e COC_19. Procedeu-se em seguida à análise fatorial confirmatória destas escalas.

Na primeira análise fatorial confirmatória testou-se o modelo do comprometimento organizacional com todos os itens de cada uma das três escalas (Tabela 23). A análise das cargas fatoriais sugeriu a eliminação do item COC_19 (FL=0,35), o qual tinha também sido eliminado na análise fatorial exploratória.

Tabela 23 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução inicial)

Itens	Fator		
	COA	CON	COC
COA_2_I	0.83		
COA_6	0.74		
COA_7_I	0.78		
COA_9	0.58		
COA_11	0.70		
COA_15_I	0.83		
CON_4		0.73	
CON_5_I		0.55	
CON_8		0.73	
COM_10		0.75	
CON_12		0.79	
CON_18		0.84	
COC_1			0.71
COC_3			0.69
COC_13			0.53
COC_14			0.64
COC_16			0.80
COC_17			0.70
COC_19			0.35

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Realizou-se em seguida uma segunda análise fatorial confirmatória, após eliminação do item COC_19. Na solução encontrada, todos os itens apresentaram cargas fatoriais com valores superiores a 0,5 (Anexo 16). Por fim, testou-se o modelo encontrado na análise fatorial exploratória, implicando ainda a eliminação dos itens CON_10, COA_9 e COC_13 (Anexo 17). Conforme se pode verificar pela Tabela 24, a última solução apresentou uma melhoria dos índices de bondade de ajustamento.

Tabela 24 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do comprometimento organizacional

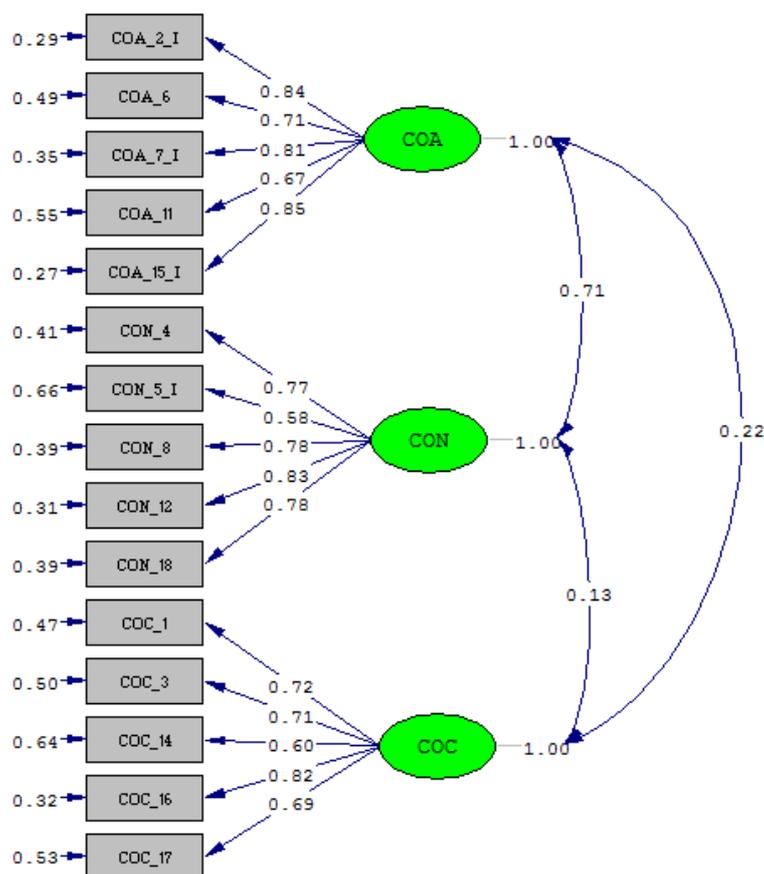
Medida	Valor de Referência	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Df		149	132	87
χ^2		454,42	360,74	228,02
RMSEA	($\leq 0,08$)	0,097	0,089	0,086
GFI	($\geq 0,9$)	0,74	0,77	0,81
SRMR	($\leq 0,09$)	0,14	0,10	0,11
χ^2/df	($\leq 3,0$)	3,05	2,73	2,62
CFI	($\geq 0,92$)	0,94	0,95	0,96
Model AIC		536,42	438,74	294,02

Fonte: Dados da amostra

A solução final encontrada evidência uma bondade de ajustamento aceitável ainda que alguns dos indicadores apresentem valores ligeiramente aquém dos valores de referência, designadamente, RMSEA, GFI e SRMR.

Pode-se observar na Figura 8 que a totalidade dos itens apresenta cargas fatoriais acima de 0,5, segundo o critério de aceitabilidade estabelecido por Hair *et al.* (2010).

Figura 8 – Diagrama da solução final resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento organizacional (Modelo 3)



Chi-Square=228.02, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

Há que destacar a elevada correlação entre a componente afetiva e a componente normativa. Estes resultados sugerem um perfil de obrigação moral na linha da reconceptualização da componente normativa apresentada por Meyer e Parfyonova (2010). No entanto, o quadro teórico estabelecido por Meyer e Allen (1997) foi confirmado apesar da correlação entre a componente afetiva e normativa com a calculativa ser mais elevada do que seria expectável.

3.1.2 Comprometimento profissional

As três componentes do comprometimento profissional foram medidas pelas escalas de Meyer *et al.* (1993), a escala do comprometimento profissional afetivo, a escala do comprometimento profissional normativo, e a escala do comprometimento profissional calculativo, descritas no ponto 2.2 do trabalho.

Com vista à análise das estatísticas descritivas, calculou-se a média, o desvio padrão (Anexo 2) e as frequências de resposta para cada um dos itens (Anexo 3). Constatou-se que foi utilizada a totalidade da escala de resposta em todos os itens, à exceção do CPA_2_I “*Não gosto de ser docente (R)*”, cujo nível mínimo de resposta se situou no ponto 2 “*discordo ligeiramente*”.

A componente afetiva foi a que apresentou médias mais elevadas, com valores superiores a 6 (“*concordo moderadamente*”) para a maioria dos itens que a integram, o que se traduz numa média total de 5,90 (DP=1,34). O CPA_2_I foi o item com maior média (6,63), e menor desvio padrão (0,931), de entre todos os itens da escala do comprometimento profissional. Por sua vez, o item CPA_11 “*A docência é importante para a minha autoimagem*” apresentou a menor concordância de resposta, com uma média de 4,18.

Todos os itens comprometimento profissional afetivo apresentaram as maiores frequências de resposta no nível 7 “*concordo totalmente*”, excetuando-se o CPA_11, que reuniu a maior percentagem no nível 4 “*nem concordo nem discordo*”. Estes resultados sugerem a existência de um elevado sentimento de identificação e uma forte ligação emocional dos docentes à profissão.

Contrariamente ao que se verificou em relação ao comprometimento organizacional, neste caso, a dimensão normativa e calculativa apresentaram médias distintas. A calculativa de 4,61 (DP=1,81) e a normativa, o valor mais baixo das três componentes, 3,69 (DP=1,96).

No que se refere ao comprometimento profissional normativo, a maioria dos itens apresentaram médias na ordem dos 3 valores (entre 3,27 e 3,45), e dois deles situaram-se acima dos 4 valores, designadamente, CPN_8_I “*Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na profissão docente (R)*” (4,41), e CPN_12 “*Sinto uma responsabilidade para com a docência que me leva a permanecer na profissão*” (4,16). De realçar, que na generalidade, a maior frequência de respostas situou-se no nível 1 “*discordo totalmente*”. Estes resultados apontam para um sentimento de obrigação e sentido de responsabilidade para com a profissão relativamente moderado ainda que com valores ligeiramente acima da média do intervalo de resposta (3,5), permitindo concluir que os docentes não são particularmente comprometidos normativamente com a sua profissão.

Na componente calculativa, as médias individuais situaram-se perto do nível 5 “*concordo ligeiramente*”, com um dos itens a ultrapassar esse valor, CPC_15 “*Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal*”, com uma média de 5,02. Já o item com menor média, 3,32 foi o CPC_18_I “*Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão (R)*”.

De uma perspetiva global, os resultados sugerem que na amostra em estudo o comprometimento profissional afetivo tem o maior peso, seguido do comprometimento profissional calculativo, apresentando o comprometimento profissional normativo menor expressão.

Em seguida analisou-se a fiabilidade das escalas, calculando para o efeito o coeficiente *Alpha* de Cronbach, conforme se pode observar pela Tabela 25. A escala do comprometimento profissional afetivo evidenciou uma fiabilidade aceitável ainda que menor do que a encontrada noutros estudos. As outras duas escalas (normativa e calculativa) apresentaram uma boa fiabilidade, em linha com os resultados encontrados por outros autores. Nesta pesquisa, a componente normativa apresentou o valor mais elevado, seguida da calculativa, e por último, da afetiva, de acordo com os resultados de McAulay *et al.* (2006), não se identificando, porém, uma tendência global como se pode constar pela Tabela 25.

Tabela 25 – Comparação da consistência interna das escalas do comprometimento profissional de Meyer, Allen e Smith (1993)

Referência	α		
	Afetiva	Normativa	Calculativa
Presente estudo	.734	.858	.777
Meyer, Allen, & Smith (1993)	.87	.73	.79
Irving, Coleman, & Cooper (1997)	.79	.83	.83
Bagraim (2003)	.79	.82	.85
Snape & Redman (2003)	.79	.79	.83
McAulay, Zeitz, & Gary (2006)	.80	.85	.83
Lu, Chang, & Wu (2007)	.86	.84	.71
Blau <i>et al.</i> (2008)	.87	.77	.81
Jones & McIntosh (2010)	.91	.88	.83
Tsoumbris & Xenikou (2010)	.83	.85	.76

Fonte: Revisão da literatura

Os resultados obtidos permitiram assim validar as três escalas propostas por Meyer *et al.* (1993) face à amostra de docentes do ensino superior público em estudo, enquanto instrumento

de medida dos constructos latentes comprometimento profissional afetivo, normativo e calculativo.

Após verificação da consistência interna das escalas, submetem-se os 18 itens que as compõem a uma análise fatorial exploratória. Começou-se por avaliar a adequação dos dados para aplicação deste método, constatando-se existir uma relação muito boa entre as variáveis (KMO = 0,853).

Procedeu-se à análise fatorial através do método de estimação por máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*), com rotação *Promax*, tendo sido extraída uma estrutura com 4 fatores que explicam 51,3% da variância total da escala do comprometimento profissional. A estrutura fatorial encontrada revelou 3 fatores que integram itens de cada uma das dimensões do comprometimento profissional. O fator 1, composto exclusivamente por itens da dimensão normativa, o fator 2, por itens da dimensão calculativa, e o fator 3, por itens da dimensão afetiva. Já o quarto fator integra dois itens da dimensão afetiva e um da calculativa. A solução encontrada não corresponde desta forma ao modelo em análise (Tabela 26).

Tabela 26 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento profissional (solução inicial)

Itens	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
CPN_12	,868	,432	,393	,598	,801
CPN_10	,742	,349	,300	,320	,554
CPN_17	,727	,331	,224	,413	,550
CPN_4	,710	,456	,233	,263	,525
CPN_5	,649	,370	,300	,232	,441
CPN_8_I	,586	,240	,149	,021	,433
CPC_16	,472	,835	,126	,304	,701
CPC_15	,388	,799	,134	,325	,643
CPC_3	,375	,778	,102	,131	,632
CPC_1	,254	,637	,010	,172	,421
CPC_13	,578	,581	,237	,411	,453
CPA_7_I	,275	,152	,795	,274	,650
CPA_6	,409	,204	,778	,634	,695
CPA_2_I	,206	,022	,763	,248	,606
CPA_9_I	,178	,017	,461	,224	,218
CPA_14	,330	,292	,437	,621	,417
CPA_11	,344	,338	,292	,551	,328
CPC_18_I	,053	,071	-,003	-,249	,121
Valores próprios	5,662	2,483	1,707	1,284	
% Variância	29,017	11,417	6,789	3,811	

COP: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser

À exceção da correlação entre os fatores 2 e 3, o 2 composto integralmente por itens da componente calculativa, e o 3 da afetiva, as demais apresentaram valores moderados a elevados (Tabela 27).

Tabela 27 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução inicial)

Fatores	1	2	3	4
1	1,000			
2	,524	1,000		
3	,388	,176	1,000	
4	,479	,360	,480	1,000

Foi eliminado o item CPC_18_I “*Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão (R)*”, na medida em que apresentava uma carga fatorial negativa e baixa comunalidade (inferior a 0,3), e repetiu-se a análise. Obteve-se novamente uma estrutura de 4 fatores (Anexo 12), com um pequeno aumento da variância total explicada (subiu para 53,3%), e na qual o item CPC_13 “*Investi muito na profissão docente para considerar mudar agora*” foi saturar no fator 1, marcadamente de caráter normativo. Este é um item ambíguo, por também apresentar uma elevada saturação no fator 2 que corresponde ao constructo latente calculativo (respetivamente, FL=0,565 e FL=0,554).

Em seguida eliminou-se o fator CPA_11 “*A docência é importante para a minha autoimagem*”, por ser o item com menor carga fatorial da estrutura, ainda que ligeiramente superior a 0,5, e cuja comunalidade é exatamente de 0,3. Nesta terceira análise fatorial exploratória já foram extraídos 3 fatores (Anexo 14), em linha com o modelo das três componentes do comprometimento profissional, embora o CPA_13 continue a saturar no fator 1, o que não corresponde à sua fundamentação teórica. Este item continua ainda a apresentar uma carga fatorial muito próxima entre o fator 1 e 2 (FL=0,583 e FL=0,573, respetivamente), pelo que se procedeu à sua eliminação na análise fatorial seguinte.

Eliminado o item COC_13 obteve-se a solução fatorial apresentada na Tabela 28, na qual se verifica ainda a existência de dois itens com cargas fatoriais um pouco abaixo de 0,5. São eles o CPA_9_I “*Arrependo-me de ter entrado para a profissão docente (R)*” (FL=0,473) e CPA_14 “*Tenho orgulho em estar na profissão docente*” (FL=0,472). Porém, como os valores são muito próximos do nível de aceitabilidade, optou-se por não os excluir da análise. Para além de que, ao serem eliminados, a componente afetiva passaria a contar com o número mínimo aceitável de itens por fator de acordo com o critério de Hair *et al.* (2010), sendo que, preferencialmente, esse número deve ser de quatro.

Chegou-se assim à solução fatorial final, cuja estrutura explica 51,7% da variabilidade total da escala do comprometimento profissional, remetendo o conteúdo do fator 1 para a dimensão normativa (a qual explica 30,5% da variância da escala), do fator 2, para a dimensão calculativa (que explica 13,2% da variância), e do fator 3 para a afetiva (que explica 8% da variância). De referir que os valores do coeficiente KMO mantiveram-se sempre acima dos 0,85, exceto na última análise, na qual apresentou um valor de 0,840.

Tabela 28 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas de comprometimento profissional (solução final)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1:CPN	2:CPC	3:CPA	
CPN_12	,857	,406	,438	,744
CPN_10	,742	,327	,319	,552
CPN_17	,740	,324	,264	,551
CPN_4	,708	,442	,247	,515
CPN_5	,643	,349	,308	,418
CPN_8_I	,560	,233	,149	,323
CPC_16	,467	,861	,148	,744
CPC_15	,379	,805	,155	,650
CPC_3	,358	,757	,104	,573
CPC_1	,243	,618	,021	,389
CPA_6	,413	,173	,791	,636
CPA_7_I	,250	,125	,762	,586
CPA_2_I	,184	-,002	,742	,573
CPA_9_I	,179	,005	,473	,230
CPA_14	,345	,260	,472	,266
Valores próprios	5,041	2,432	1,658	
% Variância	30,518	13,187	7,971	

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser

Como se pode observar pela tabela seguinte (Tabela 29), a componente normativa apresenta uma correlação moderada com as outras duas (afetiva e calculativa), enquanto estas pouco se correlacionam entre si. Estes resultados são idênticos aos do estudo de Snape e Redman (2003)

Tabela 29 - Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução final)

Fatores	1: CPN	2: CPC	3: CPA
1: CPN	1,000		
2: CPC	,489	1,000	
3: CPA	,408	,159	1,000

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

A análise fatorial exploratória permitiu concluir que as escalas do comprometimento profissional medem cada um dos constructos, tendo sido eliminados no decurso do respetivo processo de validação face à amostra os itens CPA_11, COC_13 e COC_18_I. Procedeu-se em seguida à análise fatorial confirmatória destas escalas.

Na primeira análise fatorial testou-se o modelo do comprometimento profissional com todos os itens de cada uma das três escalas (Tabela 30). A análise das cargas fatoriais sugeriu a eliminação dos itens CPC_18_I (FL=0,09) e CPC_11 (FL=0,35), os quais tinham também sido eliminados na análise fatorial exploratória.

Tabela 30 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução inicial)

Itens	Fator		
	CPA	CPN	CPC
CPA_2_I	0,89		
CPA_6	0,85		
CPA_7_I	0,90		
CPA_9_I	0,65		
CPA_11	0,35		
CPA_14	0,64		
CPN_4		0,76	
CPN_5		0,69	
CPN_8_I		0,61	
CPN_10		0,78	
CPN_12		0,88	
CPN_17		0,77	
CPC_1			0,63
CPC_3			0,79
CPC_13			0,62
CPC_15			0,84
CPC_16			0,88
CPC_18_I			0,09

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Realizou-se em seguida uma segunda análise fatorial confirmatória, tendo-se começado por eliminar o item CPC_18_I (Anexo 18). Na solução encontrada, o item CPA_11 continua a apresentar uma carga fatorial inferior a 0,5 (FL=0,35). Por fim, testou-se o modelo encontrado na análise fatorial exploratória, implicando a eliminação deste item (CPA_11) e ainda do item CPC_13 (Anexo 19). Conforme se pode verificar pela Tabela 31, a última solução apresentou uma melhoria dos índices de bondade de ajustamento, confirmando-se a eliminação dos três itens (CPA_11, CPC_13 e CPC_18).

Tabela 31 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do comprometimento profissional

Medida	Valores de Referência	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
df		132	116	87
χ^2		250,4	222,49	143,87
RMSEA	($\leq 0,08$)	0,064	0,065	0,055
GFI	($\geq 0,9$)	0,80	0,80	0,84
SRMR	($\leq 0,09$)	0,097	0,099	0,072
χ^2/df	($\leq 3,0$)	1,90	1,92	1,65
CFI	($\geq 0,92$)	0,97	0,97	0,98
Model AIC		328,4	3306,0	209,87

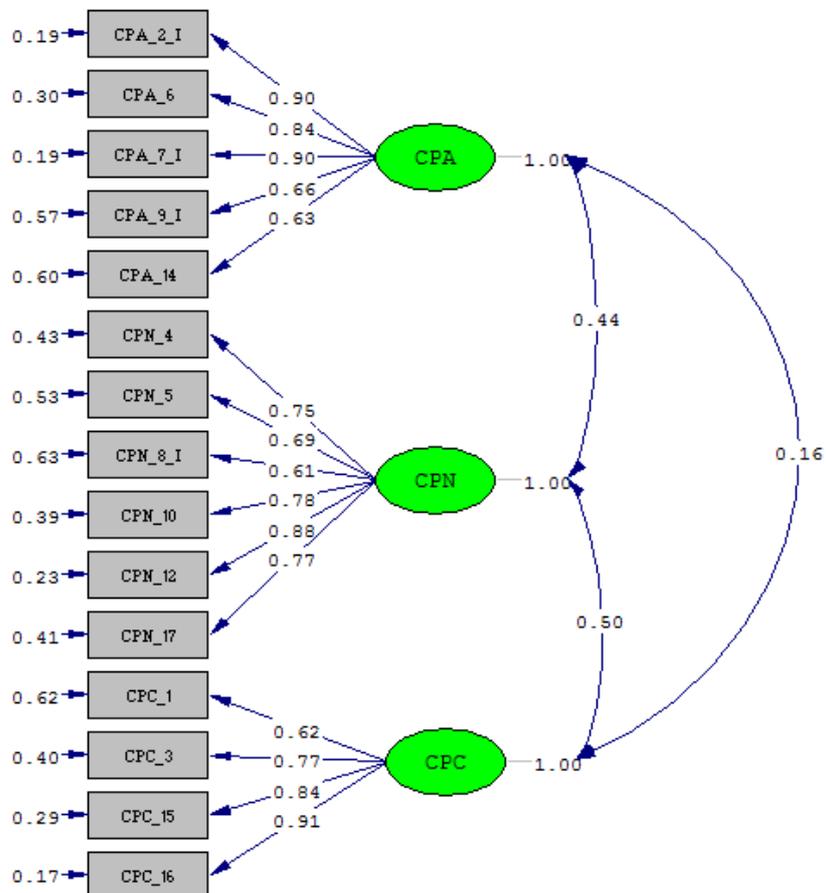
Fonte: Dados da amostra

A solução final encontrada evidência uma bondade de ajustamento aceitável, apenas com um dos indicadores de medida de ajustamento absoluto ligeiramente aquém dos valores de referência (GFI). Verifica-se comparativamente ao comprometimento organizacional, que o modelo do comprometimento profissional é mais consistente e se ajusta melhor aos dados.

Conforme se pode observar pela Figura 9, a totalidade dos itens apresenta cargas fatoriais acima de 0,5, segundo o critério de aceitabilidade estabelecido por Hair *et al.* (2010).

Verifica-se ainda uma correlação moderada a elevada entre a componente afetiva e a normativa, e entre a normativa e a calculativa. Já a correlação entre o comprometimento profissional afetivo e o calculativo é muito baixa. Estes resultados estão em linha com os obtidos por Meyer *et al.* (1993) embora no seu estudo a correlação entre estas duas componentes (afetiva e calculativa) seja negativa.

Figura 9 - Diagrama solução final resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento profissional (Modelo 3)



Chi-Square=143.87, df=87, P-value=0.00012, RMSEA=0.055

3.2 Teste das hipóteses e comparação dos modelos em estudo

3.2.1 Estatísticas descritivas

Começa-se por apresentar as estatísticas descritivas das variáveis latentes em estudo, que foram ponderadas através do valor da carga fatorial dos itens que medem cada variável, obtido pela análise fatorial confirmatória (Tabela 32).

Tabela 32 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação das variáveis do comprometimento organizacional e das variáveis do comprometimento profissional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	COA	COM	COC	CPA	CPN	CPC
COA Comprometimento Organizacional Afetivo	4,161	1,086	(,848)					
CON Comprometimento Organizacional Normativo	3,098	1,142	,72*	(,836)				
COC Comprometimento Organizacional Calculativo	3,368	1,019	,24*	,13	(,805)			
CPA Comprometimento Profissional Afetivo	4,912	,711	,60*	,45*	,14	(,767)		
CPN Comprometimento Profissional Normativo	3,036	1,203	,42*	,75*	,17*	,43*	(,858)	
CPC Comprometimento Profissional Calculativo	3,840	1,176	,39*	,35*	,74*	,16	,50*	(,843)

Fonte: Dados da amostra

* $p < 0,05$ (α)

Como se pode constatar pela Tabela 32, a componente afetiva apresentou a maior média tanto a nível do comprometimento organizacional como do profissional. Em segundo lugar, surge a componente calculativa. Em ambos os casos, os valores do comprometimento profissional são superiores. Já a componente normativa, com a menor média, apresentou valores idênticos nos dois tipos de comprometimento. As diferenças entre os valores das componentes do comprometimento profissional e as do comprometimento organizacional foram testadas através do t-student. Verificou-se que a diferença entre as componentes afetivas e calculativas do comprometimento profissional e organizacional eram estatisticamente significativas (respetivamente de $t=11,254$, $sig=0,000$ para as componentes afetivas e de $t=7,384$, $sig=0,000$ para as calculativas). Já a diferença entre as componentes normativas não se revelou estatisticamente significativa ($t=0,893$, $sig=0,373$).

Todas as componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional se relacionam positivamente entre si, embora três dessas relações não sejam estatisticamente significativas, designadamente, entre as componentes normativa e calculativa do comprometimento organizacional, entre as componentes afetiva e calculativa do

comprometimento profissional, e entre as componentes calculativa do comprometimento organizacional e afetiva do comprometimento profissional.

As relações mais fortes foram observadas entre as correspondentes componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional em linha com os resultados obtidos por Meyer *et al.* (1993), bem como noutros estudos (*e.g.*, Jones & McIntosh, 2010; Tsoumbris & Xenikou, 2010). Também as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional apresentaram uma forte relação positiva, à semelhança dos resultados da meta-análise de Meyer *et al.* (2002) e de outros investigadores (*e.g.*, Carver *et al.*, 2011; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Tsoumbris & Xenikou, 2010). Quanto ao comprometimento profissional, a relação mais forte verificou-se entre as componentes normativa e calculativa, e logo depois entre a afetiva e a normativa, com valores ligeiramente mais moderados. Estes resultados são consistentes com os de Tsoumbris e Xenikou (2010) embora tendencialmente a relação mais forte se verifique entre as componentes afetiva e normativa (*e.g.*, Chang *et al.*, 2007; Meyer *et al.*, 1993; Snape & Redman, 2003).

Validadas as escalas do comprometimento organizacional e do comprometimento profissional, procedeu-se em seguida à análise das relações estruturais através dos modelos de equações estruturais, conforme referido na metodologia.

3.2.2 Teste das hipóteses e comparação dos modelos

Começou-se por testar o modelo nulo (Anexo 20), no qual os seis constructos se encontram correlacionados entre si, e em seguida os dois modelos propostos sem alteração das relações estruturais. Os resultados apontam para modelos com idêntico ajustamento atendendo a que não existe variabilidade nos valores dos indicadores de bondade de ajustamento (Tabela 33).

Tabela 33 - Medidas de bondade do ajustamento dos modelos em estudo

Medida	Valores de Referência	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 2
Df		390	390	390
χ^2		663,07	663,07	663,07
RMSEA	($\leq 0,08$)	0,057	0,057	0,057
GFI	($\geq 0,9$)	0,71	0,71	0,71
SRMR	($\leq 0,09$)	0,092	0,092	0,092
χ^2/df	($\leq 3,0$)	1,70	1,70	1,70
CFI	($\geq 0,92$)	0,98	0,98	0,98
Model AIC		813,07	813,07	813,07

Fonte: Dados da amostra

No geral, as medidas de ajustamento estão dentro dos limites de aceitabilidade. Contudo, os índices marginais de ajuste SRMR e GFI afastam-se ligeiramente dos valores de referência. Tal facto sugere que os modelos em estudo não tenham um ajustamento ideal, na medida em que a média dos resíduos ajustados (SRMR) é superior ao recomendado e a quantidade de variância e covariâncias explicadas em conjunto (GFI) fica aquém do valor de referência. No entanto, Hair *et al.* (2010) chamam a atenção para o facto da complexidade do modelo afetar injustamente estes indicadores, designadamente, com algo tão simples como o aumento do número de indicadores por constructo.

Também não é irrelevante o facto de se estar a utilizar uma amostra com uma dimensão inferior à recomendada, que influencia os indicadores de bondade de ajustamento mais sensíveis. Por outro lado, a dimensão da amostra pode ter também contribuído para não haver uma diferença entre o ajustamento dos três modelos.

Uma vez verificada a aceitabilidade da bondade de ajustamento dos modelos propostos, ou seja, que medem os constructos latentes que se propõem medir, segue-se a fase de teste das hipóteses que suportam os dois modelos. O modelo 1 em que o comprometimento profissional determina o comprometimento organizacional, e o modelo 2, no qual o comprometimento organizacional antecede o comprometimento profissional.

Começou-se por testar as hipóteses referentes ao primeiro modelo que estabelecem uma relação de antecedência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional ao nível das três componentes. Na Tabela 34 apresentam-se os valores das estimativas obtidas (numa solução completamente estandardizada), os correspondentes t-values, bem como a decisão de rejeição ou não das hipóteses formuladas:

Tabela 34 - Teste das Hipóteses do Modelo 1 (H1a-i)

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-Value	Conclusão
H1a: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo	0,54	5,19	Não rejeitada
H1b: O comprometimento profissional afetivo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo	0,16	2,27	Não rejeitada
H1c: O comprometimento profissional afetivo não determina o comprometimento organizacional calculativo	0,14	1,64	Não rejeitada
H1d: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo	0,04	0,45	Rejeitada
H1e: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo	0,69	5,53	Não rejeitada
H1f: O comprometimento profissional normativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo	-0,34	-3,10	Rejeitada
H1g: O comprometimento profissional calculativo não determina o comprometimento organizacional afetivo	0,28	3,59	Rejeitada
H1h: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional normativo	-0,02	-0,23	Rejeitada
H1i: O comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional calculativo	0,89	6,17	Não rejeitada

Verificou-se uma relação de antecedência direta positiva entre o comprometimento profissional afetivo e o comprometimento organizacional afetivo e normativo (não rejeição de H1a e H1b). Verificou-se ainda relativamente ao comprometimento profissional afetivo uma ausência de relação de determinação sobre o comprometimento organizacional calculativo (não rejeição de H1c).

Quanto à influência do comprometimento profissional normativo sobre as três componentes do comprometimento organizacional, observou-se uma determinação positiva não significativa quanto à componente afetiva (rejeição de H1d), significativa relativamente à componente normativa (não rejeição de H1e), e uma determinação negativa também significativa no que se refere à componente calculativa (rejeição de H1f).

Por último, no que respeita à influência do comprometimento profissional calculativo sobre o comprometimento organizacional, verificou-se que existe uma relação positiva significativa com a componente calculativa (não rejeição H1i) e com a afetiva (rejeição de H1g). Já a

relação de determinação sobre a componente normativa não só, não é significativa como é negativa (rejeição de H1h).

O segundo conjunto de hipóteses referentes ao Modelo 1, estabelece as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional e as relações entre as três componentes do comprometimento profissional. A Tabela 35 sintetiza as conclusões obtidas.

Tabela 35 - Teste das Hipóteses do Modelo 1 (H2a-f)

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-Value	Conclusão
H2a: O comprometimento profissional afetivo e o comprometimento profissional normativo relacionam-se positivamente	0,43	6,54	Não rejeitada
H2b: O comprometimento o profissional normativo e o comprometimento profissional calculativo relacionam-se positivamente	0,50	7,86	Não rejeitada
H2c: O comprometimento profissional calculativo e o comprometimento profissional afetivo relacionam-se negativamente	0,16	1,76	Rejeitada
H2d: O comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo relacionam-se positivamente	0,34	7,18	Não rejeitada
H2e: O comprometimento organizacional normativo e o comprometimento organizacional calculativo relacionam-se positivamente	0,01	0,09	Rejeitada
H2f: O comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo não se relacionam	-0,06	-0,82	Não rejeitada

Os resultados do teste deste segundo conjunto de hipóteses sugerem relativamente ao comprometimento profissional, a existência de uma relação positiva significativa entre a componente normativa e as componentes afetiva e calculativa (não rejeição de H2a e H2b). Observa-se ainda uma relação positiva ainda que não significativa entre as componentes afetiva e calculativa (rejeição de H2c). Em relação ao comprometimento organizacional apenas as componentes afetiva e normativa apresentam uma relação significativa entre si (não rejeição de H2d e H2f, e rejeição de H2e).

Concluída a verificação das hipóteses que suportam as relações entre as variáveis latentes tornou-se a especificar o Modelo 1 proposto, eliminando as relações não significativas (Tabela 36).

Passa-se em seguida à análise do Modelo 2. O primeiro conjunto de hipóteses referente ao segundo modelo proposto estabelece uma relação de antecedência do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional ao nível das três componentes. Os resultados obtidos e respectivas conclusões são apresentadas na Tabela 37.

Tabela 37 - Teste das Hipóteses do Modelo 2 (H3a-i)

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-Value	Conclusão
H3a: O comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional afetivo	0,57	3,62	Não rejeitada
H3b: O comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional normativo	-0,29	-2,00	Rejeitada
H3c: O comprometimento organizacional afetivo não determina o comprometimento profissional calculativo	0,07	0,76	Não rejeitada
H3d: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional afetivo	0,05	0,33	Rejeitada
H3e: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional normativo	0,94	4,67	Não rejeitada
H3f: O comprometimento organizacional normativo determina positivamente o comprometimento profissional calculativo	0,21	2,27	Não rejeitada
H3g: O comprometimento organizacional calculativo não determina o comprometimento profissional afetivo	-0,00	-0,04	Não rejeitada
H3h: O comprometimento organizacional calculativo determina positivamente o comprometimento profissional normativo	0,12	1,74	Rejeitada
H3i: O comprometimento organizacional calculativo determina positivamente o comprometimento profissional calculativo	0,70	6,35	Não rejeitada

De acordo com os resultados obtidos, o comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional afetivo (não rejeição de H3a) e negativamente o normativo (rejeição de H3b). Verificou-se ainda uma ausência de relação de determinação sobre o comprometimento profissional calculativo (não rejeição de H3c).

Quanto à influência do comprometimento organizacional normativo sobre as três componentes do comprometimento profissional observou-se uma determinação positiva significativa relativamente à componente normativa e calculativa (não rejeição de H3e e H3f), tendo-se constatado no que se refere à componente afetiva uma relação positiva estatisticamente pouco significativa (rejeição de H3d).

Já no que respeita à influência do comprometimento organizacional calculativo sobre o comprometimento profissional, apenas se constatou existir uma relação de antecedência positiva significativa relativamente à componente calculativa (não rejeição H3i), enquanto a

relação com as outras componentes (afetiva e normativa) não são significativas (rejeição de H3g e não rejeição de H3h).

O segundo conjunto de hipóteses referentes ao Modelo 2 estabelece as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional e as relações entre as três componentes do comprometimento profissional. A Tabela 38 sintetiza as conclusões alcançadas.

Tabela 38 - Teste das Hipóteses do Modelo 2 (H4a-f)

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-Value	Conclusão
H4a: O comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo relacionam-se positivamente	0,72	14,28	Não rejeitada
H4b: O comprometimento organizacional normativo e o comprometimento organizacional calculativo relacionam-se positivamente	0,13	1,67	Rejeitada
H4c: O comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo não se relacionam	0,24	2,93	Rejeitada
H4d: O comprometimento profissional afetivo e o comprometimento profissional normativo relacionam-se positivamente	0,16	2,63	Não rejeitada
H4e: O comprometimento o profissional normativo e o comprometimento profissional calculativo relacionam-se positivamente	0,20	4,27	Não rejeitada
H4f: O comprometimento profissional calculativo e o comprometimento profissional afetivo relacionam-se negativamente	-0,08	-1,16	Rejeitada

Os resultados do teste deste último conjunto de hipóteses sugerem a existência de uma relação positiva significativa entre o comprometimento organizacional afetivo e o normativo e calculativo (não rejeição de H4a e rejeição de H4c). Já a relação entre as componentes normativa e calculativa não é significativa (rejeição de H4b). Em relação ao comprometimento profissional as componentes afetiva e normativa, e as componentes normativa e calculativa, apresentam uma relação positiva entre si (não rejeição de H4d e H4e), enquanto as componentes afetiva e calculativa apresentam uma relação negativa não significativa (rejeição de H4f).

Ao repetir-se o teste do Modelo 2, após eliminação das relações estruturais não significativas (Modelo 2B), verificou-se que o valor do *t-value* da relação de determinação negativa do comprometimento organizacional afetivo sobre o comprometimento profissional normativo, e do *t-value* da correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e o

comprometimento organizacional afetivo, deixaram também de ser significativos. Assim, manteve-se a rejeição de H3b e concluiu-se pela não rejeição H4c (Tabela 39).

Tabela 39 - Teste das Hipóteses H3b e H4c do Modelo 2B

Hipótese	Estimativa Estandarizada	t-Value	Conclusão
H3b: O comprometimento organizacional afetivo determina positivamente o comprometimento profissional normativo	-0,29	-1,88	Rejeitada
H4c: O comprometimento organizacional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo não se relacionam	0,13	1,87	Não rejeitada

Concluída a verificação das hipóteses que suportam as relações entre as variáveis latentes tornou-se a especificar o Modelo 2 proposto, eliminando as relações não significativas.

Tabela 40 - Medidas de bondade de ajustamento do Modelo 2

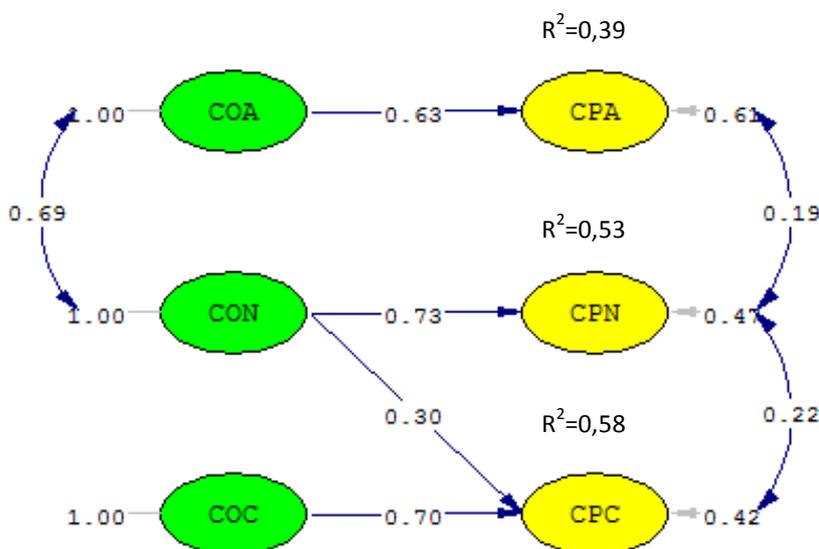
Medida	Valores de Referência	Modelo 2 (inicial)	Modelo 2 (s/ relações não significativas)	Modelo 2B (s/ relações não significativas)
Df		390	396	398
χ^2		663,07	674,72	677,04
RMSEA	($\leq 0,08$)	0,057	0,057	0,057
GFI	($\geq 0,9$)	0,71	0,71	0,71
SRMR	($\leq 0,09$)	0,092	0,11	0,11
χ^2/df	($\leq 3,0$)	1,70	1,70	1,70
CFI	($\geq 0,92$)	0,98	0,98	0,98
Model AIC		813,07	812,72	811,04

Fonte: Dados da amostra

Os resultados obtidos suportam o Modelo 2 Final, em que o comprometimento organizacional é determinante do comprometimento profissional (

Figura 11). Tal como no Modelo 1, as relações de determinação mais fortes foram observadas entre cada uma das componentes do comprometimento organizacional e as correspondentes componentes do comprometimento profissional. Para além dessas relações, é possível verificar ainda uma relação de determinação positiva, ainda que moderada, do comprometimento organizacional normativo sobre o comprometimento profissional calculativo.

Figura 11 - Diagrama do Modelo 2 final



Chi-Square=677.04, df=398, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

À semelhança dos resultados obtidos para o Modelo 1, também no Modelo 2 os valores do coeficiente de determinação das variáveis dependentes são superiores a 0,40 (Figura 11), sugerindo uma capacidade explicativa da variância do comprometimento profissional através do comprometimento organizacional (variáveis independentes). Há, no entanto, a destacar que estes valores são ligeiramente inferiores aos do Modelo 1 (concretamente de 1% na componente calculativa, 2% na normativa e 3% na afetiva).

Como se pode observar pela Tabela 41, os modelos finais propostos apresentaram um ajustamento aceitável, ainda que o valor de GFI (0,71) fique um pouco aquém do valor recomendado, e o valor de SRMR (0,11) se situe ligeiramente acima do valor de referência.

Tabela 41 - Medidas de bondade do ajustamento dos modelos finais

Medida	Valor de Referência	Modelo 1 Final	Modelo 2 Final
Df		396	398
χ^2		673,90	677,04
RMSEA	($\leq 0,08$)	0,057	0,057
GFI	($\geq 0,9$)	0,71	0,71
SRMR	($\leq 0,09$)	0,11	0,11
χ^2/df	($\leq 3,0$)	1,70	1,70
CFI	($\geq 0,92$)	0,98	0,98
Model AIC		811,91	811,04

Fonte: Dados da amostra

O valor do índice AIC do Modelo 2 é ligeiramente inferior ao do Modelo 1, porém a diferença entre si não é estatisticamente significativa. O teste do qui-quadrado χ^2 enquanto medida adicional para a comparação dos modelos, indica que para estes serem diferentes, a diferença do valor de χ^2 teria de ser maior que 5,99 considerando 2 graus de liberdade e $p \leq 0,05$. Verificou-se no entanto, que a diferença entre os valores dos χ^2 dos dois modelos, é inferior (χ^2 dif (2)=3,14), pelo que não se pode concluir que os ajustamentos dos dois modelos em estudo sejam estatisticamente diferentes. A inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os indicadores de bondade de ajustamento dos dois modelos não permite que se determine, do ponto de vista estatístico, qual dos dois se ajusta melhor à amostra.

Apesar desta conclusão há a realçar o facto do Modelo 2 ter um menor número de relações de determinação, só apresentando uma única relação entre dois comprometimentos de diferente natureza, em concreto, a relação de determinação entre o comprometimento organizacional normativo e o comprometimento profissional calculativo. No Modelo 1, as relações de determinação entre variáveis de diferentes naturezas são em maior número, nomeadamente entre o comprometimento profissional afetivo e o comprometimento organizacional normativo, entre o comprometimento profissional normativo e o comprometimento organizacional calculativo, e entre o comprometimento profissional calculativo e o comprometimento organizacional afetivo. Por outro lado, os valores de R^2 , discutidos anteriormente, são ligeiramente superiores aos verificados no Modelo 2. Assim há indícios de uma melhor capacidade explicativa do Modelo 1 (embora muito ligeira), sugerindo uma eventual antecendência do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional, apesar de a mesma não ter sido verificada estatisticamente. Esta questão foi retomada e aprofundada na discussão dos resultados.

4. CONCLUSÕES

4.1 Discussão dos resultados

Começou-se por validar as escalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) e as escalas do comprometimento profissional de Meyer *et al.* (1993), face à amostra, enquanto instrumentos de medida dos constructos que integram os modelos. As seis escalas apresentaram boas propriedades psicométricas, tanto na análise fatorial exploratória como na análise fatorial confirmatória. No final deste processo as escalas de medida dos seis constructos latentes puderam ser considerados como tendo uma fiabilidade e uma validade aceitáveis face à amostra.

A análise fatorial confirmatória revelou que o modelo do comprometimento profissional é mais consistente e apresenta um melhor ajustamento aos dados comparativamente ao modelo do comprometimento organizacional, considerando os indicadores de bondade de ajustamento de ambos. Este facto sugere uma maior identificação dos docentes com este constructo, corroborada pelos valores das médias das respetivas componentes, em particular, do comprometimento profissional afetivo. A prevalência do comprometimento profissional sobre o organizacional, observada por vários investigadores (*e.g.*, Chang *et al.*, 2007; Jones & McIntosh, 2010; Meyer *et al.*, 1993; Tsoumbris & Xenikou, 2010), verificou-se também na amostra em estudo indo ao encontro dos resultados obtidos por Cançado, Genelhu, e Moraes (2007) também numa amostra de docentes universitários. Só a componente normativa não acompanhou esta tendência, apresentando valores muito próximos e ligeiramente inferiores no foco profissional em linha com os resultados de Meyer *et al.* (1993), embora neste caso as médias da componente normativa tenham apresentado valores iguais em ambos os comprometimentos. Considerando que os docentes são um corpo especial da administração pública, com estatutos próprios e um forte sentido de grupo profissional era expectável que o comprometimento com a profissão se sobrepusesse ao comprometimento com a organização (Meyer *et al.*, 1993; Sekiguchi, 2006; Wang & Armstrong, 2004).

O comprometimento dos docentes, quer com a profissão quer com a organização, é predominantemente de natureza afetiva e, em segunda ordem, calculativa. Estes resultados são comuns na literatura e têm sido identificados em ambos os constructos noutros estudos (*e.g.*, Hess, Jepsen, & Dries, 2012; Irving *et al.*, 1997; Snape & Redman, 2003; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Williams *et al.*, 2012). Indiciam o desejo dos docentes em permanecerem na universidade e na profissão, porém, acompanhado de uma necessidade material ou instrumental de o fazerem. Os níveis de comprometimento normativo mostraram-se mais

fracos, sugerindo um menor sentimento de obrigação tanto a nível profissional como organizacional.

A necessidade evidenciada pelos docentes de permanecer na universidade e na profissão, maior nesta última, pode estar mais vincada devido à atual conjuntura económica do país, que condiciona fortemente a gestão das instituições públicas e as alternativas disponíveis. Para Meyer *et al.* (1998) as mudanças organizacionais, especialmente, as que resultam em reduções de pessoal, têm o potencial de influenciar as três formas de comprometimento, em particular, o comprometimento calculativo. Segundo os autores, a insegurança no trabalho e a fraca disponibilidade de alternativas podem levar ao desenvolvimento deste tipo de comprometimento nos trabalhadores que percebem a fragilidade da sua situação. Acresce o facto dos docentes que queiram permanecer na profissão, o poderem fazer em muitas poucas organizações que não universidades. Verificou-se inclusive uma elevada correlação entre a componente calculativa do comprometimento organizacional e a mesma componente do comprometimento profissional, também encontrada por Meyer *et al.* (1993) em enfermeiros, que segundo os autores é comum nos casos em que a manutenção do emprego numa organização requer o envolvimento continuado na profissão, ou há relativamente poucas organizações que empregam os membros de uma determinada profissão, com é o caso do pessoal docente.

Embora os docentes de carreira mantenham um conjunto de direitos, nomeadamente o regime de *tenure* nas categorias de topo, em caso de mudança para outra universidade pública nacional, a proximidade da residência pode motivar os docentes a permanecer na instituição atual já que esta é a única universidade pública na região. Paralelamente, a carreira docente assenta na obtenção de graus académicos e numa forte componente de investigação científica, que exigem consideráveis investimentos pessoais por parte dos docentes que, como é natural, os mesmos não querem perder numa eventual mudança de profissão. A estes aspetos há ainda a somar os custos emocionais, designadamente, a interrupção de relações interpessoais e a perda de perceção de reconhecimento social, inclusive pelos seus pares, na linha do proposto por Carson *et al.* (1995). Visto que mais de metade da amostra tem uma antiguidade superior a 15 anos, tanto na universidade como na profissão, pode-se também levantar a possibilidade da necessidade de permanecer na profissão, motivada por esses investimentos pessoais, ter conduzido os docentes a uma identificação e envolvimento com a instituição, correspondendo ao comprometimento organizacional.

Considerando que as várias componentes do comprometimento conduzem, a diferentes comportamentos organizacionais, o valor destas para a organização pode depender, por

consequente, da sua natureza. Sugerindo os níveis de comprometimento afetivo, a identificação e envolvimento dos docentes com a organização e com a profissão, espera-se que a universidade possa beneficiar de uma taxa de rotatividade reduzida e de um elevado desempenho. Para Rego (2002), há razões para pensar que os professores mais comprometidos afetivamente com as suas instituições podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino superior. Contrariamente, os níveis de comprometimento calculativo, ainda que moderados, refletem um comprometimento organizacional e profissional baseado no reconhecimento dos custos associados à eventual saída da organização e da profissão, pelo que os benefícios de retenção dos docentes podem ser obtidos à custa de um menor desempenho profissional (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 1989; Meyer & Herscovitch, 2001). Segundo Rego (2003), é mais provável que os docentes exerçam consideráveis esforços de desempenho quando desejam pertencer à universidade do que quando se sentem obrigados ou têm necessidade de se manter membros da mesma. Apesar do presente estudo não abordar esta problemática, os resultados obtidos sugerem essa possibilidade.

Numa segunda fase de análise dos dados foram testados dois modelos distintos com vista a analisar as relações de dependência entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, e as inter-relações entre as suas componentes (afetiva, normativa e calculativa). No Modelo 1 foi especificada uma relação de influência direta do comprometimento profissional sobre o comprometimento organizacional. No Modelo 2, a relação inversa de influência direta do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional. Validados os dois modelos e testadas as respetivas hipóteses, procedeu-se a uma nova especificação dos mesmos com base nos resultados obtidos, tendo sido eliminadas as relações estruturais que não se mostraram estatisticamente significativas. Os modelos finais foram depois objeto de comparação com vista a determinar o que revela melhor ajustamento aos dados.

O comprometimento organizacional e o comprometimento profissional apresentaram o mesmo padrão de relações entre as respetivas componentes em ambos os modelos, verificando-se que a intensidade da relação é mais forte no modelo em que esse constructo é tido como determinante do outro. Assim, as relações estatisticamente significativas identificadas entre as componentes do comprometimento profissional são mais fortes no Modelo 1 do que no Modelo 2, e a única relação significativa encontrada entre as componentes do comprometimento organizacional é mais elevada no Modelo 2 comparativamente ao Modelo 1.

As componentes afetiva e calculativa do comprometimento profissional apresentaram uma relação positiva não significativa, não se confirmando os resultados obtidos por Meyer *et al.* (1993) que identificaram uma relação negativa significativa entre ambas. Segundo estes resultados, a ligação afetiva que o docente tem com a profissão é independente da quantidade de investimentos profissionais que tenha realizado ao longo do seu percurso profissional. Já entre as componentes afetiva e normativa, e entre a normativa e a calculativa, foram identificadas relações positivas significativas em linha com os resultados de Meyer *et al.* (1993), sugerindo a não rejeição das respetivas hipóteses. Segundo Meyer *et al.* (1993), a correlação positiva que emerge consistentemente entre o comprometimento afetivo e o normativo pode ser explicada, em parte, pelo facto destas componentes partilharem diversos antecedentes, designadamente, as experiências de trabalho positivas. Quando o contexto organizacional facilita e promove o desenvolvimento profissional dos docentes, ou proporciona qualquer outra experiência de trabalho positiva, está a fortalecer o comprometimento afetivo com a profissão e com a universidade, o sentimento de dever de contribuir para um ensino de qualidade, ou ambos. Por outro lado, a relação positiva entre a componente normativa e a calculativa, sugere que perante a realização de investimentos na carreira (*e.g.*, graus académicos, projetos de investigação científica), o docente experimente um sentimento de dever de permanecer na profissão.

Quanto ao comprometimento organizacional, apenas se observou uma relação significativa positiva entre a componente afetiva e a normativa conforme estabelecido pelo quadro teórico do modelo (Meyer & Allen, 1991, 1997) e respetiva hipótese de estudo. A elevada correlação entre estas duas componentes tem sido frequentemente identificada (*e.g.*, Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Meyer *et al.*, 2002) e constitui uma das críticas apontadas ao modelo por Ko *et al.* (1997), que questionam a validade discriminante da componente normativa. Estes resultados sugerem um perfil de dever moral na linha da reconceptualização da componente normativa apresentada por Meyer e Parfyonova (2010). Segundo os autores, a combinação do comprometimento organizacional afetivo com o normativo induz nos trabalhadores um forte desejo de seguir um determinado curso de ação em benefício da organização, porque é a coisa certa e moral a fazer. Já as componentes afetiva e calculativa não apresentaram qualquer relação significativa, conforme esperado. No Modelo 1 revelaram uma relação negativa não significativa, e no Modelo 2 uma relação positiva igualmente não significativa. À imagem do comprometimento profissional, o vínculo emocional que liga o docente à universidade é independente dos investimentos pessoais realizados na instituição. Por fim, rejeitaram-se as hipóteses que estabeleciam uma relação positiva entre as componentes normativa e calculativa, atendendo a que as relações encontradas em ambos os modelos não se configuraram estatisticamente significativas.

Estes resultados sugerem que também o dever de permanência na universidade é independente de quaisquer investimentos organizacionais.

Da análise das relações de determinação estatisticamente significativas observadas nos modelos propostos, verificou-se relativamente a ambos que as relações de influência mais fortes (todas positivas) ocorreram entre as componentes com a mesma natureza de cada uma das formas comprometimento, tal como esperado.

Tanto num modelo como no outro, a relação de determinação mais forte verificou-se entre a componente calculativa, sensivelmente superior no Modelo 1, quanto à influência do comprometimento profissional sobre o organizacional. Parte dos investimentos do docente na sua profissão têm a organização como veículo, logo, o desenvolvimento do comprometimento profissional calculativo vai determinar positivamente o comprometimento calculativo com a universidade e vice-versa.

Relativamente à relação de determinação da componente normativa, é no Modelo 2 que se verifica a relação mais forte, do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional. Nas organizações profissionais, como as universidades, nas quais a maioria dos trabalhadores são profissionais e o conteúdo do seu trabalho é fundamental para a missão da instituição, os objetivos organizacionais são amplamente consistentes com os profissionais (Sekiguchi, 2006). Se a universidade proporciona ao docente um ambiente normativo consonante com os seus valores profissionais, espera-se uma influência positiva entre os dois sistemas de valores.

Quanto à componente afetiva é também no Modelo 2, em que o comprometimento organizacional determina o comprometimento profissional, que a relação de determinação é ligeiramente superior. Considerando que o comprometimento profissional afetivo começa com a escolha da profissão e desenvolve-se em função de experiências de trabalho positivas (Weng & McElroy, 2012), é expectável que caso a organização proporcione essas condições o trabalhador desenvolva um vínculo afetivo à organização. Mas ainda que a escolha da profissão não seja prévia à integração na organização, como poderá acontecer com o pessoal docente, a identificação do docente com a missão da universidade e sua vontade de contribuir para a realização dos objetivos institucionais tenderá a estreitar os laços afetivos a profissão.

Para além das relações de determinação atrás referidas, o Modelo 2 apresentou apenas uma outra relação de determinação estatisticamente significativa entre o comprometimento organizacional normativo e o comprometimento profissional calculativo. Esta relação positiva

moderada sugere que quanto maior é o sentimento de dever para com universidade maior o vínculo à profissão assente na percepção dos custos do seu eventual abandono. O comprometimento organizacional normativo desenvolve-se como resultado da obrigação de retribuir os benefícios recebidos, os quais se traduzem em investimentos profissionais que aumentam o comprometimento calculativo dos docentes com a profissão.

Da análise do Modelo 2, observa-se ainda a ausência de relações de determinação estatisticamente significativas do comprometimento organizacional afetivo e do calculativo sobre o comprometimento profissional normativo. O dever moral do docente para com a sua profissão não sofre assim qualquer impacto motivado pela força do seu vínculo emocional à universidade ou do número de investimentos que tenha realizado na mesma. De igual forma, também não se verifica uma relação de determinação estatisticamente significativa do comprometimento organizacional normativo sobre o comprometimento profissional afetivo. Logo, a ligação emocional que os docentes têm com a profissão não recebe qualquer influência do dever de lealdade com a universidade.

Apesar dos dois modelos propostos não serem estatisticamente diferentes, o modelo mais explicativo, por apresentar o maior número de relações de determinação estatisticamente significativas, é estabelecido pelo quadro teórico do Modelo 1 em que o comprometimento profissional é uma variável determinante do comprometimento organizacional. A reforçar esta análise destaca-se também que os coeficientes de determinação são maiores no Modelo 1 do que no Modelo 2, sugerindo uma maior capacidade explicativa do comprometimento organizacional pelo comprometimento profissional.

Para além das relações de determinação positiva entre as três componentes do comprometimento profissional e as correspondentes componentes do comprometimento organizacional, observou-se relativamente ao Modelo 1 que o comprometimento profissional calculativo determina positivamente o comprometimento organizacional afetivo. Esta relação sugere que quanto maior os investimentos que os docentes realizam na sua profissão maior o comprometimento afetivo com a universidade, na medida em que esta lhe proporciona as condições de desenvolvimento profissional (e.g., licenças sabáticas). Os docentes chegam à universidade com competências, desejos profissionais, e objetivos de carreira, e esperaram encontrar um ambiente de trabalho que promova a sua realização. Se perceberem a universidade como facilitadora desse ambiente, a ligação afetiva à universidade é suscetível de aumentar (Cançado, Genelhu, & Moraes, 2007; Neumann & Finaly-Neumann, 1990). Como os docentes do ensino superior só poderão exercer a sua profissão numa universidade, centro de investigação ou organizações similares, tenderão a evidenciar

também comprometimento afetivo para com a organização atual por força da falta de alternativas.

Outra relação de determinação positiva foi verificada entre o comprometimento profissional afetivo e o comprometimento organizacional normativo. Os docentes comprometidos afetivamente com a sua profissão valorizam as condições de desenvolvimento profissional que a universidade lhes pode proporcionar e quando esta lhes oferece condições efetivas de crescimento profissional, desenvolvem um sentimento de dever em retribuir (Cançado *et al.*, 2007; Lew, 2009). Será o caso dos docentes que obtenham uma licença sabática para realização de trabalhos de investigação. Se a mesma for percebida como um benefício, pela oportunidade de enriquecimento científico, os docentes tenderão a sentir-se na obrigação de retribuir à universidade.

Verificou-se ainda relativamente ao Modelo 1, uma relação de determinação negativa moderada do comprometimento profissional normativo sobre o comprometimento organizacional calculativo. Estes resultados indicam que o comprometimento calculativo dos docentes com a universidade tende a diminuir à medida que o seu sentimento de dever para com a profissão aumenta. Consequentemente a possibilidade de permanência na universidade em prol de eventuais custos com a sua saída é reduzida perante um forte comprometimento normativo com a profissão.

Também no Modelo 1 foi identificado um conjunto de relações de determinação que não apresentaram significado estatístico, designadamente, do comprometimento profissional normativo sobre o comprometimento organizacional afetivo e calculativo, e do comprometimento profissional calculativo sobre o comprometimento organizacional normativo. Desta forma, o dever de permanência do docente na profissão não influencia a ligação afetiva deste à universidade nem a sua perceção da perda dos investimentos organizacionais acumulados. Curiosamente, o número de investimentos na profissão também não influencia o dever de obrigação para com a universidade. Rejeitou-se ainda a hipótese de não determinação do comprometimento profissional calculativo sobre o comprometimento organizacional normativo, na medida em que o modelo apresentou uma relação de determinação positiva significativa entre estas variáveis conforme anteriormente discutido.

Segundo Quintana e Maxwell (1999), perante a existência de modelos alternativos viáveis que não possam ser empírica ou conceptualmente afastados, devem os mesmos ser avaliados, tal como aconteceu, ainda que esse facto deva ser mencionando na discussão limitações do estudo. A validade de ambos os modelos sugere a possibilidade de existir uma

relação de dupla determinação (não recursiva) entre os dois constructos, em que o comprometimento profissional influencia o comprometimento organizacional, e é influenciado por este. Esta relação é especialmente relevante para as instituições de ensino superior públicas, considerando o reflexo das atitudes comportamentais dos docentes na percepção da qualidade do ensino por parte dos diversos públicos da universidade e da comunidade em geral.

A universidade é um motor de desenvolvimento económico e social do país mediante a produção e difusão de conhecimento e qualificação de alto nível dos cidadãos. O sucesso da sua missão será tanto maior, quanto maior for a identificação do seu corpo docente com os valores e objetivos institucionais. No seu conjunto, os resultados deste estudo sugerem que a universidade ao promover um ambiente académico de valorização e crescimento profissional obterá o retorno desse investimento pelo reforço do comprometimento profissional dos docentes e desenvolvimento de comprometimento organizacional com ganhos para o sistema de ensino no seu todo.

4.2 Limitações do estudo

Transversal a todos os estudos realizados em organizações de grande dimensão, existe, de acordo com Brown (1996) uma problema de interpretação do conceito de organização que pode ter reflexos nos níveis de comprometimento organizacional medidos. O uso do termo “organização” em entidades de grande dimensão, como é o caso, pode dar lugar a que os trabalhadores se centrem em partes distintas dessa organização enquanto outros se baseiam no todo. Esta questão é pertinente se tivermos em consideração o facto da instituição em causa ser constituída por várias unidades orgânicas (faculdades e escolas), que por sua vez, estão ainda estruturadas por departamentos científicos. Assim, o comprometimento organizacional evidenciado pelos docentes pode efetivamente ter tido por base diferentes perspetivas da organização.

Por outro lado, tratando-se de um constructo dinâmico, tal como o comprometimento profissional, a obtenção dos dados num único momento no tempo não permitiu a perceção da influência desta variável (tempo) sobre as variáveis latentes dos modelos e as suas inter-relações.

De entre todas as limitações identificadas, a reduzida dimensão da amostra para as metodologias utilizadas, é porventura a que maior repercussão pode ter tido nos resultados. Esta poderá explicar, em parte, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois modelos propostos.

Dois dos indicadores de bondade de ajustamento ficaram também à margem do valor considerado ideal em ambos os modelos. O GFI (0,71) ficou um pouco abaixo, e o valor de SRMR (0,11) ligeiramente acima do valor de referência. Contudo, os resultados alcançados cumprem, no seu conjunto, os critérios de aceitabilidade, permitindo concluir que os modelos especificados se encontram estatisticamente ajustados aos dados.

Por último, importa referir que o facto da amostra ter sido seleccionada por conveniência condiciona a generalização dos resultados alcançados, visto que não garante a devida aleatoriedade, nem a representatividade de todos os docentes do ensino superior público português nas suas diversas características. Não obstante esse condicionalismo, cumpriu o objetivo da pesquisa, permitindo explorar a natureza da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes em estudo.

4.3 Estudos futuros

Os resultados deste estudo apontam para a possibilidade de existência de uma relação não recursiva entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional do pessoal docente do ensino superior público, que deve ser explorada. A realização de estudos longitudinais com base em modelos não recursivos permitirá observar a variabilidade das relações de influência mútua entre os constructos ao longo do tempo. Estas técnicas, combinadas com a análise qualitativa, proporcionarão um maior entendimento do contexto e da influência das relações existentes entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional.

Nesse sentido seria pertinente alargar o âmbito do estudo a uma amostra representativa do universo dos docentes do ensino superior público em Portugal, com vista a consolidar ou rever os resultados obtidos. Outra alternativa seria estudar diferentes grupos profissionais no mesmo contexto organizacional (e.g., pessoal não docente) ou em outras organizações públicas.

Para uma maior riqueza do modelo, e considerando um estudo em contexto universitário, poderiam ser introduzidas outras variáveis, como o desempenho profissional dos docentes ou o desempenho académico dos alunos, e analisar-se eventuais diferenças entre grupos com características distintas (e.g., docentes do ensino superior universitário/politécnico, professores de carreira/convidados), ou até entre o setor público e o privado.

4.4 Reflexão final

A competitividade entre as instituições de ensino superior é hoje uma realidade não apenas nacional mas à escala internacional. E as universidades, tal como as demais organizações, estão cada vez mais dependente de uma força de trabalho comprometida para ganhar vantagem competitividade, pelo que é sem dúvida mais importante do que nunca, entender a natureza do comprometimento, o seu desenvolvimento, e as suas implicações (Meyer & Parfyonova, 2010).

Embora o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional contem com mais de meio século de estudo, e muito tenham evoluído ao longo das últimas décadas, há relações que não foram ainda devidamente aprofundadas, designadamente, a relação de determinação de um sobre o outro, não existindo também uma posição consensual sobre esta questão.

Não obstante a limitações identificadas e as infinitas possibilidades de abordagem do tema tratado, espera-se que os resultados alcançados tenham enriquecido o estudo da relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional, particularmente, no contexto do ensino superior público nacional, e em especial, que sirvam de inspiração a outros trabalhos que visem explorar a dinâmica entre os dois constructos ou entre os demais comprometimentos no local de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92. doi:10.1080/09585190210158529
- Al-Hussami, M., Saleh, M. Y. N., Abdalkader, R. H., & Mahadeen, A. I. (2011). Predictors of nursing faculty members' organizational commitment in governmental universities. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 556–566. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01148.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8980084>
- Almeida, M. H. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleira*. Universidade do Algarve.
- Almeida, M. H., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional: Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 193–211). Lisboa: Edições Colibri.
- Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448–454. Retrieved from <http://sf.oxfordjournals.org/content/51/4/448.short>
- Amernic, J., & Aranya, N. (1983). Organizational commitment: Testing two theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. Retrieved from <http://www.erudit.org/revue/ri/1983/v38/n2/029355ar.html>
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2392596>
- Angle, H., & Perry, J. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31–50. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/29/1/31.short>
- Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15–22. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1975.9923308>
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 271–280. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368281900076>
- Bagraim, J. J. (2003). The dimensionality of professional commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 6–9. doi:10.4102/sajip.v29i2.104
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: a reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23–40. doi:10.1177/0734371X9001000303

- Balfour, Danny, & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256–277. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3380574>
- Balfour, DL, & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14, 355–367. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3380952>
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379–387. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130406/abstract>
- Bartol, K. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815–821. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/22/4/815.short>
- Bastos, A. V. (1994). Comprometimento organizacional: Seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1, 73–90. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100007&script=sci_arttext
- Bastos, A. V. (1996). Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In A. Tamayo, J. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 94–109). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia.
- Bastos, A. V. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, 35(4), 48–60. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/RH27.pdf
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108–114. doi:10.1109/17.293377
- Bayona-Sáez, C., Goñi-Legaz, S., & Madorrán-García, C. (2009). How to raise commitment in public university lecturers. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 333–347. doi:10.1177/0020852309104179
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136. doi:10.1006/jvbe.1999.1712
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Becker, H. S., & Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. *American Sociological Review*, 21(3), 341–348. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2773529>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1992). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/256481>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *The Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468–482. doi:10.1037/0021-9010.90.3.468

- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577.
- Bilhim, J. A. (2008a). *Ciência da administração* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. A. (2008b). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–288. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x/abstract>
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469–488. doi:10.1348/096317903322591596
- Blau, G. (2009). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career Development International*, 14(2), 116–132. doi:10.1108/13620430910950737
- Blau, G., & Holladay, B. E. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 691–704. doi:10.1348/096317905X69591
- Blau, Gary, Andersson, L., Davis, K., Daymont, T., Hochner, A., Koziara, K., ... Holladay, B. (2008). The relation between employee organizational and professional development activities. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 123–142. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.004
- Blau, Gary, & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 260–269. doi:10.1006/jvbe.1997.1601
- Blau, Gary, Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298–314. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-39887-001>
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. doi:10.1016/j.tate.2004.02.003
- Borges-Andrade, J. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, (1), 49–61. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1994000100005&script=sci_arttext&tling=es
- Borges-Andrade, J., Cameschi, C., & Xavier, O. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista da Administração*, 25(4), 29–43.
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00284/abstract>
- Brandão, M., & Bastos, A. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3), 50–61. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Comprometimento+Organizacional+em+Instituição+Universitária#0>

- Brierley, J. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology, 136*(2), 265–267. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1996.9714004>
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 230–51. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8980083>
- Brown, U., & Gaylor, K. (2002). Organizational commitment in higher education. In *Annual Conference "Outpacing the Competition: How do Speed, Sustainability, Technology, and Teamwork Lead to the Winner's Circle?"*. Indiana: Midwest Academy of Management. Retrieved from <http://cobacourses.creighton.edu/mam/2002/papers/brown.doc>
- Buchanan II, B. (1974a). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533–546. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2391809>
- Buchanan II, B. (1974b). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review, 34*, 339–347. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/975244>
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional – perspectivas e prospectivas* (pp. 225–249). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. B. Cabral, J. Vala, & J. Freire (Eds.), *Atitudes Sociais dos Portugueses – Trabalho e Cidadania* (pp. 97–121). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 638–646. doi:10.1016/j.jvb.2012.03.001
- Caldwell, D. F., Chatman, J. a., & O'Reilly, C. a. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 245–261. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x
- Cançado, V., Genelhu, P., & Moraes, L. (2007). Comprometimento com a profissão: Um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *REAd, 13*(1), 1–26. Retrieved from http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_482.zip
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behaviour, 44*, 237–262. Retrieved from <http://www.bus.lsu.edu/bedeian/articles/CareerCommitment-1994.pdf>
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 5*(3&4), 359–381. doi:10.1081/OTB-120014896
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 301–320. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x/abstract>

- Carver, L., Candela, L., & Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing Outlook*, 59(3), 137–148. doi:10.1016/j.outlook.2011.01.004
- Cascio, W. F., & 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. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1062
- Celep, C. (2000). Teachers' organizational commitment in educational organizations. *National FORUM Journals*. Retrieved January 04, 2013, from [http://www.nationalforum.com/ElectronicJournalVolumes/Celep, Cevat Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations.pdf](http://www.nationalforum.com/ElectronicJournalVolumes/Celep,CevatTeachersOrganizationalCommitmentinEducationalOrganizations.pdf)
- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: Um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes (Ed.), *Organizações em Transição* (pp. 281–300). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/wj32003g20002612.pdf>
- Chang, H.-T., Chi, N.-W., & Miao, M.-C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352–368. doi:10.1016/j.jvb.2006.10.001
- Chen, C. C., Lee, M. S., Wu, P. J., & Lin, X. H. (2010). Antecedent and outcome of employees' occupational commitment. In *International Conference on Management of Innovation & Technology* (pp. 574–578). Ieee. doi:10.1109/ICMIT.2010.5492755
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. doi:10.1016/S0001-8791(02)00064-7
- Cherniss, C. (2001). Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419–437.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39–64. Retrieved from [http://applyhrm.asp.radford.edu/volume 11/ms 11_1_ chughtai \(pages 39-64\).pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/volume 11/ms 11_1_ chughtai (pages 39-64).pdf)
- Cicei, C. C. (2012). Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 1077–1081. doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.288
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253–268. doi:10.1111/j.2044-8325.1991.tb00558.x
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 494–503. Retrieved from <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/19.pdf>

- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285–308. Retrieved from <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/28.pdf>
- Cohen, A. (2007a). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cohen, A. (2007b). *Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future*. Bremen: Universität Bremen. Retrieved from http://itb.uni-bremen.de/fileadmin/Download/publikationen/forschungsberichte/fb_26_07.pdf
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dunham, R., Grube, J., & Castañeda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/79/3/370/>
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. (2010). The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: Implications for project management. *Project Management Journal*, 41(4), 79–88. doi:10.1002/pmj
- Etzioni, A. (1975). *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar (Obra original publicada em 1961).
- Finley, A. P., Mueller, C. W., & Gurney, C. a. (2003). Organizational and Professional Commitment in Professional and Non-Professional Organizations: The Case of Nurse Doctorates. *Research in Social Stratification and Mobility*, 20, 325–358. doi:10.1016/S0276-5624(03)20008-1
- Fjortoft, N., & Lee, M. (1994). Developing and testing a model of professional commitment. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 58, 370–378. Retrieved from <http://archive.ajpe.org/legacy/pdfs/aj5804370.pdf>
- Flynn, D. M., & Tannenbaum, S. I. (1993). Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector. *Journal of Business and Psychology*, 8(1), 103–116. doi:10.1007/BF02230396
- Fu, J.-R. (2011). Understanding career commitment of IT professionals: Perspectives of push–pull–mooring framework and investment model. *International Journal of Information Management*, 31(3), 279–293. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.08.008
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. a. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331–345. doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005
- Giffords, E. (2003). An examination of organizational and professional commitment among public, not-for-profit, and proprietary social service employees. *Administration in Social Work*, 27(3), 5–23. Retrieved from http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v27n03_02
- Gormley, D. K., & Kennerly, S. (2010). Influence of work role and perceptions of climate on faculty organizational commitment. *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108–115. doi:10.1016/j.profnurs.2009.11.001
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Journal*, 4(1), 53–62. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/257403>

- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281–306. doi:10.2307/2390795
- Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles II. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 444–480. doi:10.2307/2390795
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468–490. doi:10.2307/2390769
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73–91. doi:10.1006/jvbe.2001.1844
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392–413. doi:10.1006/jvbe.2000.1776
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7^a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2011). The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*, 14(1), 27–62. doi:10.1080/10967494.2011.547818
- Hess, N., Jepsen, D. M., & Dries, N. (2012). Career and employer change in the age of the "boundaryless" career. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 280–288. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.009
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081–1096. doi:10.2224/sbp.2010.38.8.1081
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393833>
- Irving, P., Coleman, D., & Cooper, C. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/82/3/444/>
- Iverson, R., & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00138/full>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. doi:10.1006/jvbe.1995.1553

- Jaros, S. J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25. Retrieved from <http://stevejaros.voxygen.net/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Jaros, S. J., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/256642>
- Johnson, R. E., Groff, K. W., & Taing, M. U. (2009). Nature of the interactions among organizational commitments: Complementary, competitive or synergistic? *British Journal of Management*, 20(4), 431–447. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00592.x
- Jones, D. A., & McIntosh, B. R. (2010). Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 290–303. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.004
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2092438>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. doi:10.1177/002200275800200106
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational Consideration between Spirituality and Professional Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12(4), 558–571. Retrieved from http://qc.ut.ac.ir/asatid/khanifar/Article_B_16.pdf
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239–247. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10308606>
- Kieschke, U., & Schaarschmidt, U. (2008). Professional commitment and health among teachers in Germany: A typological approach. *Learning and Instruction*, 18(5), 429–437. doi:10.1016/j.learninstruc.2008.06.005
- Kim, S.-W., & Mueller, C. W. (2011). Occupational and organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations*, 38(1), 3–36. doi:10.1177/0730888410383367
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114–129. doi:10.1016/j.cedpsych.2011.01.002
- Klein, H. J., Molloy, J., & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/37/1/130.short>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3–36). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Ko, J., Price, J., & Muller, C. (1997). Assessments of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973.

- Lachman, R., & Aranya, N. (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(3), 227–243. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030070307/abstract>
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *The Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799–811. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11055151>
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7289>
- Lew, T. (2009). The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 9(1), 72–87. Retrieved from <http://en.scientificcommons.org/59104355>
- Liou, K. (1995). Professional orientation and organizational commitment among public employees: An empirical study of detention workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 231–246. Retrieved from <http://jpart.oxfordjournals.org/content/5/2/231.short>
- Liou, K., & Nyhan, R. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99–118. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/40861613>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3–26. Retrieved from <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/9107>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. . (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x/full>
- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17–26. Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5204>
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. Van. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177–196. doi:10.1080/10967491003756682
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marques, C. . (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicação. In C. Marques & M. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13–41). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171

- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. doi:10.2307/256492
- McAulay, B. J., Zeitz, G., & Blau, G. (2006). Testing a “Push–Pull” theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*, 43(4), 571–596. doi:10.1016/j.soscij.2006.08.005
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–642. doi:10.1037//0021-9010.72.4.638
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. doi:10.1590/S1415-65551998000300005
- Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Departamento de Psicologia. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Retrieved from [http://www.pospsi.ufba.br/Igor_Menezes\(tese\).pdf](http://www.pospsi.ufba.br/Igor_Menezes(tese).pdf)
- Merritt, S. M. (2012). The two-factor solution to Allen and Meyer's (1990) affective commitment scale: Effects of negatively worded items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421–436. doi:10.1007/s10869-011-9252-3
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37–68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. doi:10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & 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. doi:10.1037//0021-9010.75.6.710
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & 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. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/78/4/538/>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83–93. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1998-04544-008>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. doi:10.1002/job.383

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299–326. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323–337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283–294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152–156. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/74/1/152/>
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 185–211. doi:10.1348/096317906X118685
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. a., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 225–245. doi:10.1016/j.jvb.2011.09.005
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 1–16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Moon, M. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review, 24*(2), 177–194. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3381267>
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas da investigação* (1^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review, 8*(3), 486–500. doi:10.2307/257837
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 18–35. doi:10.1016/j.jvb.2010.12.008
- Mowday, R. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387–401. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o*. Tese de Doutoramento. ISCTE - IPL. Retrieved from <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/4370>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Neumann, Y., & Finaly-Neumann, E. (1990). The reward-support framework and faculty commitment to their university. *Research in Higher Education*, 31(1), 75–97. doi:10.1007/BF00992558
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268–277. doi:10.1016/j.jvb.2008.05.004
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 11(5), 461–485. doi:10.1080/13803610500146269
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43–59. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030090105/abstract>
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinheiro, A., & Silva, B. (2004). A estruturação do processo de recolha de dados on-line. In *Actas da X Conferência Internacional Avaliação Psicológica, Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. doi:10.1016/S0001-8791(03)00050-2
- Quintana, S. M., & Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 485–527.
- Rahman, N., & Hanafiah, M. (2002). Commitment to organization versus commitment to profession: Conflict or compatibility? *Jurnal Pengurusan*, 21, 77–94. Retrieved from <http://journalarticle.ukm.my/2480/>
- Randall, D. M., & Cote, J. a. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211. doi:10.1177/0730888491018002004

- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209–241. doi:10.1590/S1415-65552002000200012
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000400003&script=sci_arttext
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000100008&script=sci_arttext
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10300307>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. doi:10.1002/job.141
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475–478.
- Robertson, P., Lo, C., & Tang, S. (2003). Antecedents of commitment among public employees in China. In *Public Management Research Conference* (pp. 1–30). Georgetown University. Retrieved from <http://teep.tamu.edu/Npmrc/Robertson.pdf>
- Romzek, B. (1985). The effects of public service recognition, job security and staff reductions on organizational involvement. *Public Administration Review*, 45, 282–291. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/976149>
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 374–382. Retrieved from <http://elibrary.ru/item.asp?id=4975630>
- Rowe, D., Bastos, A., & Pinho, A. (2011). Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *RAC. Revista de ...*, 15(6), 973–992. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/02.pdf>
- Rowe, D., & Bastos, A. V. (2007). Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro.
- Rowe, D. E. (2008). *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: Um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*.
- Salgueiro, M. (2007). Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL. Lisboa: ISCTE. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Modelos+de+equações+estruturais+-+Aplicações+com+LISREL#0>
- Salgueiro, M. (2012). *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística. Porto: Instituto Nacional de Estatística.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589–599. doi:10.2307/257637

- Sekiguchi, T. (2006). Professionals in organizations: Implications from academic literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 56(6), 143–151.
- Seruya, F. M., & Hinojosa, J. (2010). Professional and organizational commitment in paediatric occupational therapists: The influence of practice setting. *Occupational Therapy International*, 17(3), 125–34. doi:10.1002/oti.293
- Shim, D., & Rohrbaugh, J. (2010). Government career commitment and the shaping of work environment perceptions. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 263–284. doi:10.1177/0275074010374504
- Shirbagi, N. (2007). Exploring organizational commitment and leadership frames within Indian and Iranian higher education institutions. *Bulletin of Education & Research*, 29(1), 17–32. Retrieved from http://pu.edu.pk/images/journal/ier/previous_pdf/2_Exploring_Organizational_Commitment_Na_sir_Shirbigi.pdf
- Shoemaker, D. J., Snizek, W. E., & Bryant, C. D. (1977). Toward a further clarification of Becker's side-bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment. *Social Forces*, 56(2), 598–603. Retrieved from <http://sf.oxfordjournals.org/content/56/2/598.short>
- Singh, K., & Billingsley, B. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, 9(4), 229–239. Retrieved from <http://heldref-publications.metapress.com/index/r625235758020324.pdf>
- Smeenk, S. G. a., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. a. C. M. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035–2054. doi:10.1080/09585190600965449
- Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152–159. doi:10.1037/0021-9010.88.1.152
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70
- Somech, a., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555–577. doi:10.1177/001316102237672
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.006
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624. doi:10.1177/0275074011398119
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2391745>
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187–201. doi:10.1177/0020852306064609

- Steinhaus, C., & Perry, J. (1996). Organizational commitment: Does sector matter? *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278–288. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3380575>
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243–264. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.731775>
- Tabbodi, M. L. (2009). Effects of leadership behaviour on the faculty commitment of humanities departments in the University of Mysore, India: Regarding factors of age group, educational qualifications and gender. *Educational Studies*, 35(1), 21–26. doi:10.1080/03055690802288510
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269–284. doi:10.1007/s10869-010-9188-z
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J. M., J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307–333). Amadora: McGrawHi.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, 15(4), 417–426. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2391333>
- Tsoumbri, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 401–411. doi:10.1016/j.jvb.2010.07.006
- Tuma, N., & Grimes, A. (1981). A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, 26, 187–206. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2392468>
- Vandenberg, R., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535–547. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150605/abstract>
- Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59–72. doi:10.1016/j.jvb.2012.05.002
- Wallace, J. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333–349. Retrieved from <http://doi.apa.org/psycinfo/1993-43468-001>
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228–255.
- Wang, X., & Armstrong, A. (2004). An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, 22(5), 377–386. doi:10.1016/j.ijproman.2003.09.004
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20.

- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.014
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96. doi:10.1016/0030-5073(80)90048-3
- Williams, H., Rayner, J., & Allinson, C. (2012). New public management and organisational commitment in the public sector: Testing a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2615–2629. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.633275>
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 285–307). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumentos de recolha de dados

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO COM A PROFISSÃO

Comprometimento Organizacional e Comprometimento com a Profissão: Um Estudo Exploratório realizado com Docentes do Ensino Superior Público

**Este questionário tem 3 grupos de perguntas
Tempo médio de resposta: 5 minutos**

O presente questionário faz parte de um trabalho de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Com este estudo pretende-se aferir a ligação dos docentes com a organização e com a profissão.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Caso a Universidade o solicite, os resultados ser-lhes-ão fornecidos sob a forma de estatística global, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais. O resumo será igualmente facultado a todos os participantes que manifestem esse interesse.

Os resultados da investigação dependem diretamente da sinceridade com que responde: seja espontâneo e descreva aquilo que sente em relação à instituição e à docência. Não há respostas certas ou erradas.

Existem 10 perguntas neste inquérito

PARTE I

Leia atentamente cada uma das afirmações e assinale 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 a "Concordo Totalmente"

1. Instituição *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	DISCORDO LIGEIRAMENTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO LIGEIRAMENTE	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho 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 instituição onde estou atualmente	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Esta instituição merece a minha lealdade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Neste momento, manter-me nesta instituição 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 instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Uma das conseqüências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas que teria disponíveis	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

PARTE II

Leia atentamente cada uma das afirmações e assinale 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 a "**Concordo Totalmente**"

2. Profissão *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	DISCORDO LIGEIRAMENTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO LIGEIRAMENTE	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO TOTALMENTE				
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦				
1. Seria dispendioso para mim mudar a minha profissão agora				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Não gosto de ser docente				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Mudar de profissão agora seria difícil para mim				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Sentir-me-ia culpado se deixasse a docência				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Acredito que as pessoas que se formaram numa profissão têm a responsabilidade de permanecer nessa profissão por um período de tempo razoável				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Sou um entusiasta relativamente à docência				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. Não me identifico com a profissão docente				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na profissão docente				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Arrependo-me de ter entrado para a profissão docente				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Mesmo que fosse vantajoso para mim, não sinto que fosse correto deixar a docência agora				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. A docência é importante para a minha autoimagem				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. Sinto uma responsabilidade para com a profissão docente que me leva a permanecer na profissão				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Investi muito na profissão docente para considerar mudar agora				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Tenho orgulho em estar na profissão docente				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Mudar de profissão agora iria exigir um considerável sacrifício pessoal				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. A minha vida ia sofrer grandes alterações se mudasse de profissão				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Permaneço na docência devido ao dever de lealdade para com a profissão				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Não sinto pressões que me impeçam de mudar de profissão				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

PARTE III

Dados Biográficos e Profissionais

3. Sexo *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Feminino Masculino

4. Idade (Anos) *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

5. Subsistema de Ensino *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Universitário Politécnico

6. Situação Profissional *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Docente de Carreira Docente Convidado Colaborador Externo

7. Categoria Profissional *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Professor Assistente Leitor Monitor Colaborador Externo

8. Regime de Prestação de Serviços *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Exclusividade Tempo Integral Tempo Parcial Colaboração

9. Antiguidade na Docência: *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

< 1 Ano ≥ 1 Ano. Indique quantos:

10. Antiguidade na Instituição: *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

< 1 Ano ≥ 1 Ano. Indique quantos:

Muito obrigada pela sua colaboração.
(identificação e contactos)

Anexo 2 – Estatísticas descritivas das escalas do comprometimento organizacional e das escalas do comprometimento profissional

		Itens	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	AFETIVO	COA_2_I	219	1	7	5,60	1,738	-1,190	,358
		COA_6	219	1	7	5,31	1,834	-1,025	,005
		COA_7_I	219	1	7	5,16	1,751	-,777	-,370
		COA_9	219	1	7	5,01	1,660	-,920	-,003
		COA_11	219	1	7	5,09	1,761	-,852	-,241
		COA_15_I	219	1	7	5,57	1,753	-1,146	,276
	NORMATIVO	CON_4	219	1	7	4,38	2,011	-,424	-1,115
		CON_5_I	219	1	7	4,83	1,946	-,643	-,698
		CON_8	219	1	7	3,91	1,954	-,016	-1,169
		CON_10	219	1	7	5,27	1,832	-1,080	,122
		CON_12	219	1	7	3,62	1,963	,140	-1,178
		CON_18	219	1	7	4,18	1,848	-,315	-,955
	CALCULATIVO	COC_1	219	1	7	4,74	1,908	-,437	-1,089
		COC_3	219	1	7	4,53	2,030	-,312	-1,133
		COC_13	219	1	7	3,53	1,828	,161	-,951
		COC_14	219	1	7	4,76	1,790	-,581	-,643
		COC_16	219	1	7	4,62	1,937	-,413	-1,014
		COC_17	219	1	7	5,17	1,851	-,907	-,312
		COC_19	219	1	7	4,08	1,960	-,036	-1,168
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	AFETIVO	CPA_2_I	219	2	7	6,63	,931	-3,174	10,614
		CPA_6	219	1	7	5,78	1,486	-1,454	1,564
		CPA_7_I	219	1	7	6,40	1,205	-2,592	7,004
		CPA_9_I	219	1	7	6,38	1,188	-2,369	5,675
		CPA_11	219	1	7	4,18	1,889	-,338	-1,028
		CPA_14	219	1	7	6,02	1,320	-1,724	3,009
	NORMATIVO	CPN_4	219	1	7	3,41	1,992	,277	-1,163
		CPN_5	219	1	7	3,27	1,969	,307	-1,196
		CPN_8_I	219	1	7	4,41	2,069	-,292	-1,191
		CPN_10	219	1	7	3,45	1,923	,207	-1,164
		CPN_12	219	1	7	4,16	1,940	-,339	-1,135
		CPN_17	219	1	7	3,45	1,877	,153	-1,190
	CALCULATIVO	CPC_1	219	1	7	4,91	1,742	-,549	-,603
		CPC_3	219	1	7	4,78	1,975	-,525	-1,113
		CPC_13	219	1	7	4,75	1,893	-,592	-,755
		CPC_15	219	1	7	5,02	1,701	-,865	-,107
		CPC_16	219	1	7	4,85	1,773	-,683	-,442
		CPC_18_I	219	1	7	3,32	1,801	,394	-,853

Anexo 3 - Frequência por níveis de resposta das escalas do comprometimento organizacional e das escalas do comprometimento profissional

Itens		Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente	
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	AFETIVA	COA_2_I	3,7%	5,0%	6,8%	6,8%	11,9%	21,5%	44,3%
		COA_6	6,4%	5,5%	5,5%	8,7%	16,0%	23,3%	34,7%
		COA_7_I	4,6%	5,0%	8,7%	15,5%	11,9%	26,0%	28,3%
		COA_9	4,6%	8,2%	5,0%	10,5%	22,8%	32,9%	16,0%
		COA_11	5,5%	6,8%	5,0%	16,0%	12,3%	31,1%	23,3%
		COA_15_I	4,6%	2,7%	7,8%	11,4%	6,8%	22,8%	43,8%
	NORMATIVA	CON_4	14,6%	8,2%	9,6%	12,8%	15,5%	25,1%	14,2%
		CON_5_I	10,0%	6,8%	5,0%	16,9%	16,0%	20,1%	25,1%
		CON_8	15,5%	15,1%	8,7%	21,0%	14,6%	13,7%	11,4%
		CON_10	6,8%	6,8%	2,7%	8,2%	17,4%	26,9%	31,1%
		CON_12	21,0%	14,2%	11,0%	20,1%	12,3%	12,8%	8,7%
		CON_18	12,8%	10,0%	8,2%	22,4%	17,4%	20,1%	9,1%
	CALCULATIVA	COC_1	5,5%	11,9%	12,3%	11,9%	12,3%	23,7%	22,4%
		COC_3	11,0%	9,6%	9,1%	20,1%	10,5%	15,1%	24,7%
		COC_13	19,2%	15,1%	10,5%	26,5%	12,8%	9,1%	6,8%
		COC_14	6,8%	7,3%	9,1%	17,4%	16,0%	26,0%	17,4%
		COC_16	8,2%	11,4	9,1%	13,7%	18,3%	17,8%	21,5%
		COC_17	5,9%	8,2%	5,5%	9,1%	15,1%	26,9%	29,2%
		COC_19	12,8%	12,8%	14,2%	18,3%	12,8%	14,6%	14,6%
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL	AFETIVA	CPA_2_I	,0 %	1,4 %	1,4 %	1,8 %	4,1 %	10,5 %	80,8 %
		CPA_6	1,8 %	4,1 %	3,7 %	6,8 %	12,3 %	30,6 %	40,6 %
		CPA_7_I	1,4 %	1,4 %	1,8 %	2,7 %	6,8 %	15,5 %	70,3 %
		CPA_9_I	,9 %	1,4 %	1,4 %	6,4 %	3,7 %	17,4 %	68,9 %
		CPA_11	13,7 %	11,4 %	5,5 %	21,5 %	17,8 %	21,0 %	9,1 %
		CPA_14	1,4 %	2,3 %	1,8 %	6,4 %	12,3 %	27,4 %	48,4 %
	NORMATIVA	CPN_4	25,6 %	15,5 %	9,1 %	18,3 %	13,7 %	9,1 %	8,7 %
		CPN_5	28,8 %	16,0 %	5,9 %	21,0 %	11,0 %	11,4 %	5,9 %
		CPN_8_I	13,7 %	9,6 %	8,7 %	18,3 %	11,4 %	16,9 %	21,5 %
		CPN_10	22,8 %	16,4 %	9,1 %	20,5 %	12,8 %	11,9 %	6,4 %
		CPN_12	15,5 %	10,0 %	8,2 %	16,4 %	17,8 %	23,3 %	8,7 %
		CPN_17	21,9 %	16,9 %	8,7 %	21,5 %	13,2 %	13,2 %	4,6 %
	CALCULATIVA	CPC_1	4,1 %	9,1 %	5,0 %	21,5 %	16,9 %	20,1 %	23,3 %
		CPC_2	5,9 %	15,5 %	8,2 %	7,3 %	14,6 %	25,1 %	23,3 %
		CPC_13	8,7 %	8,2 %	7,8 %	14,2 %	17,8 %	22,8 %	20,5 %
CPC_15		5,0 %	7,8 %	5,0 %	11,9 %	21,9 %	29,2 %	19,2 %	
CPC_16		6,4 %	8,2 %	5,9 %	14,2 %	23,3 %	22,4 %	19,6 %	
CPC_18_I		19,6 %	20,1 %	14,6 %	21,5 %	8,7 %	10,0 %	5,5 %	

Anexo 4 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 1)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: CON	2: COA	3: COC	
CON_12	,809	,400	,107	,691
CON_18	,782	,672	,237	,658
CON_8	,742	,393	,128	,568
CON_4	,712	,508	,225	,510
COC_19	,662	,434	,329	,461
COA_9	,568	,480	,258	,351
CON_5_I	,476	,423	-,008	,278
COA_15_I	,483	,858	,171	,752
COA_7_I	,436	,781	,159	,624
COA_2_I	,534	,736	,202	,548
CON_10	,673	,682	,252	,556
COA_6	,598	,637	,287	,470
COA_11	,612	,626	,369	,491
COC_16	,048	,050	,766	,626
COC_17	,174	,249	,678	,466
COC_1	,174	,159	,677	,460
COC_3	,114	,149	,646	,422
COC_14	,364	,440	,622	,461
COC_13	,182	,074	,491	,261
Valores próprios	6,766	2,837	1,420	
% Variância	33,008	12,332	5,473	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser.

Anexo 5- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 1)

Fatores	1:COM	2:COA	3:COC
1:CON	1,000		
2:COA	,650	1,000	
3:COC	,277	,295	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 6- Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 2)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: CON	2: COA	3: COC	
CON_12	,799	,407	,112	,664
CON_18	,772	,675	,241	,648
CON_8	,755	,395	,134	,587
CON_4	,728	,510	,235	,534
COA_9	,561	,482	,259	,347
CON_5_I	,489	,422	-,002	,283
COA_15_I	,480	,859	,173	,756
COA_7_I	,439	,779	,163	,621
COA_2_I	,530	,735	,202	,546
CON_10	,675	,684	,259	,561
COA_6	,598	,637	,290	,471
COA_11	,594	,629	,366	,482
COC_16	,024	,054	,765	,626
COC_17	,143	,254	,674	,463
COC_1	,150	,163	,673	,455
COC_3	,105	,152	,654	,431
COC_14	,353	,442	,626	,464
COC_13	,170	,076	,491	,262
Valores próprios	6,369	2,837	1,358	
% Variância	32,677	13,008	5,439	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo;

COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser.

Anexo 7- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 2)

Fatores	1:COM	2:COA	3:COC
1:CON	1,000		
2:COA	,651	1,000	
3:COC	,253	,303	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 8 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 3)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: COA	2: CON	3: COC	
COA_15_I	,862	,464	,169	,763
COA_7_I	,778	,422	,159	,619
COA_2_I	,736	,516	,199	,546
CON_10	,686	,659	,254	,555
COA_6	,636	,579	,284	,463
COA_11	,626	,570	,358	,469
CON_12	,417	,807	,113	,670
CON_18	,681	,766	,238	,648
CON_8	,405	,757	,135	,585
CON_4	,519	,730	,236	,541
CON_5_I	,429	,495	,000	,289
COC_16	,050	,014	,769	,630
COC_1	,161	,140	,676	,458
COC_17	,247	,119	,668	,457
COC_3	,148	,093	,653	,431
COC_14	,441	,338	,624	464
COC_13	,081	,177	,498	,270
Valores próprios	6,013	2,835	1,357	
% Variância	32,573	13,790	5,742	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser.

Anexo 9- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 3)

Fatores	1:COA	2:CON	3:COC
1:COA	1,000		
2:CON	,639	1,000	
3:COC	,293	,234	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 10- Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento organizacional (solução intermédia 4)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: CON	2: COA	3: COC	
CON_12	,810	,418	,102	,681
CON_18	,772	,682	,232	,651
CON_8	,751	,408	,115	,577
CON_4	,729	,520	,223	,538
CON_5_I	,497	,429	,004	,286
COA_15_I	,475	,864	,180	,766
COA_7_I	,435	,775	,178	,611
COA_2_I	,523	,737	,205	,546
CON_10	,665	,687	,251	,555
COA_6	,583	,637	,276	,461
COA_11	,578	,625	,359	,471
COC_16	,024	,043	,778	,646
COC_1	,150	,155	,687	,475
COC_17	,129	,242	,667	,453
COC_3	,103	,142	,657	,436
COC_14	,342	,439	,602	439
Valores próprios	5,957	2,630	1,307	
% Variância	34,328	13,461	5,890	

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser.

Anexo 11- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento organizacional (solução intermédia 4)

Fatores	1:COA	2:CON	3:COC
1:COA	1,000		
2:CON	,653	1,000	
3:COC	,230	,296	1,000

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 12 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento profissional (solução intermédia 1)

Itens	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
CPN_12	,851	,375	,279	,704	,800
CPN_10	,749	,317	,235	,423	,565
CPN_17	,719	,292	,132	,509	,550
CPN_4	,713	,432	,166	,389	,522
CPN_5	,653	,345	,248	,352	,442
CPN_8_I	,603	,231	,119	,149	,426
CPC_13	,565	,554	,153	,490	,451
CPC_16	,463	,835	,050	,386	,706
CPC_15	,378	,800	,068	,372	,648
CPC_3	,371	,777	,050	,243	,609
CPC_1	,246	,638	-,044	,227	,416
CPA_7_I	,260	,117	,815	,361	,674
CPA_2_I	,189	-,016	,769	,329	,593
CPA_6	,364	,136	,722	,713	,719
CPA_9_I	,164	-,015	,449	,272	,214
CPA_14	,290	,238	,353	,635	,420
CPA_11	,317	,298	,215	,537	,300
Valores próprios	5,661	2,469	1,696	1,057	
% Variância	30,701	12,083	7,178	3,317	

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser

Anexo 13- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução intermédia 1)

Fatores	1	2	3	4
1	1,000			
2	,470	1,000		
3	,260	,041	1,000	
4	,575	,373	,445	1,000

Anexo 14 - Resultados de análise fatorial exploratória das escalas do comprometimento profissional (solução intermédia 2)

Itens	Fatores			Comunalidades
	1: CPN	2: CPC	3: CPA	
CPN_12	,867	,426	,442	,760
CPN_10	,738	,343	,321	,547
CPN_17	,737	,333	,266	,549
CPN_4	,705	,452	,250	,509
CPN_5	,639	,362	,310	,412
CPC_13	,583	,573	,267	,441
CPN_8_I	,556	,245	,151	,320
CPC_16	,475	,846	,151	,717
CPC_15	,393	,806	,159	,651
CPC_3	,368	,765	,108	,586
CPC_1	,256	,629	,025	,407
CPA_6	,419	,186	,791	,635
CPA_7_I	,255	,136	,762	,587
CPA_2_I	,187	,007	,742	,574
CPA_14	,355	,274	,474	,269
CPA_9_I	,174	,008	,472	,229
Valores próprios	5,462	2,465	1,661	
% Variância	31,263	12,502	7,444	

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Método de Extração: *Maximum Likelihood*. Método de Rotação: *Promax* com Normalização Kaiser

Anexo 15- Matriz de correlações dos fatores do comprometimento profissional (solução intermédia 2)

Fatores	1: CPN	2: CPC	3: CPA
1: CPN	1,000		
2: CPC	,522	1,000	
3: CPA	,417	,179	1,000

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Anexo 16 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução intermédia)

Itens	Fator		
	COA	CON	COC
COA_2_I	0.83		
COA_6	0.74		
COA_7_I	0.78		
COA_9	0.58		
COA_11	0.70		
COA_15_I	0.83		
CON_4		0.73	
CON_5_I		0.55	
CON_8		0.73	
COM_10		0.75	
CON_12		0.79	
CON_18		0.84	
COC_1			0.72
COC_3			0.71
COC_13			0.53
COC_14			0.62
COC_16			0.82
COC_17			0.69

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 17 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento organizacional (solução final)

Itens	Fator		
	COA	CON	COC
COA_2_I	0.84		
COA_6	0.71		
COA_7_I	0.81		
COA_11	0.67		
COA_15_I	0.85		
CON_4		0.77	
CON_5_I		0.58	
CON_8		0.78	
CON_12		0.83	
CON_18		0.78	
COC_1			0.72
COC_3			0.71
COC_14			0.60
COC_16			0.82
COC_17			0.69

COA: Comprometimento Organizacional Afetivo; CON: Comprometimento Organizacional Normativo; COC: Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 18 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução intermédia)

Itens	Fator		
	CPA	CPN	CPC
CPA_2_I	0,89		
CPA_6	0,85		
CPA_7_I	0,90		
CPA_9_I	0,65		
CPA_11	0,35		
CPA_14	0,64		
CPN_4		0,76	
CPN_5		0,69	
CPN_8_I		0,61	
CPN_10		0,78	
CPN_12		0,88	
CPN_17		0,77	
CPC_1			0,63
CPC_3			0,79
CPC_13			0,62
CPC_15			0,84
CPC_16			0,88

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Anexo 19 - Resultados de análise fatorial confirmatória das escalas de comprometimento profissional (solução final)

Itens	Fator		
	CPA	CPN	CPC
CPA_2_I	0,90		
CPA_6	0,84		
CPA_7_I	0,90		
CPA_9_I	0,66		
CPA_14	0,63		
CPN_4		0,75	
CPN_5		0,69	
CPN_8_I		0,61	
CPN_10		0,78	
CPN_12		0,88	
CPN_17		0,77	
CPC_1			0,62
CPC_3			0,77
CPC_15			0,84
CPC_16			0,91

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; CPN: Comprometimento Profissional Normativo; CPC: Comprometimento Profissional Calculativo

Anexo 20 - Análise fatorial confirmatória do modelo nulo

Itens	COA	CON	COC	CPA	CPN	CPC
COA_2_I	0,85					
COA_6	0,71					
COA_7_I	0,79					
COA_11	0,68					
COA_15_I	0,86					
CON_4		0,74				
CON_5_I		0,58				
CON_8		0,76				
CON_12		0,83				
CON_18		0,81				
COC_1			0,70			
COC_3			0,71			
COC_14			0,60			
COC_16			0,81			
COC_17			0,73			
CPA_2_I				0,89		
CPA_6				0,84		
CPA_7_I				0,91		
CPA_9_I				0,66		
CPA_14				0,64		
CPN_4					0,77	
CPN_5					0,70	
CPN_8_I					0,61	
CPN_10					0,81	
CPN_12					0,85	
CPN_17					0,76	
CPC_1						0,65
CPC_3						0,80
CPC_15						0,83
CPC_16						0,89

CPA: Comprometimento Profissional Afetivo; **CPN:** Comprometimento Profissional Normativo; **CPC:** Comprometimento Profissional Calculativo; **COA:** Comprometimento Organizacional Afetivo; **CON:** Comprometimento Organizacional Normativo; **COC:** Comprometimento Organizacional Calculativo

Anexo 21 - Relações estruturais encontradas para os modelos finais

Modelo 1	CPA	CPN	CPC
COA	0,57 (5,73)	-	0,31 (4,32)
CON	0,18 (2,66)	0,66 (6,33)	-
COC	-	-0,23 (-2,90)	0,85 (6,75)

Modelo 2	COA	CON	COC
CPA	0,63 (6,45)	-	-
CPN	-	0,73 (6,65)	-
CPC	-	0,30 (3,88)	0,70 (7,09)

t-value entre parênteses; **COA:** Comprometimento Organizacional Afetivo; **CON:** Comprometimento Organizacional Normativo; **COC:** Comprometimento Organizacional Calculativo; **CPA:** Comprometimento Profissional Afetivo; **CPN:** Comprometimento Profissional Normativo; **CPC:** Comprometimento Profissional Calculativo