



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL AO  
COMPROMETIMENTO COM O  
SUPERVISOR E COM A ORGANIZAÇÃO:  
UM MODELO INTEGRATIVO PARA A  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**João Marcos Rodrigues da Fonseca**

Orientador:

**Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento**

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Lisboa

2017

VALORIZAMOS PESSOAS

DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL AO  
COMPROMETIMENTO COM O  
SUPERVISOR E COM A ORGANIZAÇÃO:  
UM MODELO INTEGRATIVO PARA A  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**João Marcos Rodrigues da Fonseca**

Orientador:

**Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento**

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Administração Pública

Lisboa

2017

Ao Manuel João

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta Dissertação só foi possível com o contributo de muitas pessoas que disponibilizaram o seu tempo para a germinação deste trabalho.

A todos desejo manifestar o meu mais profundo reconhecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento, pela permanente disponibilidade, pela confiança em mim depositada e pela partilha de conhecimento.

A todos os docentes que contribuíram para o meu crescimento académico.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos vividos, pelo apoio, pelo companheirismo e pela coesão ao longo desta jornada.

À minha Família, pela compreensão, paciência e ternura sempre manifestadas, e que sempre me apoiou e estimulou a incrementar o conhecimento.

À minha Chefe de Divisão e demais colegas pelo espírito de interajuda.

A todos os amigos, pelo incentivo constante.

A todos aqueles que colaboraram para que esta Dissertação fosse uma realidade, o meu sentido agradecimento.

## **RESUMO**

Este estudo pretende avaliar em que medida a relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento com o supervisor, verificar as relações entre as componentes dos três constructos e procurar diferenças nos níveis de confiança e de comprometicimentos no local de trabalho na Administração Pública Central e Autónoma Local. Foi aplicado um questionário a 904 sujeitos em diversas entidades do Sector Público e com base na investigação quantitativa é proposto um modelo, com recurso a modelagem por equações estruturais. Os resultados obtidos sugerem a possibilidade por um lado de estabelecer relações de influência da confiança organizacional sobre algumas componentes dos comprometicimentos investigados, por outro de identificar algumas relações em que o comprometimento com o supervisor é um mediador da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional e por último que existem algumas diferenças estatisticamente significativas nas relações dos constructos entre os dois sectores públicos estudados. Existe a possibilidade de inferir que as recentes alterações gestionárias na Administração Pública portuguesa, na generalidade têm plasmado o Modelo da Nova Gestão Pública, estando ainda num estado embrionário o Modelo da Governança Pública, no que diz respeito a processos colaborativos no seio organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Pública, Confiança Organizacional, Comprometimento

## **ABSTRACT**

This study aims to assess the extent to which the relationship of influence of organizational trust on the organizational commitment is mediated by the commitment to the supervisor, check the relationships between the components of the three constructs and look for differences in confidence levels and commitments in the workplace in Central and Local Public administration. It was applied a questionnaire to 904 subjects in several public sector entities and based on quantitative research, proposed a model using modeling for structural equation. The results suggest the possibility on one hand to establish relations of influence of organizational trust on some components of the investigated commitments, on the other to identify some relationships in which commitment to the supervisor mediates organizational trust on the organizational commitment and finally that there are some significant differences in the relations of the constructs between the two studied public sectors. It is possible to infer that recent management changes in the Portuguese Administration in general have shaped the model of New Public Management, still being in an embryonic state the Model of Public Governance, regarding the collaborative processes within the organization.

**KEYWORDS:** Public Governance, Organizational Trust, Commitment

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
1.1 – Administração Pública.....	5
1.1.1 – Gestão Pública.....	5
1.1.2 – Modelos Burocrático, Gestionário e Participativo .....	6
1.2 – Confiança Organizacional .....	10
1.3 – Comprometimentos no local de trabalho .....	13
1.3.1 – Comprometimento Organizacional .....	13
1.3.2 – Comprometimento com o Supervisor.....	17
1.4 – A confiança e os comprometimentos no local de trabalho na Administração Pública.....	18
1.5 – Modelo teórico e formulação de hipóteses .....	22
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
2.1 – Instrumento de recolha de dados .....	31
2.2 – Caracterização da amostra.....	35

2.3 – Opções no tratamento estatístico dos dados.....	37
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
3.1 – Validação do Instrumento face à amostra.....	41
3.1.1 – Confiança Organizacional .....	41
3.1.2 – Comprometimento Organizacional .....	43
3.1.3 – Comprometimento com o Supervisor.....	48
3.2 – Teste de Hipóteses e Validação do Modelo Proposto .....	54
3.2.1 – Análise descritiva .....	54
3.2.2 – Modelo parcelar da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional: Efeitos directos .....	55
3.2.3 – Modelo parcelar da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com o supervisor: Efeitos indirectos 1 .....	57
3.2.4 – Modelo parcelar da influência do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento com a organização: Efeitos indirectos 2.....	58
3.2.5 – Modelo global proposto.....	59
3.3 – Análise das relações de mediação .....	65
3.4 – Análise das relações de moderação .....	66
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>70</b>
4.1 – Discussão dos Resultados.....	70
4.2 – Limitações do Estudo .....	78
4.3 – Estudos Futuros .....	79



4.4 – Reflexão Final .....	80
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das três componentes do comprometimento organizacional .....	16
Figura 2 – Modelo geral conceptual proposto de mediação do comprometimento com o supervisor na relação da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização.....	24
Figura 3 – Modelo conceptual proposto de mediação do comprometimento com o supervisor na relação da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização.....	28
Figura 4 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução inicial).....	42
Figura 5 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução final) .....	43
Figura 6 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução inicial) .....	45
Figura 7 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução final) .....	47
Figura 8 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução inicial) .....	50
Figura 9 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução final).....	53
Figura 10 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional .....	55
Figura 11 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional, sem a relação COA/ CON.....	56

Figura 12 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional, sem a relação COA/ COC.....	56
Figura 13 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com a chefia .....	57
Figura 14 – Modelo resultante da influência do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento com a organização .....	58
Figura 15 – Modelo global proposto: M1.....	60
Figura 16 – Modelo global proposto: M2.....	61
Figura 17 – Modelo global proposto: M3.....	62
Figura 18 – Modelo final proposto: MF .....	63
Figura 19 – Modelo final resolvido .....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Componentes doutrinais da Nova Gestão Pública.....	8
Tabela 2 – Paradigmas concorrentes: Mudança de concepções ideológicas.....	10
Tabela 3 – Estrutura da Administração Pública .....	21
Tabela 4 – Escalas do comprometimento organizacional .....	32
Tabela 5 – Escalas do comprometimento com o supervisor .....	33
Tabela 6 – Escala da confiança organizacional .....	34
Tabela 7 – Frequência das variáveis Administração e Sexo .....	35
Tabela 8 – Frequências da variável Habilitações Literárias .....	35
Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas.....	36
Tabela 10 – Frequências das variáveis Superior Hierárquico Directo e Sexo do Superior Hierárquico .....	36
Tabela 11 – Frequências da variável Habilitações Literárias do Superior Hierárquico	37
Tabela 12 – Matriz dos factores Confiança Organizacional.....	41
Tabela 13 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional.....	42
Tabela 14 – Matriz dos factores Comprometimento Organizacional (Final).....	44
Tabela 15 – Matriz de correlações dos factores do comprometimento organizacional (solução final) .....	45
Tabela 16 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional .....	46
Tabela 17 – Matriz dos factores Comprometimento com o Supervisor (Final).....	49

Tabela 18 – Matriz de correlações dos factores do comprometimento com o supervisor (solução final).....	50
Tabela 19 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional.....	52
Tabela 20 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação entre as variáveis confiança, comprometimento organizacional e comprometimento com o supervisor .	54
Tabela 21 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo global proposto.....	59
Tabela 22 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto.....	61
Tabela 23 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto .....	62
Tabela 24 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto.....	62
Tabela 25 – Teste das hipóteses referentes ao modelo final .....	64
Tabela 26 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo global proposto e do modelo global final.....	64
Tabela 27 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento com o supervisor na relação entre a confiança organizacional e o comprometimento organizacional .....	66
Tabela 28 – Estimativa das diferenças entre Administração Pública Central e Autónoma Local .....	67
Tabela 29 – Média e desvio padrão das variáveis latentes .....	68
Tabela 30 – Resultado do Teste das Hipóteses H5 .....	69

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

Análise Factorial Confirmatória .....	AFC
Análise Factorial Exploratória.....	AFE
Comprometimento Organizacional Afectivo.....	COA
Comprometimento Organizacional Normativo .....	CON
Comprometimento Organizacional Calculativo .....	COC
Comprometimento com o Supervisor Afectivo.....	CCA
Comprometimento com o Supervisor Normativo .....	CCN
Comprometimento com o Supervisor Calculativo .....	CCC
Constituição da República Portuguesa .....	CRP

## INTRODUÇÃO

O período de contingência financeira, acrescido da necessidade de implementação de medidas governamentais de combate ao avanço das dívidas soberanas dos Estados e de estímulo à actividade económica tem tido um forte impacto na área dos recursos humanos (Bilhim, 2009) e desencadeado a crítica à forma monopolista da prestação de serviços, apresentando a necessidade de um maior leque de prestadores de serviços públicos e uma abordagem mais orientada para o mercado (Stoker, 2006), apontando o Modelo Burocrático como um obstáculo ao desenvolvimento económico e social (Carvalho, 2007).

Assim sendo, as alterações económicas, financeiras, políticas e ideológicas pressionaram o modelo de gestão pública associado ao Welfare State<sup>1</sup>, estabelecendo a Nova Gestão Pública (Rodrigues & Araújo, 2006) como um novo paradigma que introduz mecanismos de mercado, práticas de gestão privada, concorrência entre serviços públicos, flexibilidade na gestão pública, entre outros (Hood, 1991; Pollitt, 1990), alargando a possibilidade de prestação de serviços semelhantes ao do Estado de Bem-Estar a agentes do sector privado, criando uma rede de organizações responsáveis pela prestação do serviço público (Osborne & Gabler, 1992).

Por outro lado, o crescente conflito entre interesse público e privado tem tido um forte impacto nas relações de trabalho, com a consequente alteração dos níveis de confiança na Administração Pública (Thomson & Perry, 2006).

Deste modo, uma mudança de paradigma gestor que permita explorar as relações entre organizações, actores e processos de mudança (Rhodes, 1996) pode dar o seu contributo na construção de relações baseadas na transparência, na prestação de contas e na confiança (MacGregor, 2003), incrementando processos de troca de informação entre actores e na construção de uma cidadania participativa (Rein & Schön, 1992), associado a um modelo gestor assente na Governança Pública.

O debate sobre governança pública tem fornecido uma estrutura para compreender processos de mudança de governo (Kickert, 1997), enraizando uma perspectiva mais positiva sobre a prestação de serviços públicos, equacionando as organizações públicas como uma materialização do interesse público e desempenhando um papel de liderança na mobilização

---

<sup>1</sup> Estado Providência; Estado de Bem-Estar

de parcerias de colaboração (Peters & Pierre, 1998), estando o comportamento no local de trabalho fortemente correlacionado com uma gestão participada, que envolva os trabalhadores nas decisões organizacionais independentemente do quadro normativo, com uma concepção mais pública ou mais privada na relação jurídica de emprego, permitindo construir relações de confiança e colaboração com todos os actores envolvidos na organização pública, podendo originar um desempenho de excelência (Lopes, 2012).

Contudo, a rivalidade entre expectativas não satisfeitas e desempenho real da Administração Pública tem permitido explicar o enfraquecimento da confiança nas organizações e nos trabalhadores em funções públicas (Kim, 2005), em virtude de níveis reduzidos de eficiência e eficácia, de medidas viciadas pelo executivo governamental, da ausência de ferramentas normativas transparentes para a prossecução pública, entre outros (Van de Walle & Bouckaert, 2003), motivando a necessidade de repensar pressupostos administrativos e gestionários (Bilhim, 2011) que alterem o comportamento dos trabalhadores.

Assim sendo, a confiança pode influenciar a atitude, o comportamento e o desempenho dos colaboradores, sendo um ingrediente importante na eficácia organizacional e apontada como uma alternativa aos incentivos económicos para motivar a força de trabalho (Paine, 2007).

A confiança surge relacionada com o comportamento em organizações e em contexto institucional, sendo um constructo fundamental, não só para o bem-estar das relações entre actores e grupos de actores, públicos e privados, mas também para estabilidade das organizações no longo prazo, particularmente nas instituições públicas (Schein, 1969).

No entanto, esta relação de influência não é uma constante em qualquer cultura, uma vez que os padrões de referência são mutáveis em função do desempenho gestionário dos executivos de Governo (Bouckaert & Van de Walle, 2003). Segundo Tyler e Kramer (1996), a influência de confiança em ambientes organizacionais tem atraído um interesse crescente nos últimos anos, uma vez que é cada vez mais reconhecida como um factor importante na determinação do sucesso organizacional, na estabilidade organizacional e no bem-estar dos trabalhadores em funções públicas.

As constantes alterações na sociedade têm tido um impacto no comprometimento no local de trabalho, quer a nível da mudança da natureza da relação da vinculação, quer ao nível do próprio objecto desse comprometimento (Meyer, 2009). Logo, o comprometimento do



indivíduo tem assumido uma posição de destaque e de grande importância no estudo do desempenho das organizações, bem como das organizações públicas, permitindo estudar o comportamento e a atitude dos indivíduos em ambiente organizacional no último meio século (Becker, 1960), tendo vindo a ser perspectivado não só perfis de comprometimento, mas também a relação entre diferentes tipos de comprometimento (Becker, Klein & Meyer, 2009). Para além do comprometimento organizacional, que tem sido a orientação mais analisada, um dos focos que tem emergido como objecto de estudo é o comprometimento com o supervisor<sup>2</sup> (Meyer, Morin & Vandenberghe, 2015).

Por outro lado, os estudos desenvolvidos por Meyer e colaboradores (2015) têm identificado subgrupos homogêneos centrados no trabalhador com diferentes configurações de perfil (afectivo, normativo e calculativo) e com diferentes alvos (organização, equipa e supervisor).

Face ao exposto foi formulada a seguinte questão de investigação:

Em que medida é que a relação de influência da confiança nas organizações públicas sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento com o supervisor?

Naturalmente que, a transposição cada vez maior do Estado na sociedade implica no estudo da ciência da Administração Pública e da Gestão Pública uma inquietação com a garantia da qualidade do conhecimento, com o rigor técnico, com a sofisticação metodológica, com a evidência empírica e com a utilidade do conhecimento (Raadschelders, 2011). Seguindo este rumo, esta investigação tem como objectivo identificar como o desenvolvimento da confiança nas organizações pode influenciar o comprometimento dos indivíduos no local de trabalho.

Neste sentido, o objectivo primário pretende avaliar o efeito mediador do comprometimento com o supervisor na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional. Além disso, os objectivos secundários têm a pretensão de estabelecer um modelo que estime as relações estruturais entre os três constructos, de determinar e identificar diferenças nos níveis de confiança organizacional e dos comprometimentos quer com o supervisor, quer com a organização, e de verificar se o modelo final apresenta alterações entre a Administração Pública Central e Autónoma Local, em

---

<sup>2</sup> No presente trabalho entende-se como supervisor a chefia directa de um indivíduo, independentemente do nível hierárquico que ocupa.

função das diferenças entre estas duas formas de Administração Pública, conforme Bilhim (2013).

Este trabalho final será capitulado por quatro partes.

A primeira parte tem por objecto uma revisão da literatura, com a análise de vários livros e artigos, de modo a fazer um enquadramento teórico, sendo abordados modelos de gestão pública e conceitos que envolvam a explicação dos constructos em análise.

A segunda parte permite referir a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando os procedimentos metodológicos, o instrumento e procedimento de recolha de dados, a caracterização da amostra e as opções no tratamento estatístico dos dados.

A terceira parte é resumida à apresentação e análise dos resultados dos dados recolhidos referentes aos constructos em estudo, validação das escalas face à amostra, análises factorial exploratória e confirmatória, teste das hipóteses, e modelo proposto.

A quarta parte apresenta as conclusões, com a discussão dos resultados, limitações, estudos futuros e reflexão final.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA<sup>3</sup>

## 1.1 Administração Pública

### 1.1.1 Gestão Pública

A ideologia de uma maior ou menor intervenção estatal na sociedade tem estado na génese de modelos de Gestão Pública (Rodrigues & Araújo, 2005).

A gestão pública não pode estar isolada do contexto social e político, sendo caracterizada por paradigmas concorrentes de governação que podem ter a sua génese em concepções sobre a visão do mundo, em ideologias particulares ou em períodos históricos (Benington & Hartley, 2001). Assim sendo, em processos de reforma gestionária rivalizam não só diferentes entendimentos sobre a natureza humana, mas também valores conflituantes de eficiência, prestação de contas, de equidade, entre outros (Stoker, 2006).

Ao procurar adaptar um modelo de gestão para a Administração Pública podem ser considerados os estilos hierárquico, individualista, igualitário e fatalista (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1998). Hood (1998) explicou que estes quatro estilos de gestão podem ser observados à luz de duas dimensões, divergindo entre si, não só em virtude do tipo de regras (imposição vs liberdade), mas também em virtude do tipo de escolha (grupo vs individual) dos indivíduos, sendo um resultado da dimensão cultural, que determina a opção dos Governos (Silvestre, 2010).

Deste modo, o ambiente da Administração Pública tem sido caracterizado por uma democracia política e por um *Rechtsstaat*<sup>4</sup>, influenciando a estrutura das instituições públicas e possibilitando uma distinção entre gestão pública e privada (Kickert, 1997).

Neste sentido, Allison (1986) elencou diferenças gestionárias entre sector público e privado que relacionam as características ambientais, envolvendo o nível de exposição ao mercado, as restrições legais, a influência política; a relação entre o ambiente e a organização, alcançando o escrutínio e expectativas públicas; e as diferenças organizacionais, complexificadas por

---

<sup>3</sup> O capítulo correspondente à Fundamentação Teórica já deu origem à comunicação: Fonseca, J. M. R. & Nascimento, J. L. (2016). *Da Confiança Organizacional ao Comprometimento com o Supervisor e com a Organização: um Modelo Conceptual para a Administração Pública*. Comunicação apresentada nas XXVI Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 3-6 Fevereiro, Castelo Branco, Portugal.

<sup>4</sup> Estado legal

relações de autoridade, e por estruturas de avaliação e de incentivo, por características pessoais, entre outras.

A Administração Pública portuguesa tem sido caracterizada pela excessiva centralização administrativa, por procedimentos complexos, pela criação de estruturas paralelas, pela falta de pessoal qualificado, pela duplicação e/ ou pela omissão de atribuições e competências, pela carência de avaliação sobre as medidas adoptadas, entre outros (Carvalho, 2007).

Assim sendo, a gestão pública requer por um lado uma administração eficaz e eficiente dos valores públicos, e por outro a interacção entre o contexto político e social, envolvendo órgãos, serviços, funcionários e agentes dentro da Administração Pública onde são desenvolvidas actividades administrativas, subordinadas à Constituição e à lei, com vista à satisfação das necessidades colectivas e à prossecução do interesse público (Bilhim, 2008).

### **1.1.2 Modelos Burocrático, Gestionário e Participativo**

A Administração Pública Tradicional apresenta um conjunto de soluções para os desafios impostos pelos sistemas económicos, que exigem a estabilidade e a previsibilidade fornecida pela burocracia (Stoker, 2006).

Segundo a perspectiva weberiana a burocracia introduz uma divisão hierárquica do trabalho, em que as tarefas complexas são divididas e subdivididas de modo repetitivo; uma estrutura de carreira, em que é enfatizada a continuidade e o longo prazo; uma cultura de regras, sem arbitrariedade e de preferência com um registo escrito; e uma nomeação com base no mérito, em função do conhecimento, da informação e do treino adquiridos em certa área de responsabilidade (Beetham, 1987).

Contudo, face a uma estrutura hierarquizada e dispendiosa do serviço público Peters e Waterman (1982) defenderam a necessidade de adoptar um modelo de gestão descentralizada, flexível, autónoma que fosse comum às organizações públicas e privadas, uma vez que a Administração Pública tinha crescido em demasia em diversos países, fazendo passar uma imagem de ineficiência e ineficácia e estabelecendo uma estrutura pesada, limitando a iniciativa individual (Pollitt, 1993).

Assim sendo, desde os anos 80 que foi possível começar a assistir a uma substituição do modelo tradicional de Administração Pública, inerente a um Estado administrativo e

burocrático, por um modelo de gestão empresarial, com o intuito de melhorar o desempenho e diminuir a despesa pública (Lane, 1995).

Esta nova concepção gestonária, identificada como a Nova Gestão Pública (Rocha, 2010) defende a alteração da gestão pública tradicional por uma administração plasmada em técnicas de gestão privada, sendo destacada a obrigação da profissionalização da gestão nas organizações públicas, do controlo de resultados e a adopção de estilos de gestão empresarial (Hood, 1991). Desta forma, apesar das organizações públicas existirem sob o controlo político e para salvaguardar os interesses colectivos, ainda assim os princípios de gestão dos sectores público e privado devem ser idênticos e comuns (Wright, 1997).

O *New Public Management*<sup>5</sup> é caracterizado por uma reforma que teve origem na preocupação com o uso do dinheiro dos impostos e com a redução dos orçamentos na Administração Pública (Pollitt, 1990), introduzindo no Serviço Público técnicas e ferramentas utilizadas nas organizações privadas, sendo enquadrada no uso do Modelo Gestonário (Hood, 1998).

Esta reforma administrativa envolvia o rompimento de estruturas tradicionais em unidades autónomas responsáveis por actividades da Administração Central do Estado; o poder discricionário, introduzindo uma maior liberdade de gestão; a demonstração de objectivos mensuráveis com indicadores de desempenho bem definidos; a alocação de recursos vinculados ao desempenho; a diversidade das condições de recompensa, mobilidade de carreira e de trabalho, novos meios de organização do Sector Público, de modo a torná-lo mais eficiente e eficaz (Peters & Wright, 1998).

As componentes doutrinárias da Nova Gestão Pública identificadas por Hood (1991) foram a profissionalização da gestão nas organizações públicas, a padronização de medidas de desempenho e de avaliação, um maior relevo no controlo e nos resultados, a desagregação das grandes unidades no Sector Público, a introdução da competição no Sector Público, uma maior primazia nos estilos e práticas de gestão do sector privado, e uma maior ênfase na disciplina e parcimónia na utilização de recursos (Tabela 1).

---

<sup>5</sup> Nova Gestão Pública

Tabela 1 – Componentes doutriniais da Nova Gestão Pública

Nº	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Poder na gestão profissional no sector público	Controlo activo, visível e discricionário da organização de pessoas nomeadas pelo topo, “liberdade para gerir”	A <i>accountability</i> requer missões claras de responsabilidade para a acção e não para a difusão do poder
2	<i>Standards</i> e medidas de desempenho explícitos	Definição de metas, alvos, indicadores de sucesso, preferencialmente expressos em termos quantitativos, especialmente para os serviços profissionais	A <i>accountability</i> requer a declaração clara de alvos; a eficiência requer “olhar duro” aos objectivos
3	Maior ênfase no controlo dos outputs	Alocação de recursos e recompensas ligadas à medição do desempenho; ruptura com a burocracia centralizada – gestão pessoal extensiva	Necessidade de colocar ênfase nos resultados em vez dos procedimentos
4	Mudança para a desagregação das unidades no sector público	Encerramento das unidades “monolíticas”, separação de sistemas de gestão (forma-U) em unidades cooperativas	Necessidade de criação de unidades capazes de serem geridas, de separação entre os interesses de provisão e de produção, de ganhar vantagens de eficiência com a utilização dos contratos ou arranjos de <i>franchise</i> dentro ou fora do sector público
5	Mudança para uma maior competição no sector público	Mudança para os contratos a termo e procedimentos de propostas políticas	Rivalidade como a chave para diminuir os custos e elevar os <i>standards</i>
6	Ênfase nos estilos de gestão praticados no sector privado	Afastamento do estilo militar da ética do serviço público, maior flexibilidade na contratação e recompensas; maior uso de técnicas privadas	Necessidade de utilização de ferramentas “comprovadas” do sector privado no sector público
7	Ênfase numa maior disciplina e parcimónia na utilização de recursos	Cortar custos directos, aumentar a disciplina de trabalho, resistir às exigências dos sindicatos, limitar os custos de condescendência ao negócio	Necessidade de verificar as procuras de recursos do sector público e “fazer mais com menos”

Fonte: Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 4-5.

Estes ideais doutriniais acabaram por ser difundidos pela Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCDE), pelo Banco Mundial, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelas Nações Unidas (Wright, 2000). Deste modo, o Serviço Público passou a responder aos desafios da sociedade pela transição de uma Administração Burocrática para uma Administração Gestionária adaptando metodologias de gestão, que visam uma administração eficiente e eficaz dos recursos disponíveis (Neves, 2002).

Mais recentemente, Meier e O’Toole (2008) sugeriram que alguns dos princípios que se tornaram populares e do senso comum sobre gestão pública deveriam ser encarados com algum cepticismo até ao desenvolvimento de uma base robusta. Estes autores alegaram que a

gestão baseada em evidências requeria uma avaliação empírica dos pressupostos de que a contratação externa melhoraria a eficiência e o desempenho, de que as melhores organizações seriam magras (livres da estratificação de gestão e da burocracia), de que uma boa gestão beneficiaria todos, que as organizações precisariam de ser flexíveis e capazes de mudar, de que as organizações estariam à mercê do seu ambiente (em alternativa as organizações deveriam adaptar-se ao seu ambiente de forma previsível), de que os exploradores seriam mais eficazes do que os defensores (sendo a eficácia da exploração dependente dos recursos), de que quando a política fosse disfuncional a gestão também o seria, que os bons gestores poderiam fazer toda a diferença, que a boa gestão teria padrões, e de que os gestores deveriam escolher objectivos concorrentes (Meier & O'Toole, 2008).

Em contraste com a Administração Pública Tradicional e a Nova Gestão Pública, a Governança Pública é apresentada como um novo paradigma de gestão pública e tem sido utilizada para fazer face ao declínio institucional (Frederickson, 1991) e para explorar organizações, actores e processos de mudança dentro da Administração Pública (Rhodes, 1995), em que os colaboradores são incentivados a trabalhar de uma forma mais participativa com políticos, gestores, supervisores e pares (Stoker, 2006), possibilitando um governo mais centralizado no cidadão com maiores níveis de transparência, responsabilização e legitimidade (Nabatchi, 2010).

Este tipo de gestão é fundamentada na concepção de que as partes interessadas devem ser envolvidos na tomada de decisão para que esta se torne legítima (Prabhaker, 2004), sendo necessária uma mudança de cultura que aceite cidadãos e trabalhadores mais interventivos no modo como os serviços públicos são prestados, possibilitando reconstruir a confiança nas organizações públicas, reconhecendo que as interdependências entre actores estão dependentes de valores, normas e regras comuns inerentes à rede organizacional. (Kickert, 1997).

A literatura tem apresentado diversos estudos na área da Governança Pública, incidindo sobre factores de dependência a que estão sujeitas as relações entre instituições e actores envolvidos na acção colectiva, sobre a forma e a estrutura da actividade de redes de actores autónomas e auto-reguladas, reconhecendo instituições e actores de políticas públicas que não provém apenas de órgãos de governo, mas que transvazam o elemento político formal, criando a

possibilidade dos resultados públicos serem atingidos sem a intervenção da autoridade governamental (Meier & O'Toole, 2001, 2007).

A governança pública, enquanto expressão de um processo de interacção entre organizações públicas e cidadãos consolida valores, que envolvem por um lado o diálogo, a participação e o consenso, por outro a legalidade, a justiça, a equidade e a igualdade, por outro a abertura ao escrutínio público, a transparência e a *accountability*, por outro a economia, a eficiência e a eficácia, e por fim a integridade, a imparcialidade, a honestidade, a dignidade, o profissionalismo, entre outros (Osborne & Gaebler, 1992; Peters & Pierre, 1998).

A Tabela 2 apresenta diferentes concepções de gestão pública.

Tabela 2 – Paradigmas concorrentes: Mudança de concepções ideológicas

	<b>Administração Pública Tradicional</b>	<b>Nova Gestão Pública</b>	<b>Governança Pública</b>
Contexto	Estável	Competitivo	Mudança Contínua
População	Homogénea	Atomizada	Diversificada
Necessidades/ Problemas	Directo; Definido por profissionais	Querere; Expressa através do mercado	Complexo; Volátil e propenso ao risco
Estratégia	Estado; Produção central	Centralizado no mercado e no cliente	Moldada pela sociedade civil
Governança através de actores	Hierarquias; Servidores Públicos	Mercados; Compradores e fornecedores; Clientes e Contratadores	Redes e Parcerias Liderança cívica
Conceitos chave	Bens Públicos	Escolha Pública	Valor Público
Inovação	Grande escala; Nacional e universal; Inovação	Inovação na forma organizacional (conteúdo)	Inovação ao nível central e local
Melhoria	Grande mudança radical; Melhorias iniciais, mas menor capacidade para a melhoria contínua	Melhorias na gestão de processos e sistemas; Foco no cliente produz melhorias na qualidade	Transformação e melhoria contínua nos serviços de atendimento
Papel dos decisores políticos	Comandantes	Locutores e Comissários	Líderes e intérpretes
Papel dos gestores públicos	Balconistas e mártires	Maximizadores de eficiência e de mercado	Exploradores
Papel da população	Utilizador	Clientes	Co-produtores

Fonte: Benington, J. & Hartley, J. (2001). Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK. In International Research Symposium on Public Sector Management, Barcelona.

## 1.2 Confiança Organizacional

A confiança tem sido estudada pela sua importância organizacional, originando perspectivas e explicações divergentes (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Mayer & Davis, 1999; Dirks & Ferrin, 2001; Ferrin & Dirks, 2003).



Schein (1969) argumentou que o conceito da confiança surge relacionado com o comportamento em organizações, estando subjacente como um constructo fundamental, não só para o bem-estar das relações entre actores e grupos de actores, públicos e privados, mas também para estabilidade das organizações no longo prazo. Luhmann (1979) alegou que a confiança é uma condição comportamental, intrínseca à vida organizacional, uma vez que os actores tendencialmente reduzem a complexidade das suas interações sociais, pela adopção de expectativas sobre o comportamento de outros.

A confiança pode ser considerada um factor essencial na gestão do ambiente organizacional, por se tratar de um mecanismo a partir do qual os actores sociais aumentam a credibilidade na pessoa humana ou no sistema instituído, incrementando a partilha de valores e o trabalho em equipa (Giddens, 1991).

Para Fukuyama (1995) o aumento do nível de confiança nas organizações permite aumentar a colaboração entre pares, que emerge da capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, em função da partilha de valores e da capacidade de subordinarem os interesses individuais aos do grupo, acreditando que alguns agem de forma responsável para o bem de todos, independentemente do sistema de normas e de regulamentos em vigência, incrementando a eficiência organizacional para a prossecução de causas comuns. Ademais, Robinson (1996) considerou que o nível de confiança é determinado por expectativas individuais sobre a probabilidade de que as acções futuras de outros no mínimo não desconsiderarão os interesses da pessoa.

A confiança pode ser encarada como uma crença individual em que a acção organizacional poderá ser sempre benéfica ao procurar alcançar objectivos que favorecem todos os colaboradores (Gilbert & Tang, 1998). Rousseau e os seus colaboradores (1998) propuseram a confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros, incorrendo num comportamento de risco, que possibilita o próprio reforço do sentimento de confiança e permite o comportamento cooperativo, promovendo relações em rede que possibilitem encontrar soluções para situações que perturbem o regular funcionamento da organização.

Assim sendo, a confiança tem assumido um papel determinante na mudança do foco do colaborador isolado para o colaborador em rede, em virtude de mudanças contextuais, que

provocam alterações nas relações entre pessoas e organizações (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Nesta perspectiva uma confiança incrementada pode ajudar a diminuir os custos de transacção, à medida que promove a cooperação no seio organizacional (Kramer, 2006).

Por outro lado, o nível de confiança nas organizações pode ser determinado culturalmente (Hofstede, 1980). Contudo, esta relação de determinação não é uma constante em qualquer cultura, uma vez que os padrões de referência são mutáveis em função do desempenho gestor dos executivos de Governo (Bouckaert & Van de Walle, 2003).

A confiança interpessoal dos colaboradores públicos pode ser transformada em confiança organizacional, à medida que a tomada de decisão é em função dos seus interesses e do nível da sua participação (Levi, 1998). Além disso, a construção de relações de confiança e de colaboração entre todos os actores envolvidos em instituições públicas pode influenciar o comportamento no local de trabalho, estando fortemente correlacionado com uma gestão participada, que envolva os trabalhadores nas decisões organizacionais independentemente do quadro normativo, com uma concepção mais pública ou mais privada na relação jurídica de emprego, podendo originar um desempenho de excelência (Lopes, 2012).

Segundo Christensen e Lægreid (2005) a confiança nas organizações pode assumir um carácter mimético, pois o nível de confiança atingido numa determinada instituição tende a ser propagada a outras instituições públicas. Independentemente da informação disponibilizada aos cidadãos, a confiança organizacional pode assumir um carácter normativo, na medida em que a cidadania participada pode permitir que os cidadãos estejam dispostos a seguir as decisões governamentais, em função do compromisso, da honestidade, da justiça, entre outros.

A explicação mais comum para a diminuição da confiança organizacional pode estar relacionado com expectativas que não foram satisfeitas, em virtude de níveis reduzidos de eficiência e eficácia, da viciação de medidas do executivo governamental, da ausência de ferramentas normativas transparentes para a prossecução pública, entre outros (Van de Walle & Bouckaert, 2003).

Assim, em virtude das constantes mudanças de ambiente organizacional existe a necessidade de repensar os pressupostos administrativos e gestores de modo a incrementar níveis de desempenho na Administração Pública (Bilhim, 2011), que possivelmente podem auxiliar no

desenvolvimento da confiança nas instituições públicas e do comprometimento organizacional dos colaboradores públicos.

### **1.3 Comprometimentos no local de trabalho**

#### **1.3.1 Comprometimento Organizacional**

O comprometimento, particularmente o comprometimento organizacional tem sido estudado intensamente nos últimos 50 anos, havendo diversas conceptualizações, perspectivas e pouco consenso entre elas (Becker, Ullrich & van Dick, 2013).

Um dos primeiros autores descreveu o comprometimento como uma disposição para o indivíduo se envolver em "linhas consistentes de actividade" (Becker, 1960, p. 64) que resultam da acumulação de *side bets*, isto é o investimento realizado perante o retorno que seria perdido se a actividade fosse interrompida. Posteriormente Mowday, Porter e Steers (1979) conceptualizaram o comprometimento como "a força relativa de identificação de um indivíduo com a organização" (p. 226). Weiner (1982) demonstrou que os indivíduos comportam-se de determinada maneira em função daquilo em que acreditam que é a "coisa certa" (p. 421) e em função "da totalidade das pressões normativas para agir de uma forma que atenda aos objectivos e interesses organizacionais" (p. 421).

O comprometimento pode ser definido em função da sua natureza. A distinção entre comprometimento atitudinal e comportamental tem sido feita por diversos autores (Mowday, Porter, & Steers, 1982). O comprometimento atitudinal focaliza o processo pelo qual as pessoas pensam no seu relacionamento com a organização, envolvendo uma dimensão afectiva ou emocional. Esta abordagem pode ser observada como uma maneira individual de pensar em que os indivíduos consideram em que medida os seus próprios valores e objectivos são congruentes com os da organização. O comprometimento comportamental refere-se ao processo pelo qual os indivíduos desenvolvem raízes, ficando em sujeição com uma certa organização, e o que fazem à medida que lidam com essa relação arraigada, envolvendo uma dimensão calculativa ou de ligação por interesse (Meyer & Allen, 1991).

Ainda, quanto à natureza do comprometimento Meyer e Herscovitch (2001) propuseram que o comprometimento fosse uma força de vinculação, que liga o indivíduo a um curso de acção com relevância para um ou mais objectos ("*targets*", p. 301).

O comprometimento organizacional foi perspectivado como um constructo unidimensional, mas tem havido pouco consenso sobre a natureza do constructo (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). Mowday *et al.* (1982) apresentaram estudos com amostras de diferentes contextos tendo verificado que em alguns desses estudos havia uma bidimensionalidade que ia contra o quadro teórico que os autores estabeleceram e que pressupunha a extracção de um único factor que correspondia “a um único constructo comum subjacente” (p. 223).

Allen e Meyer (1990) fazem uma revisão exaustiva das várias conceptualizações de comprometimento organizacional e sugerem que as várias definições do constructo podem ser agrupadas em torno de três grandes dimensões. A afectiva, que é caracterizada por uma ligação emocional, com a identificação e o envolvimento pessoal com organização (Mowday *et al.*, 1982). A normativa, que consiste na crença de que existe uma obrigação moral de permanecer na organização (Weiner, 1982). A calculativa, que reflecte um custo percebido, associado à interrupção do emprego (Becker, 1960).

O comprometimento pode ser definido em função do seu *focis*<sup>6</sup>, ou objecto. Este desenvolvimento na teoria do comprometimento reconhece que o comprometimento pode estar direccionado para vários objectos existentes no local de trabalho (*workplace commitments*), ou *focis* de relevância, incluindo a organização, a ocupação, o supervisor, a equipe, o programa, o cliente, entre outros (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Deste modo, Meyer e Allen (1991 e 1997) desenvolveram o modelo de três componentes para abordar as semelhanças e as diferenças observadas em concepções unidimensionais existentes no comprometimento organizacional (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) e para argumentar que as diferentes formas de comprometimento organizacional têm implicações diferentes no comportamento (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Meyer e colaboradores propuseram que o comprometimento organizacional existe em três dimensões: afectivo, calculativo e normativo (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer *et al.*, 2002). Estes autores argumentaram que "trabalhadores com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles que têm um forte comprometimento calculativo permanecem porque eles precisam e aqueles

---

<sup>6</sup> foco

que têm um forte comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que devem fazê-lo" (Meyer & Allen, 1991, p. 64). Além disso, Meyer e a sua equipa estabeleceram que seria expectável que o comprometimento organizacional afectivo tivesse uma correlação positiva com o normativo, e que o comprometimento calculativo se relacionasse de uma forma mais fraca com o normativo, ou que não se correlacionasse com nenhum dos outros dois componentes. (Meyer *et al.*, 2002, p.21).

Meyer alegou que pode alcançar-se uma melhor compreensão da relação de um colaborador com uma organização por reconhecer que o indivíduo tem a possibilidade de experimentar as três formas de comprometimento em graus variados. Esta constatação irá estar na base da conceptualização do comprometimento, e particularmente do comprometimento organizacional através de perfis de comprometimento (Wasti, 2005; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012) que correspondem a uma das linhas de investigação existentes no momento presente (Klein, 2013).

Meyer e Allen (1991) consideraram que as diferentes dimensões do comprometimento são desenvolvidas em função de diferentes antecedentes e têm diferentes implicações ou consequentes para os comportamentos dos indivíduos no trabalho, conforme representado na Figura 1 (Meyer *et al.*, 2002, p. 22).

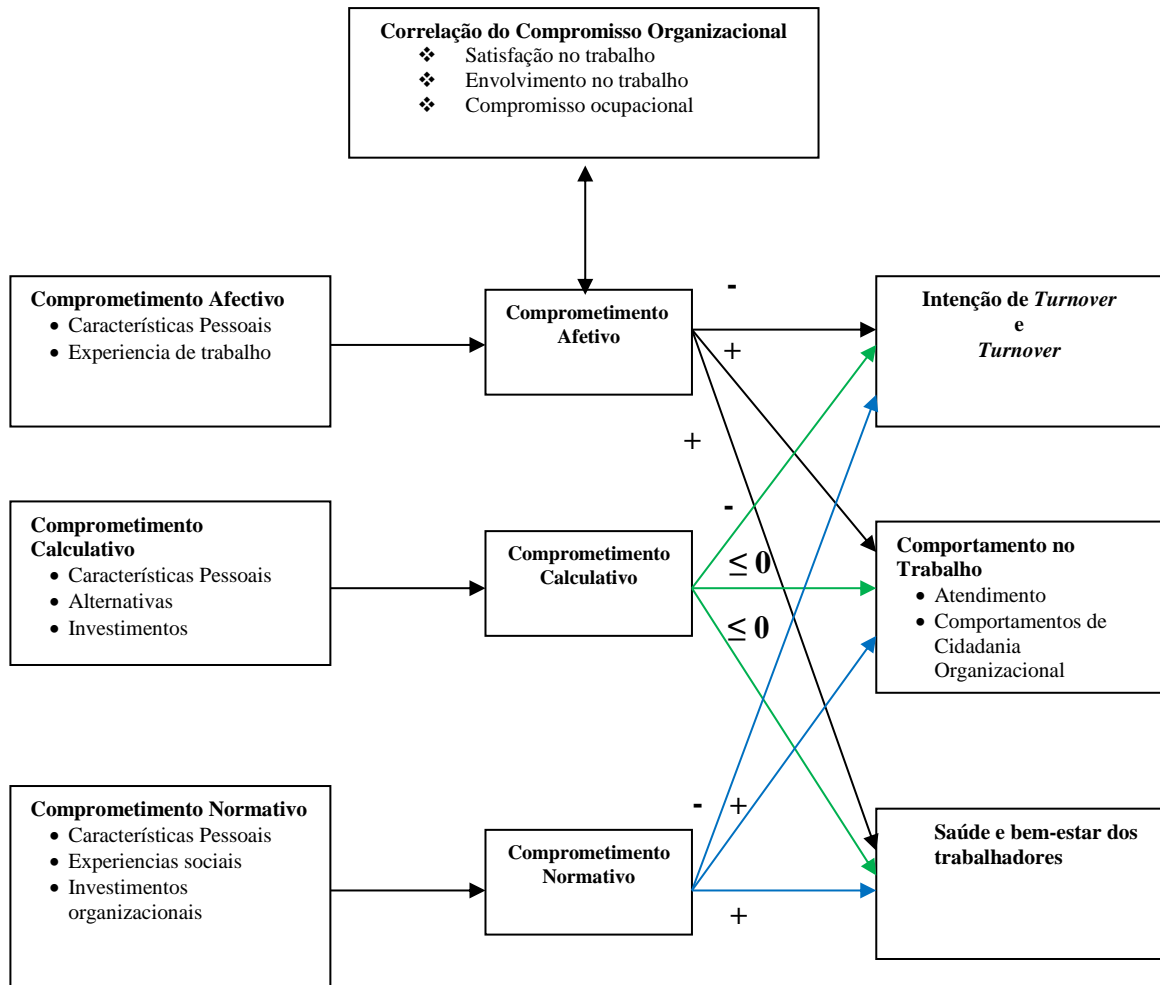


Figura 1 – Modelo das três componentes do comprometimento organizacional (Adaptado de Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002)

O comportamento no trabalho está relacionado com o comprometimento dos colaboradores, não apenas com um objecto, mas com vários objectos (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). Contudo os comprometimentos com focos diferentes estão ligados entre si. Meyer e colaboradores (1993) sugeriram a possibilidade de haver relações de determinação entre comprometimentos. Cohen (2003) garantiu que existem relações de determinação entre comprometimentos. A existência de múltiplos comprometimentos relacionados e determinando uns aos outros aumenta a complexidade da compreensão dos sistemas em equação e da gestão de recursos humanos (Meyer, Allen & Smith, 1993; Cohen, 2003). Figueira, Nascimento e Almeida (2014) propuseram a possibilidade de haver uma relação de dupla determinação entre o comprometimento profissional e o organizacional, indicando a relevância desta relação nas atitudes comportamentais dos colaboradores.

### 1.3.2 Comprometimento com o Supervisor

A liderança é considerada um factor determinante do comprometimento organizacional (Mowday *et al.*, 1982). Bycio, Allen e Hackett (1995) revelaram como o tipo de liderança pode afectar os resultados dos colaboradores, defendendo que o modo como a liderança é exercida possibilita prever os resultados dos trabalhadores. Strauss, Griffin e Rafferty (2009) demonstraram a importância da liderança como um antecedente de comportamento no trabalho e propôs que a liderança aumentaria o comprometimento com o líder/ supervisor, com a equipa de trabalho e com a organização.

O comprometimento com o supervisor é um constructo novo, visto que não foram encontrados estudos que o tivessem teorizado.

O modelo geral de comprometimento de Meyer e de Herscovitch (2001) foi desenvolvido a partir do modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997). Baseou-se na premissa de que a mesma estrutura de três componentes pode ser aplicada aos diversos tipos de comprometimento independentemente do seu objecto (por exemplo, organização, profissão, supervisor, equipa). No entanto, apesar de Meyer e Herscovitch (2001) reconhecerem que os trabalhadores podem experimentar comprometer-se com vários objectos, não abordaram a questão de como o comprometimento com múltiplos objectos podem estar relacionados. Já Cohen (2003) abordou exhaustivamente esta problemática.

Os trabalhos de Klein, Molloy e Cooper (2013) conceptualizaram que o comprometimento pode ser aplicado a todos os potenciais alvos, ou potenciais focos de comprometimento. Bergman, Benzer, Kabins, Bhupatkar e Panina (2013) também defenderam que, embora geralmente, se desenvolva a perspectiva de comprometimento com a revisão da literatura organizacional, ainda assim, o quadro sobre comprometimento pode ser aplicado a qualquer potencial foco de comprometimento (por exemplo, organização, trabalho, objectivos, colegas de trabalho).

Por analogia com o modelo existente para o comprometimento organizacional (Meyer & Allen 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) e com a relação entre o comprometimento organizacional e o profissional (Meyer, Allen & Smith, 1993; Cohen, 2003; Figueira, Nascimento & Almeida, 2014) propõe-se que os colaboradores que têm um forte

comprometimento afectivo com a supervisor permanecem com o mesmo supervisor, porque querem, aqueles que têm um forte comprometimento normativo com o supervisor permanecem porque eles sentem que devem fazê-lo, e aqueles que têm um forte comprometimento calculativo com o supervisor permanecem, porque precisam. Além disso, é expectável que o comprometimento afectivo com o supervisor tenha uma relação positiva com o comprometimento normativo e que o comprometimento calculativo tenha uma relação mais fraca com o normativo, ou que não se relacione com nenhum dos outros dois. (Meyer *et al.*, 2002, p.21).

Existem evidências que mostram que o comportamento no trabalho pode ser explicado com mais detalhes, tendo em conta os comprometimentos dos colaboradores com vários objectos (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). Este reconhecimento tem implicações importantes para a compreensão do comportamento organizacional, pois permite entender que colaboradores que tenham um baixo comprometimento organizacional, ainda assim podem executar as suas funções de uma forma eficaz e eficiente, por desenvolverem comprometimentos não só com a organização, mas também, por um lado, com comprometimentos internos à organização, designadamente, com o trabalho, o líder, o supervisor, a equipa; e por outro lado, com comprometimentos externos à organização, nomeadamente, com a profissão, o cliente, entre outros.

#### **1.4 A confiança organizacional e os comprometimentos com a organização e com o supervisor na Administração Pública**

A confiança é fundamental para os trabalhadores conceberem comportamentos desejáveis (Culbert & McDonough, 1986). A falta de confiança organizacional pode levar a resultados disfuncionais, como o cinismo organizacional, a baixa motivação, o baixo comprometimento, entre outros (Carnevale & Wechsler, 1992).

A confiança organizacional está ligada a atitudes adoptadas no local de trabalho, como é o caso do comprometimento organizacional (Dirks & Ferrin, 2002). Na perspectiva de Klijn, Edelenbos e Steijn (2010) o enfraquecimento dos valores subjacentes à Governança Pública, resultado da desconfiança nas organizações públicas pode conduzir a diferentes níveis de satisfação, de desempenho e de comprometimento organizacional. Colaboradores com níveis mais elevados de confiança evidenciam um maior comprometimento quer com a organização,



quer com o supervisor, incrementando maiores níveis de satisfação com o trabalho (Dirks & Ferrin, 2002).

Neste sentido, a confiança organizacional tem sido apresentada pelo quadro teórico como um antecedente do comprometimento organizacional (Dirks & Ferrin, 2001, 2002; Hosmer, 1995; Robinson 1996), podendo ser assumido que níveis elevados de confiança e de comprometimento têm influência positiva no desempenho dos colaboradores (Paine, 2007), permitindo aumentar a motivação na prestação do serviço público (Perry & Wise, 1990).

Os estudos de Paine (2007) apontaram para as relações positivas entre a confiança organizacional e as componentes afectiva e normativa do comprometimento e para a relação negativa (pouco significativa) entre a confiança organizacional e o comprometimento calculativo.

Além disso, a qualidade da relação hierárquica depende da percepção dos colaboradores sobre o carácter do supervisor, sendo visível que elevados níveis de benevolência, integridade e capacidade possibilitam o incremento da confiabilidade (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), da disponibilidade para trabalhar, do comprometimento, entre outros (Dirks & Ferrin, 2002).

Por outro lado, resultados de diferentes países demonstraram que os trabalhadores do sector público estão menos comprometidos com a organização do que no sector privado (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006). Stazyk, Pandey e Wright (2011) sugeriram que tem sido lento o desenvolvimento da teoria que fundamenta os conceitos de comportamento organizacional, particularmente quanto ao comprometimento no contexto público. Estes autores salientaram que as características específicas do ambiente organizacional, assim como acontece nas especificidades das organizações do sector público, têm um efeito sobre variáveis como o comprometimento organizacional.

Assumindo que o Serviço Público encerra uma importância muito grande como empregador nacional há a necessidade de abordar os diferentes níveis de Administração Pública, mais especificamente central, com uma governança transversal do país; ao nível local, com uma maior proximidade ao cidadão, que devido à natureza da sua missão é imbuída de um estatuto especial e diferente, mais autónomo (Bilhim, Ramos & Pereira, 2015; Charbonneau & Van Ryzin, 2016).

A natureza das organizações intervenientes neste estudo pode ser inicialmente distinguida entre a Administração Central do Estado como um “conjunto de órgãos e serviços do Estado, com competência extensiva a todo o território nacional” (p. 99) e a Administração Local do Estado como sendo os “órgãos e serviços locais, instalados em diversos pontos geográficos do território nacional, e cuja competência é limitada a uma determinada área” (Bilhim, 2013, p. 99).

Para além disso, no contexto da Administração Central do Estado é possível fazer a distinção entre entidades que fazem parte da Administração Directa do Estado (nº 1 do artigo 2º da Lei nº 4/ 2004, de 15 de Janeiro) e que se encontram sujeitas ao poder de direcção dos membros do governo; das entidades que fazem parte da Administração Indirecta do Estado, “composta por uma miríade de entidades com personalidade jurídica própria” (p. 101), em virtude do alargamento das missões do Estado e da aproximação dos serviços públicos aos cidadãos (Bilhim, 2013).

Por outro lado, deve ainda ser clarificada a distinção entre Administração Local do Estado e Administração Local Autárquica para clarificar a natureza das organizações públicas estudadas. A primeira assenta na divisão do território e nos serviços locais do Estado (Bilhim, 2013), sendo encontrados como “órgãos da pessoa colectiva Estado, que na dependência hierárquica do Governo, exercem uma competência limitada a uma certa circunscrição administrativa” (Amaral, 1993, p. 399), instalados em diversos locais do território nacional e em que as decisões são tomadas em nome do Estado (Bilhim, 2013). A segunda é uma forma diferente de Administração Local, sendo entendida como a actividade exercida pelas autarquias locais, integrando a ocupação e a defesa dos interesses de um espaço territorial e de uma comunidade de pessoas, representadas por órgãos independentes, livremente eleitos, que apesar de não fazerem parte do Estado podem ser fiscalizados e inspeccionados pelo Estado (Bilhim, 2013), sendo reconhecida a sua autonomia administrativa e financeira, previsto nos artigos 235º e 236º da Constituição da República Portuguesa, em função da aproximação da administração aos cidadãos, conforme previsto no artigo 267º da CRP (Canotilho & Moreira, 1993).

Assim sendo, considerando uma perspectiva orgânica a estrutura da Administração Pública pode ser dividida em Administração do Estado e em Administração Autónoma, sendo possível distinguir a administração directa (Central e Periférica) da indirecta do Estado

(Institutos Públicos e Empresas Públicas), e a Administração Autónoma de base territorial (Regiões Autónomas e Autarquias Locais) da de base associativa (Catarino, 2012).

A Tabela 3 apresenta a estrutura da Administração Pública numa dimensão orgânica.

Tabela 3 – Estrutura da Administração Pública

Administração do Estado				Administração Autónoma		
Directa		Indirecta		De Base Territorial		De Base Associativa
Central	Periférica	Institutos Públicos	Empresas Públicas	Regiões Autónomas	Autarquias Locais	-
Comum ou Especializada		Serviços Personalizados Fundações Públicas Estabelecimentos Públicos		-		Associações Públicas

Fonte: Catarino, J. R. (2012). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*. Coimbra: Almedina.

Além disso, numa perspectiva financeira a Administração Pública pode ser distinguida entre Sector Público Administrativo (SPA), constituído pelas entidades e serviços da Administração Central, Regional, Local, Segurança Social e Fundos Autónomos; e Sector Empresarial do Estado (SEE), composto por empresas públicas e empresas participadas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial (Catarino, 2012).

Neste sentido, Hassan & Rohrbaugh (2011) diferenciaram antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional específicos a nível Federal ou Central e ao nível Estadual ou Local. Stazyk e colaboradores (2011) argumentaram que o contexto da administração pública deve levar em consideração os efeitos que o controlo externo exerce sobre os processos internos das organizações públicas, e até mesmo sobre o comprometimento organizacional, devendo considerar-se que a presença de regras, regulamentos e actividades de supervisão restringem os gestores públicos e as organizações públicas e podem levar à redução do comprometimento organizacional.

Por outro lado, devem ainda ser considerados a influência dos ciclos económicos, uma vez que estes determinam os níveis de comprometimento no local de trabalho (Cepiku, Mussari, & Giordano, 2016) e de confiança organizacional, sendo mais evidente em situações de crise financeira a necessidade de um ambiente de apoio externo, especialmente de políticos e de políticas públicas que possibilitem às organizações públicas um nível de autonomia razoável para prosseguir os seus objectivos e a sua missão (Stazyk *et al.*, 2011).

As organizações estudadas da Administração Central são Ministérios, Direcções-Gerais, Institutos Públicos, que envolvem uma certa concentração do poder, mantendo um controlo centralizado pelo Governo. As organizações da Administração Autónoma Local analisadas são Autarquias Locais e Serviços Municipalizados (sem personalidade jurídica), que expressam uma certa descentralização administrativa, que apesar de ser subsidiada pelo Estado, “não é um instrumento da acção do Estado, como é o Governo” (p. 103), sendo por isso uma “entidade independente e completamente distinta do Estado” (Bilhim, 2013, p.103). As Câmaras Municipais para cumprir as suas obrigações organizam-se na maioria dos casos em Serviços Municipalizados (sem personalidade jurídica), permitindo uma maior liberdade, e autonomia administrativa e financeira do município (Rocha, 2001). Contudo, Rocha (1997) advoga que apesar dos governos locais terem autonomia, continuam amarrados à tutela administrativa e completamente dependentes sob o ponto de vista financeiro e legislativo. Assim sendo, as organizações estudadas da Administração Autónoma Local mantêm a obrigatoriedade moral de seguir os mesmos valores que seguem as organizações da Administração Central do Estado (Alves, 2002). Este quadro institucional é de tal maneira forte que pode não afectar a relação individualizada entre o supervisor e o subordinado.

Contudo, pode ser expectável um maior nível de comprometimento entre colaboradores da Administração Autónoma Local, em virtude do envolvimento dos colaboradores/ supervisores/ políticos na satisfação das necessidades dos cidadãos, em comparação com a Administração Central, que face à sua missão de garantir o cumprimento de normativos legais, assume uma maior separação dos cidadãos (Bilhim, 2004).

### **1.5 Modelo teórico e formulação de hipóteses**

As mudanças profundas podem alterar a percepção dos trabalhadores sobre as organizações (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) e diminuir a confiança organizacional (Butz, Dietz, & Konovsky, 2001), podendo o supervisor desempenhar um papel representativo e substitutivo da organização em manter os trabalhadores motivados (Stinglhamber *et al.*, 2003).

Tendo como fundamento o Modelo Geral do Comprometimento com a Organização proposto por Meyer e Allen (1997) a confiança organizacional pode ser considerada como um constructo de natureza organizacional, em virtude do seu relacionamento com as características organizacionais e com as práticas de gestão (Gould-Williams, 2003), podendo ser observada como um antecedente do comprometimento organizacional, possibilitando

incrementar a transmissão de informação, racionalizar recursos disponíveis, criar redes de cooperação, etc. (Neves, 2011). Estas constatações permitem formular a seguinte hipótese:

H1: A confiança organizacional tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional.

Por outro lado, os estudos desenvolvidos por Meyer, Morin e Vandenberghe (2015) identificaram subgrupos homogéneos centrados no trabalhador com diferentes configurações de perfil (afectivo, normativo e calculativo) e com diferentes alvos ou *foci* (organização, equipa e supervisor).

À semelhança da consideração da confiança, enquanto um constructo de natureza organizacional e antecedente do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997), o comprometimento com o supervisor pode ser percebido como um consequente de investimentos pessoais (Becker, 1960), entre eles a confiança, na relação entre subordinado e superior hierárquico. Assim sendo, a confiança está associada ao papel desempenhado pelo supervisor, podendo fundamentar a formulação da seguinte hipótese:

H2: A confiança organizacional tem influência positiva sobre o comprometimento com o supervisor.

O modelo geral de comprometimento de Meyer e de Herscovitch (2001) demonstrou que a estrutura do modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997) pode ser aplicada aos diversos tipos de comprometimento independentemente do seu objecto (por exemplo, organização, profissão, supervisor, equipa).

Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) sugeriram, na linha de Meyer e Allen (1997) que os compromettimentos com objectos mais directamente relacionados com a pessoa, as suas características e motivações, que impliquem uma relação de natureza interpessoal próxima, como é o caso do comprometimento com o supervisor, sejam antecedentes de tipos de comprometimento orientados para objectos fora da esfera directa da pessoa, como é o caso do organizacional. Face ao exposto foi possível formular a seguinte hipótese:

H3: O comprometimento com o supervisor tem influência sobre o comprometimento organizacional.

Sendo assim, o quadro teórico estabelecido poderá permitir fundamentar a existência de relações de influência entre os três constructos em estudo (Figura 2).

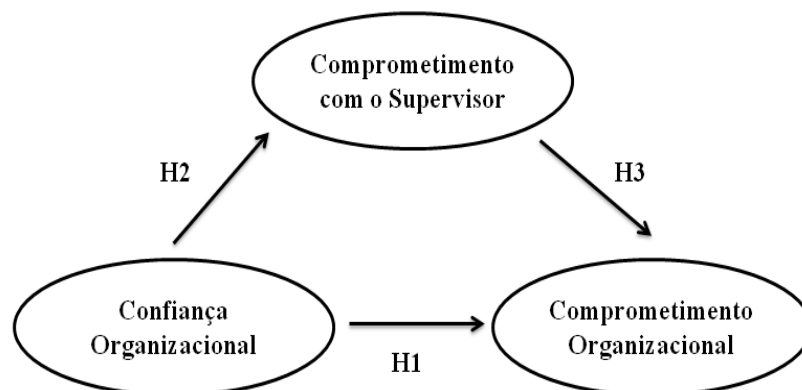


Figura 2 – Modelo geral conceptual proposto de mediação do comprometimento com o supervisor na relação da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização (Fonte: Fonseca e Nascimento, 2016).

As mudanças e reestruturações na Administração Pública têm originado instabilidade e insegurança, prejudicando as redes colaborativas entre os diversos atores institucionais. Neste contexto a confiança assume um papel central nas organizações (Drummond, 2007).

A falta de confiança tem consequências negativas no empenho dos trabalhadores, na produtividade da organização, na gestão de mudança, entre outros. A confiança pode permitir por um lado otimizar a transmissão de informação e conhecimento e, por outro, racionalizar os recursos disponíveis criando, nomeadamente, redes de cooperação (Neves, 2011). Na linha destas constatações formulam-se as seguintes hipóteses:

H1a: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente afectiva do comprometimento organizacional.

H1b: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente normativa do comprometimento organizacional.

H1c: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente calculativa do comprometimento organizacional.

A concepção de que os cidadãos estão dispostos a sacrificar interesses, enquanto considerarem legítimo a autoridade do decisor está relacionada com o grau de confiabilidade nos procedimentos adoptados e na própria instituição pública (Levi, 1998). Segundo a

perspectiva de Levi (1998) as pessoas são valorizadas e não apenas a produtividade, actuando democraticamente no sentido de construir relações de confiança e colaboração com todos os actores envolvidos na organização pública. Assim sendo, a confiança está associada ao papel desempenhado pelo líder/ chefe, fundamentando a formulação das seguintes hipóteses:

H2a: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente afectiva do comprometimento com o supervisor.

H2b: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente normativa do comprometimento com o supervisor.

H2c: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente calculativa do comprometimento com o supervisor.

Existem evidências que mostram que o comportamento no trabalho pode ser explicado com mais detalhes, tendo em conta os comprometimentos dos colaboradores com vários objectos (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). Este reconhecimento tem implicações importantes para a compreensão do comportamento organizacional, pois permite entender que colaboradores que tenham um baixo comprometimento organizacional, ainda assim podem executar as suas funções de uma forma eficaz e eficiente, por desenvolverem comprometimentos não só com a organização, mas também, por um lado, com comprometimentos internos à organização, designadamente, com o trabalho, o líder, o supervisor, a equipa; e por outro lado, com comprometimentos externos à organização, nomeadamente, com a profissão, o cliente, entre outros.

Apesar de ser consensual que os vários tipos de comprometimentos no local de trabalho estão relacionados entre si, existem já consensos quanto à direccionalidade dessas relações de influência (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Cohen, 2003). Quanto ao comprometimento profissional e o comprometimento organizacional, o quadro teórico estabelecido, bem como estudo empíricos já realizados (e.g., Figueira, Nascimento & Almeida 2014) vão no sentido de que o primeiro determine o segundo. Tal facto sugere que os comprometimentos com objectos mais directamente relacionados com a pessoa, as suas características e motivações, como é o caso do comprometimento profissional, sejam antecedentes de tipos de comprometimento orientados para objectos fora da esfera directa da pessoa, como é o caso do organizacional (Meyer,

Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Nesta linha pressupõe-se que o comprometimento com o supervisor, por implicar uma relação de natureza interpessoal próxima à pessoa, seja determinante do comprometimento organizacional, tal como o estilo de liderança é determinante do comprometimento organizacional (Bycio, Allen & Hackett, 1995). Face ao exposto foi possível formular as seguintes hipóteses:

H3a: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização

H3b: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização

H3c: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização

H3d: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização

H3e: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização

H3f: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização

H3g: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização

H3h: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização

H3i: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização

O modelo proposto suportado pelas proposições formuladas anteriormente implica também relações de mediação (Baron & Kenny, 1986), uma vez que as relações entre a confiança organizacional e as componentes do comprometimento organizacional são determinadas pela



presença de componentes do comprometimento com o supervisor. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses de mediação:

H4a: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo é mediada pelo comprometimento afectivo com o supervisor

H4b: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor

H4c: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor

H4d: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento afectivo com o supervisor

H4e: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor

H4f: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor

H4g: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento afectivo com o supervisor

H4h: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor

H4i: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor

Em função da formulação das hipóteses antecedentes existe a possibilidade de desagregar o modelo geral e fundamentar teoricamente o modelo proposto (Figura 3).

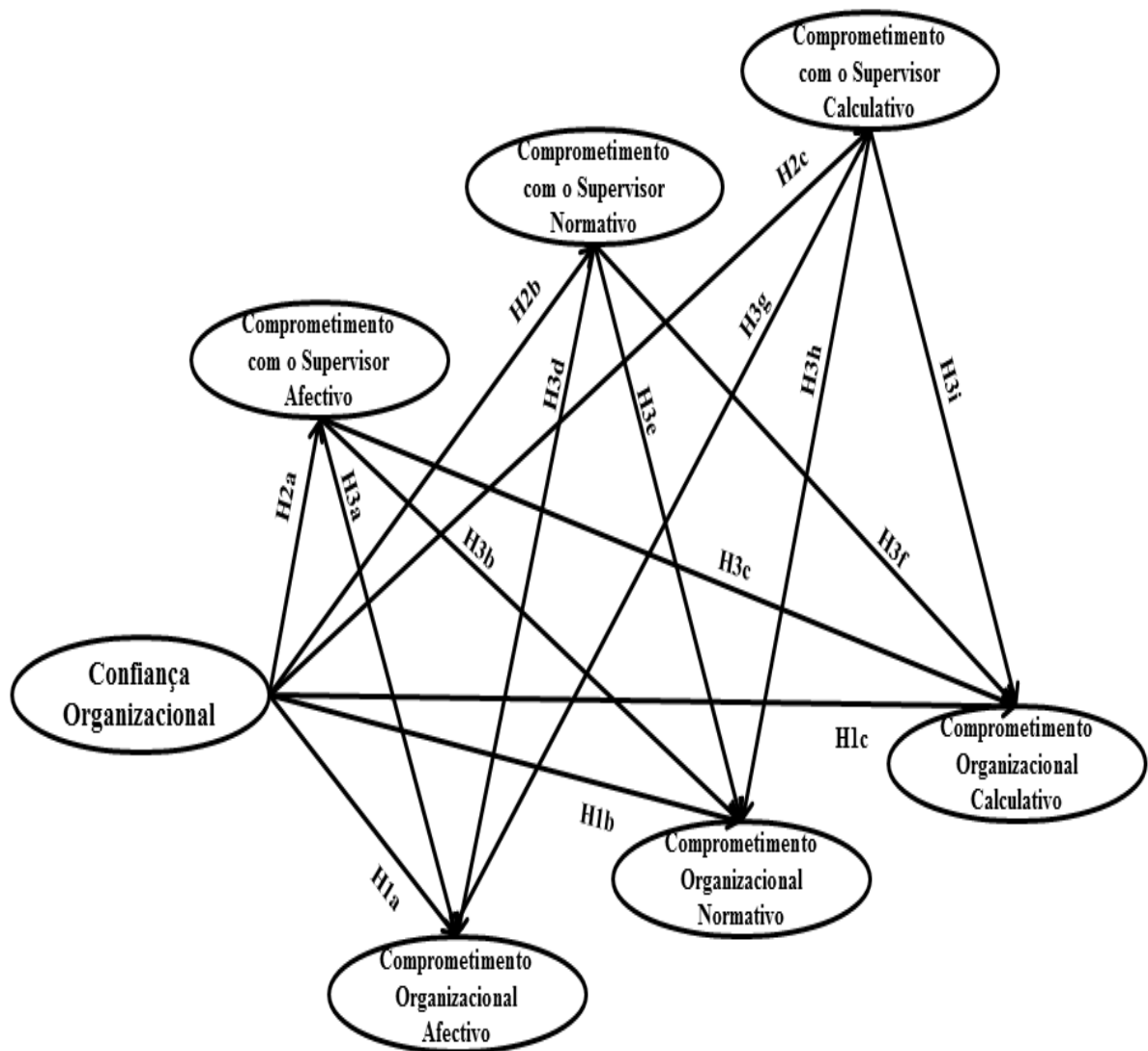


Figura 3 – Modelo conceptual proposto de mediação do comprometimento com o supervisor na relação da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização (Fonte: Fonseca e Nascimento, 2016).

Para além das constatações perspectivadas anteriormente pode ainda ser considerado que a dependência de recurso mútuo existente nas redes de cooperação do modelo de Governança Pública (Peters & Pierre, 1998) foi caracterizada inicialmente por Rhodes (1988) em relação às conexões entre Administração Central do Estado e Local, e posteriormente em relação às relações entre os diversos actores que participam na dinâmica organizacional (Rhodes, 1995). Uma vez que as redes colaborativas podem influenciar o comportamento no local de trabalho (Lopes, 2012) e permitir construir relações de confiança entre funcionários, chefias, e gestores, independentemente do quadro normativo (Luhmann, 1979) foi formulada a seguinte hipótese:

H5a: A confiança organizacional não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.

Ademais, as grandes organizações tendencialmente assumem uma maior centralização e estandardização dos fluxos de trabalho, promovendo uma maior formalização e estruturação de actividades (Bilhim, 2008). Neste sentido é possível observar por um lado uma menor centralização na Administração Pública Autónoma Local, uma vez que existe uma maior proximidade entre cidadãos, trabalhadores em funções públicas e o Executivo Autárquico, e por outro, um maior afastamento na Administração Pública Central do Estado, que apesar da distribuição de competências, continua a centralizar as grandes decisões no Executivo do Governo. O maior ou menor afastamento hierárquico no Serviço Público pode influenciar o comportamento dos colaboradores da organização (Bilhim, 2008), permitindo formular as seguintes hipóteses:

H5b: O comprometimento afectivo com a organização é menor na administração pública central do que na administração pública autónoma local.

H5c: O comprometimento normativo com a organização é menor na administração pública central do que na administração pública autónoma local.

Por outro lado, os trabalhadores em funções públicas de uma maneira geral permanecem na organização em função de necessidades pessoais, uma vez que são mais comedidos na propensão ao esforço face aos do sector privado, possibilitando observar um comprometimento relacionado com uma consciência dos custos associados a deixar a organização (Genevičiūtė-Janonienė, 2013). No entanto, o comprometimento organizacional pode possibilitar o incremento da satisfação e do desempenho dos trabalhadores, especialmente tendo em conta os constrangimentos que limitam a influência dos incentivos pecuniários no sector público (Stazyk, Pandey & Wright, 2011). Face ao exposto formularam-se as seguintes hipóteses:

H5d: O comprometimento calculativo com o supervisor não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.

H5e: O comprometimento calculativo com a organização não tem diferenças significativas entre administração pública central e a administração pública autónoma local.

Além disso, em função do quadro normativo existente no Sector Público, a relação de dependência entre o supervisor e o subordinado continua a estar sujeita ao mesmo tipo de

normas, e regulamentos e ao Código do Procedimento Administrativo, influenciando os comprometimentos no local de trabalho pelas experiências percebidas pelo trabalhador com o superior hierárquico, podendo assumir uma natureza afectiva ou normativa (Meyer *et al.*, 2002). Estas constatações permitem formular as seguintes hipóteses:

H5f: O comprometimento afectivo com a chefia não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.

H5g: O comprometimento normativo com a chefia não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.

## **2. METODOLOGIA**

Este trabalho estabelece um estudo exploratório em que foi utilizada uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa. A investigação teve como instrumento de recolha de dados um questionário composto por 45 itens dirigido a trabalhadores em funções públicas da Administração do Estado (directa e indirecta) e da Administração Autónoma (autarquias locais e serviços municipalizados), na Área Metropolitana de Lisboa.

Perante as autorizações formais das Direcções das diversas organizações públicas contactadas, o questionário foi distribuído por correio electrónico pelas respectivas listas de trabalhadores, acompanhado de uma nota introdutória que explicava o objectivo do estudo e demonstrava, quer a confidencialidade dos dados, quer o anonimato dos participantes no estudo. A recolha dos dados decorreu durante os meses de Abril e Maio de 2016. Os dados recolhidos na pesquisa foram analisados estatisticamente com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 22) e ao *Lisrel* 9.2.

### **2.1. Instrumento de recolha de dados**

A medição do constructo latente comprometimento organizacional foi realizada através do questionário proposto por Meyer & Allen (1997: 118-119) validado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este questionário é constituído por 19 itens, seis a medirem respectivamente, o comprometimento afectivo e normativo, e sete o comprometimento calculativo (Tabela 4).

Tabela 4 – Escalas do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997)

<b>Subescala do comprometimento organizacional afectivo</b>	
COA_5	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
COA_13_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização
COA_20_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização
COA_22_I	Não me sinto como fazendo parte desta organização
COA_28	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização
COA_43	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus
<b>Subescala do comprometimento organizacional normativo</b>	
CON_9_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente
CON_11	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora
CON_29	Esta organização merece a minha lealdade
CON_33	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
CON_34	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento
CON_41	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização
<b>Subescala do comprometimento organizacional calculativo</b>	
COC_3	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização
COC_7	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer
COC_15	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
COC_21	Como já dei tanto a esta organização não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
COC_23	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
COC_27	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
COC_31	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta organização neste momento

(I) Itens revertidos

Para medir o comprometimento com o supervisor fez-se uma adaptação da escala anteriormente citada (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). A escala do comprometimento com o supervisor é formada por dezanove itens (Tabela 5).

Tabela 5 – Escalas do comprometimento com o supervisor (Baseada em Meyer & Allen, 1997)

<b>Subescala do comprometimento com o supervisor afectivo</b>	
CCA_2_I	Não me sinto identificado com este superior hierárquico
CCA_8	Este superior hierárquico tem um grande significado pessoal para mim
CCA_14_I	Não me sinto ligado a este superior hierárquico
CCA_26	Na realidade sinto os problemas do superior hierárquico como se fossem meus
CCA_37	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este superior hierárquico
CCA_39_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a este superior hierárquico
<b>Subescala do comprometimento com o supervisor normativo</b>	
CCN_1	Sinto que tenho um grande dever para com este superior hierárquico
CCN_4	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar este superior hierárquico no presente momento
CCN_17	Este superior hierárquico merece a minha lealdade
CCN_19	Sentir-me-ia culpado se deixasse este superior hierárquico agora
CCN_40	Eu não iria deixar este superior hierárquico neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele
CCN_44_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o superior hierárquico
<b>Subescala do comprometimento com o supervisor calculativo</b>	
CCC_10	Uma das consequências negativas para mim se mudasse este superior hierárquico resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização
CCC_16	Como já dei tanto a este superior hierárquico, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar com outro
CCC_25	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este superior hierárquico, mesmo se o pudesse fazer
CCC_32	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer mudar este superior hierárquico neste momento
CCC_35	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de superior hierárquico
CCC_38	Neste momento, manter-me com este superior hierárquico é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
CCC_45	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este superior hierárquico é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro superior hierárquico poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui

(I) Itens revertidos

Para medir os dois constructos comprometimento organizacional e comprometimento com o supervisor foram ainda revertidos três itens da subescala da dimensão afectiva, e um da subescala da dimensão normativa, de modo a torná-los equivalentes aos restantes itens.

A avaliação da confiança foi realizada através do questionário proposto por Robinson (1996), constituído por 7 itens (Tabela 6).

Tabela 6 – Escala da confiança organizacional (Baseada em Robinson, 1996)

<b>Escala da confiança organizacional</b>	
C_6	Eu acredito que a minha organização tem um elevado nível de integridade
C_12	Eu posso esperar que a minha organização me trate de forma consistente e previsível
C_18_I	A minha organização nem sempre é honesta e verdadeira
C_24	De uma maneira geral, eu acredito que as motivações e intenções da minha organização são boas
C_30_I	Eu penso que a minha organização não me trata de uma forma justa
C_36	A minha organização é aberta e frontal comigo
C_42_I	Eu não tenho a certeza se confio totalmente na minha organização

(I) Itens revertidos

Este constructo também apresenta três itens revertidos, pelo que se procedeu à sua conversão no sentido de tornar a interpretação equivalente à dos restantes itens.

As escalas foram adaptadas para o contexto público. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente” (Nascimento *et al.*, 2008).

A fim de dar resposta às hipóteses formuladas, procedeu-se à recolha de dados através da condução de um questionário (Anexo 35) constituído por duas partes. A primeira parte compreendia 45 perguntas, 19 respeitante ao constructo “comprometimento organizacional”, 19 ao constructo “comprometimento com o supervisor” e 7 ao constructo “confiança organizacional” distribuídas de uma forma aleatória. A segunda parte do questionário dizia respeito às variáveis sociodemográficas que permitiram fazer a caracterização da amostra, nomeadamente, local de trabalho, sexo, idade, tempo de trabalho, antiguidade na organização, nível de habilitações literárias, funções de superior hierárquico, e tempo de trabalho com o superior hierárquico.

O questionário utilizado acabou por incluir 58 perguntas, das quais 13 relacionadas com caracterização da amostra. Os 45 itens da primeira parte do questionário eram constituídos por afirmações, tendo sido os inquiridos convidados a assinalar o grau de concordância com cada



uma das mesmas através da utilização de uma escala tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

## 2.2 Caracterização da amostra

A amostra de conveniência constituída por 904 sujeitos, sendo 480 trabalhadores da Administração Central do Estado, e 424 da Administração Autónoma Local, na Área Metropolitana de Lisboa, nos quais há uma ligeira maioria do sexo feminino (Tabela 7).

Tabela 7 – Frequência das variáveis Administração e Sexo

Administração	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Central	480	53,1	53,1
Local	424	46,9	46,9
Total	904	100,0	100,0
Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Feminino	563	62,3	62,4
Masculino	335	37,1	37,1
Total	898	99,4	99,5

Maioritariamente a amostra é constituída por sujeitos com o 12º ano ou ensino superior (Tabela 8).

Tabela 8 – Frequências da variável Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Até ao 4º ano	11	1,2	1,2
Até ao 6º ano	13	1,4	1,4
Até ao 9º ano	35	3,9	3,9
Até ao 12º ano	184	20,4	20,4
Ensino Superior	657	72,7	72,9
Total	901	99,7	100,0

Foram consideradas outras variáveis descritivas (idade, tempo de trabalho, antiguidade, tempo de trabalho com o superior hierárquico, idade do superior hierárquico, tempo de trabalho do superior hierárquico, antiguidade do superior hierárquico) cujos resultados obtidos estão na Tabela 9.

Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	893	22	68	46,35	8,602
Tempo de trabalho	890	1	56	23,23	9,373
Antiguidade na actual Organização	869	1	44	16,59	10,173
Tempo com que trabalha com o Superior Hierárquico actual	846	1	40	5,78	5,275
Idade do Superior Hierárquico	713	28	70	50,27	7,535
Tempo de trabalho do Superior Hierárquico	486	1	48	24,29	10,193
Antiguidade do Superior Hierárquico na actual Organização	547	1	44	17,71	10,135

É possível verificar uma amostra em que os sujeitos apresentam uma idade, um tempo de trabalho, e uma antiguidade na actual organização elevada, mas também uma dispersão bastante acentuada. A idade, o tempo de trabalho e antiguidade do superior hierárquico na actual organização é muito semelhante aos valores apresentados anteriormente.

Além disso, pode ser constatado que cerca de 19% desempenham funções de superior hierárquico, havendo uma ligeira maioria do sexo feminino (Tabela 10).

Tabela 10 – Frequências das variáveis Superior Hierárquico Directo e Sexo do Superior Hierárquico

Superior Hierárquico	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	167	18,5	18,6
Não	725	80,2	80,6
Total	899	98,7	99,2
<b>Sexo</b>			
Feminino	505	55,6	56,4
Masculino	385	42,6	43,0
Total	896	98,2	99,4

A maioria dos sujeitos com funções de superior hierárquico tem o ensino superior (Tabela 11).

Tabela 11 – Frequências da variável Habilitações Literárias do Superior Hierárquico

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Até ao 4º ano	3	0,3	0,3
Até ao 6º ano	8	0,9	0,9
Até ao 9º ano	11	1,2	1,3
Até ao 12º ano	44	4,9	5,1
Ensino Superior	792	87,6	92,3
Total	858	94,9	100,0

### 2.3 Opções no tratamento estatístico dos dados

O tratamento e análise de dados decorreram em quatro fases. Neste sentido foram realizadas de uma forma sequencial uma validação do instrumento da recolha de dados face à amostra, uma análise ao modelo proposto com o teste das hipóteses formuladas, uma análise às relações de mediação, e uma análise comparativa aos resultados obtidos para a Administração Pública Central do Estado e a Administração Pública Autónoma Local.

As estatísticas descritivas de cada item foram calculadas com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences – SPSS* (versão 22), assim como a validação dos instrumentos face à amostra, esta última através de uma abordagem escala a escala.

A validação do instrumento de recolha de dados face à amostra foi realizada escala a escala, de modo a assegurar que cada escala, constituída por um conjunto de variáveis manifestas possibilite medir o constructo latente que é suposto medir (Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007).

Para determinar a fiabilidade ou o grau de consistência interna de cada escala e a precisão do instrumento de medida, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, sendo considerado aceitável valores superiores a 0,60 e idealmente iguais ou superiores a 0,70 (Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007).

Para validar o grau em que a escala mede efectivamente o constructo latente, fez-se uso da análise factorial exploratória (AFE), utilizando-se o método de extracção da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*) com rotação oblíqua dos factores Promax, com normalização Kaiser de modo a levar em consideração o valor das correlações dos factores

extraídos (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Maroco, 2007). Os itens com carga factorial inferior a 0,5 foram eliminados, havendo a preocupação de manter pelo menos três itens ou variáveis manifestas na construção da variável latente para medir o constructo (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2007).

Para verificar não só a fiabilidade, mas também a validade do instrumento de medida realizou-se uma análise factorial confirmatória a cada uma das escalas (Hair *et al.*, 2010).

Por fim, realizou-se uma análise factorial confirmatória a cada uma das escalas. Utilizou-se para tal o LISREL (versão 9.2).

O grau de consistência interna da medida de cada variável latente, ou fiabilidade é determinado não só através do valor da variância extraída (*Variance Extracted*), sendo considerado aceitável um valor igual ou superior a 0,5; mas também por intermédio da fiabilidade de constructo (*Construct Reliability*), sendo um bom indicador qualquer valor entre 0,6 e 0,7 e idealmente igual ou superior a 0,7 (Hair *et al.*, 2010).

A análise ao modelo proposto foi realizada pela técnica de modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modelling*), através de indicadores de qualidade de ajustamento, tais como as medidas de ajustamento absoluto, as medidas de ajustamento incremental e as medidas de parcimónia e de comparação de modelos, permitindo testar a validade do modelo teórico que define relações causais entre variáveis, determinando o ajuste do mesmo aos dados disponíveis (Hair *et al.*, 2010; Maroco, 2010; Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento absoluto “determinam o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variância-covariância observada” (Salgueiro, 2007, p. 52), permitindo avaliar se o modelo se ajusta aos dados da amostra (Hair *et al.*, 2010).

De modo a aferir o ajustamento do modelo aos dados da amostra foram utilizados o Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) que possibilita avaliar as diferenças entre as matrizes de covariância, sendo o suporte ao modelo teórico mais sustentável quanto menor for o valor desta medida (Hair *et al.*, 2010); o *Goodness-of-Fit Index* (GFI) que permite medir “a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo, comparando para tal o valor da estatística  $\chi^2$  do modelo de teste (proposto) com o valor da estatística  $\chi^2$  do modelo nulo” (Salgueiro, 2007, p. 52), possibilitando identificar a qualidade do ajuste do modelo com a

variação desta medida entre 0 e 1 (entre fraco e perfeito), sendo que se considera um bom ajustamento com valores iguais ou superiores a 0,9 (Hair *et al.*, 2010); o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), que faculta por um lado o cálculo do erro de aproximação à amostra e por outro a indicação da correcção a que o modelo deve ser sujeito, sendo a qualidade do ajustamento aceitável para valores iguais ou inferiores a 0,08 e idealmente inferiores a 0,05 (Hair *et al.*, 2010); e o *Critical N* (CN) que apresenta uma estimativa da dimensão da amostra para a aceitação estatística do modelo, devendo o valor deste índice ser inferior à dimensão da amostra (Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento incremental possibilitam comparar o modelo de referência (nulo ou independente) com o modelo proposto, apresentando um melhor ajustamento do modelo proposto quanto maior a diferença entre modelos (Salgueiro, 2007).

Com o intuito de avaliar o ajustamento do modelo proposto foram utilizados índices derivados do *Normed Fit Index* (NFI), que medem o incremento resultante da alteração do modelo nulo para o modelo proposto, tais como o *Comparative Fit Index* (CFI), que tem em consideração os graus de liberdade, indicando um melhor ajustamento com valores iguais ou superiores a 0,9 (Hair *et al.*, 2010); e o *Incremented Fit Index* (IFI), que leva em conta os graus de liberdade e a dimensão da amostra, sendo que um bom ajustamento deve ter valores iguais ou superiores a 0,9 (Salgueiro, 2007).

As medidas de parcimónia e de comparação atentam ao número de parâmetros a estimar, permitindo identificar qual o modelo com o melhor ajustamento (Salgueiro, 2007).

Assim sendo, a correcção do valor do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade ( $\chi^2/df$ ) é apresentada como uma medida de parcimónia, sendo considerado um bom indicador da bondade de ajustamento um modelo com uma medida igual ou inferior a 3, apesar da falta de consenso quanto a este valor (Salgueiro, 2007). Como critério de comparação de modelos foi utilizado o *Akaike Information Criterion* (AIC), que confronta o modelo nulo com o modelo proposto, assumindo um melhor ajustamento o que tiver valor inferior.

A análise às relações de mediação foi baseada em pressupostos definidos por Hair *et al.* (2010), sendo realizada inicialmente através do teste do modelo sem mediação, verificando a existência de relação directa estatisticamente significativa entre as variáveis independente e dependente; seguidamente por meio do teste do modelo com a existência de relações

indirectas da variável mediadora, quer com a variável independente, quer com a variável dependente, consubstanciando a necessidade da existência de pelo menos uma relação indirecta estatisticamente significativa; posteriormente pela adição ao modelo anteriormente obtido da relação directa entre a variável independente e a variável dependente, sendo imprescindível que as relações indirectas entre a variável mediadora e as outras variáveis se mantenham estatisticamente significativas; e por último pela estimativa da totalidade dos efeitos indirectos presentes na relação de mediação estatisticamente significativos.

Assim sendo, o teste das relações de mediação permitiu determinar a significância dos efeitos indirectos através do cálculo do valor de  $z'$  de MacKinnon, pelo que a existência de uma relação de mediação implica a rejeição da hipótese nula de existência de efeitos indirectos ( $H_0: z' = 0$ ), em que o valor de  $z'$  a um nível de significância de 0,05 é igual ou superior a 0,97 (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002).

A análise às relações de moderação foi efectuada na análise multigrupos, sendo realizada inicialmente através do teste do modelo sem qualquer restrição, posteriormente com a introdução de restrições de igualdade entre os grupos para os parâmetros Matriz Gamma e Matriz Beta, e finalmente pelo teste da hipótese nula de invariância dos parâmetros considerados através do teste das diferenças de  $\chi^2$  (Baron & Kenny, 1986; Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Nas hipóteses que comparam a Administração Central e Autónoma Local foi também utilizado o *t de Student* de modo a determinar diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança (Maroco, 2010).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Validação do Instrumento face à amostra

##### 3.1.1 Confiança Organizacional

Ao determinar a consistência interna da escala verificou-se um valor de coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,867 permitindo concluir que a escala exhibe uma fiabilidade aceitável. Observa-se que o valor mínimo da correlação item total é de 0,556 (Anexo 1).

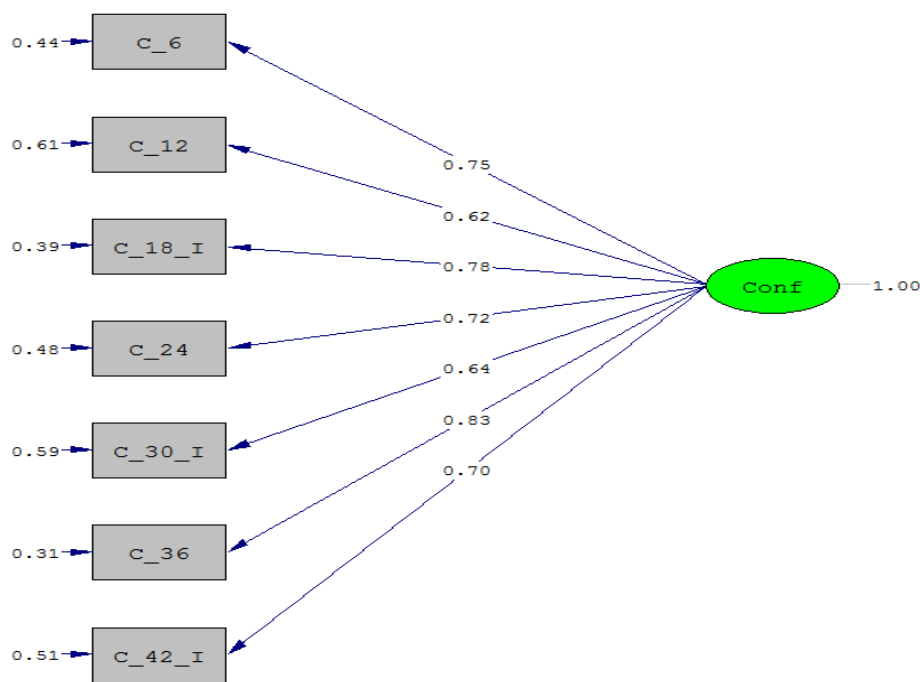
Na primeira Análise Factorial Exploratória (AFE) foi extraído um factor que explica 55,38% da variância dos dados, conforme a Tabela 12, sugerindo a validade da escala para medir o constructo latente confiança organizacional.

**Tabela 12 – Matriz dos factores Confiança Organizacional**

Itens	Factor	
	1.	Comunalidades
C_36	<b>0,807</b>	0,651
C_18_I	<b>0,744</b>	0,554
C_6	<b>0,730</b>	0,533
C_24	<b>0,681</b>	0,464
C_42_I	<b>0,666</b>	0,443
C_12	<b>0,607</b>	0,368
C_30_I	<b>0,607</b>	0,364

KMO = 0,890

Em seguida foi realizada uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) começando por ser testado o modelo da confiança organizacional com os 7 itens. (Figura 4).



Chi-Square=98.23, df=14, P-value=0.00000, RMSEA=0.106

Figura 4 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução inicial)

Posteriormente foram efectuadas AFC sucessivas, dado que os resultados obtidos não apresentavam um ajustamento adequado (RMSEA = 0,106) e sugeriam que fossem sendo eliminados os itens C\_6: “Eu acredito que a minha organização tem um elevado nível de integridade”; e C\_36: “A minha organização é aberta e frontal comigo” (Anexo 2).

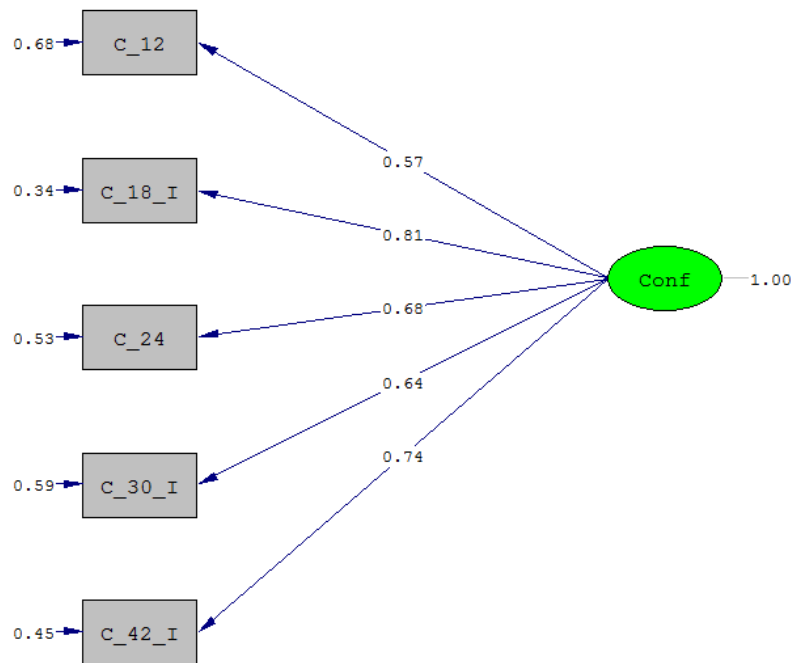
Deste modo, os indicadores apresentados na Tabela 13, sugerem que o Modelo 3 é o que mais se aproxima dos valores de referência, podendo ser considerado o que apresenta melhores indicadores de bondade de ajustamento.

Tabela 13 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

Medida	df	$\chi^2$	VE	CR	RMSEA	GFI	CN	IFI	CFI	$\chi^2/df$	Model AIC
Valor de Referência			$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\leq 0,08$	$\geq 0,9$	<904	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	$\leq 3,0$	< AIC
Modelo 1	14	98,23	0,52	0,88	0,11	0,95	169,81	0,95	0,95	7,02	3553,16
Modelo 2	9	41,26	0,52	0,87	0,09	0,97	284,68	0,97	0,97	4,58	3246,49
Modelo 3	5	13,28	0,48	0,82	0,06	0,99	634,97	0,99	0,99	2,66	3089,96

A solução final para a confiança organizacional (Modelo 3) evidencia bons indicadores de bondade e ajustamento, apresentando cargas factoriais superiores a 0,5 (Figura 5).





Chi-Square=13.28, df=5, P-value=0.02093, RMSEA=0.060

Figura 5 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução final)

### 3.1.2 Comprometimento Organizacional

Ao determinar a consistência interna da escala verificou-se um valor de coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,874 permitindo concluir que a escala exibe uma fiabilidade aceitável. Observa-se que o valor mínimo da correlação item total é de 0,140 (Anexo 3).

Na primeira AFE foram extraídos três factores que explicam cumulativamente 56,87% da variância dos dados (Anexo 4).

Através de AFE sucessivas foram eliminados todos os itens que apresentaram *factor loadings* inferiores a 0,5, ou ambiguidades factoriais, ou saturação em factor incorrecto conforme se pode observar nos Anexos 5 a 8.

Assim, na última AFE foram extraídos três factores não forçados, de acordo com o quadro teórico estabelecido, que explicam cumulativamente 62,33% da variância dos dados, conforme a Tabela 14 e que permitem validar a escala para medir o constructo latente comprometimento organizacional.

**Tabela 14 – Matriz dos factores Comprometimento Organizacional (Final)**

Itens	Factor			
	Normativo	Afectivo	Calculativo	Comunalidades
COA_20_I: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	<b>0,789</b>	0,329	0,005	0,601
COA_22_I: Não me sinto como fazendo parte desta organização	<b>0,770</b>	0,371	0,024	0,643
COA_5: Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<b>0,734</b>	0,493	0,243	0,565
COA_13_I: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	<b>0,698</b>	0,293	-0,030	0,509
COA_28: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	<b>0,621</b>	0,511	0,372	0,487
COA_43: Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	<b>0,557</b>	0,505	0,142	0,369
CON_34: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento	0,441	<b>0,888</b>	0,190	0,799
CON_33: Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,444	<b>0,846</b>	0,255	0,716
CON_11: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	0,363	<b>0,699</b>	0,227	0,490
COC_15: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	-0,134	-0,023	<b>0,689</b>	0,550
COC_31: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta organização neste momento	0,192	0,316	<b>0,666</b>	0,460
COC_27: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	0,086	0,213	<b>0,627</b>	0,394
COC_7: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	0,250	0,385	<b>0,626</b>	0,437
COC_3: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	-0,020	0,059	<b>0,603</b>	0,383

Nota: Nesta última AFE foi eliminado o item CON\_41: “Sinto que tenho um grande dever para com esta organização” (FL = 0,679), dado que este item satura no 1º factor, quando deveria saturar no 2º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,663 e a sua comunalidade extraída de 0,526.

KMO = 0,853

A análise da matriz de correlações dos factores extraídos sugere que os resultados estão em conformidade com o quadro teórico estabelecido (Meyer *et al.*, 2002) (Tabela 15).

Tabela 15 – Matriz de correlações dos factores do comprometimento organizacional (solução final)

Factores	1 – COA	2 – CON	3 – COC
1 – COA	1,000		
2 – CON	0,544	1,000	
3 – COC	0,138	0,307	1,000

Em seguida foi realizada uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) começando por ser testado o modelo do comprometimento organizacional com os 19 itens. A correlação entre as três componentes do comprometimento organizacional permite constatar uma forte correlação entre as componentes afectiva e normativa e uma correlação menos significativa entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afectivo e normativo, em linha com a meta-análise de Meyer e colaboradores (2002) e os resultados obtidos na Análise Factorial Exploratória (Figura 6).

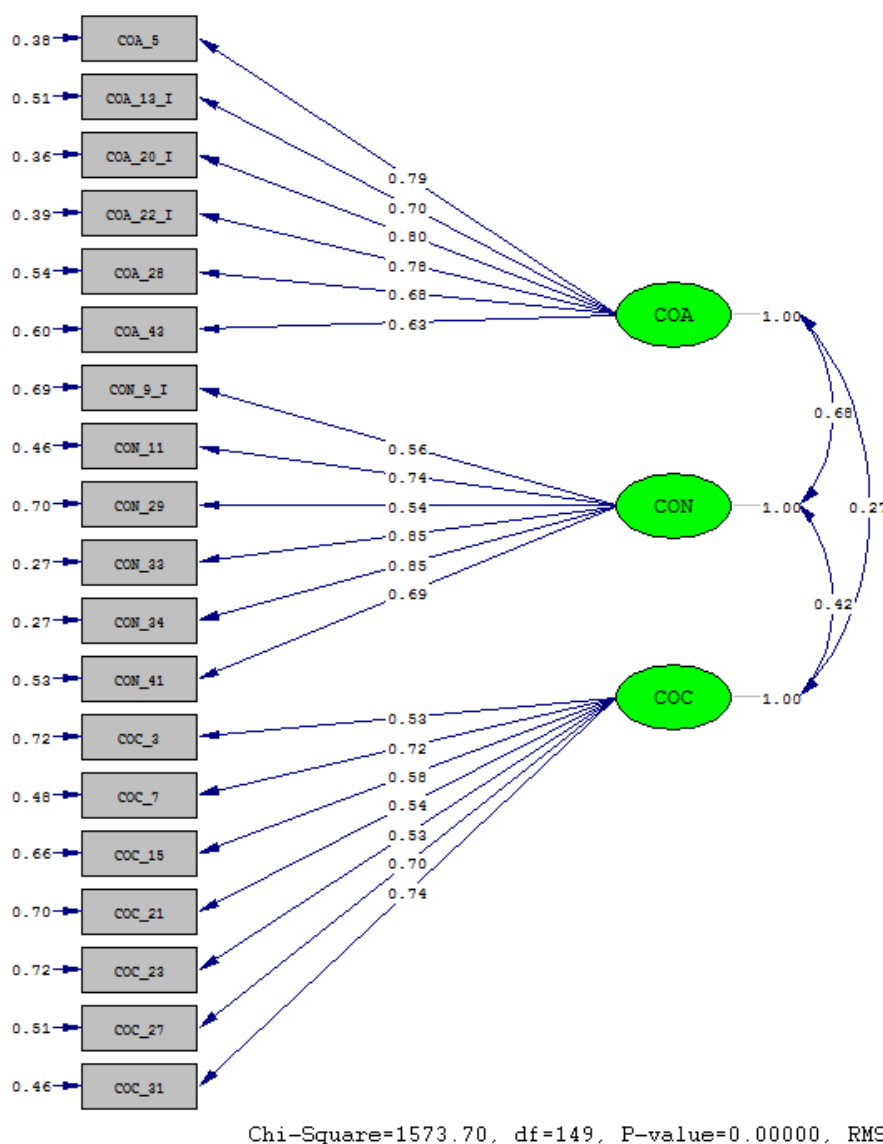


Figura 6 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução inicial)

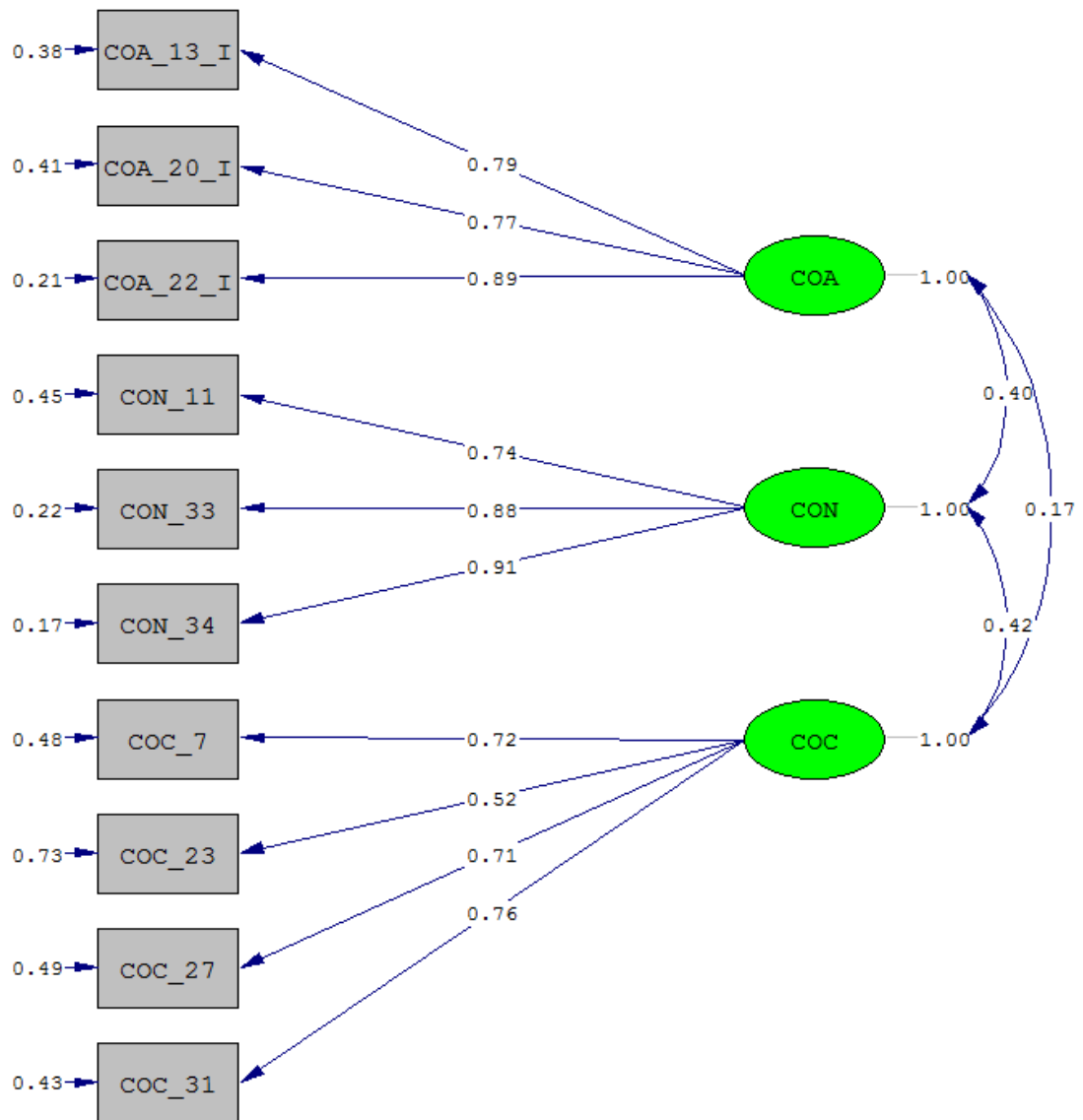
Utilizando os critérios de exclusão dos itens explicados no capítulo 2 referente à metodologia este modelo inicial foi sendo sucessivamente reespecificado através da eliminação dos itens COC\_21: “Como já dei tanto a esta organização não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”; COC\_15: “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”; CON\_29: “Esta organização merece a minha lealdade”; CON\_41: “Sinto que tenho um grande dever para com esta organização”; COA\_28: “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”; COA\_43: “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus”; CON\_9\_I: “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente”; COA\_5: “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”; e COC\_3: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização” (Anexos 9 a 16).

Assim, o modelo que apresenta melhor bondade de ajustamento é o Modelo 10, com valores mais próximos dos de referência (Tabela 16).

Tabela 16 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

Medida	df	$\chi^2$	VE	CR	RMSEA	GFI	CN	IFI	CFI	$\chi^2/df$	Model AIC
Valor de Referência			$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\leq 0,08$	$\geq 0,9$	$< 904$	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	$\leq 3,0$	$< AIC$
Modelo 1	149	1573,70	0,48	0,94	0,14	0,75	67,84	0,74	0,74	10,56	10432,19
Modelo 2	132	1354,31	0,49	0,94	0,13	0,76	70,70	0,76	0,76	10,26	9768,76
Modelo 3	116	1095,98	0,49	0,94	0,13	0,78	76,62	0,78	0,78	9,45	9168,84
Modelo 4	101	813,35	0,51	0,94	0,12	0,83	91,33	0,83	0,82	8,05	8521,31
Modelo 5	87	587,85	0,52	0,94	0,11	0,86	110,50	0,86	0,86	6,76	8020,51
Modelo 6	74	447,88	0,52	0,94	0,10	0,88	124,93	0,88	0,88	6,05	7556,08
Modelo 7	62	340,31	0,54	0,94	0,10	0,90	140,88	0,90	0,90	5,49	6887,65
Modelo 8	48	244,10	0,56	0,94	0,09	0,93	165,79	0,92	0,92	5,08	6297,91
Modelo 9	41	135,07	0,57	0,93	0,07	0,96	250,47	0,96	0,96	3,29	5878,27
Modelo 10	32	91,84	0,60	0,94	0,07	0,96	294,64	0,97	0,97	2,87	5129,49

A solução final para o comprometimento organizacional (Modelo 10) evidencia bons indicadores de bondade e ajustamento, apresentando cargas factoriais superiores a 0,5 (Figura 7).



Chi-Square=91.84, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Figura 7 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução final)

Face aos resultados apresentados e comparando o modelo inicial com o final é possível constatar um ligeiro afastamento do quadro teórico estabelecido por Meyer *et al.* (2002), uma vez que existe uma relação da mesma ordem de grandeza entre a componente afectiva e normativa, e entre a componente normativa e calculativa, sendo a correlação menos significativa entre o comprometimento organizacional calculativo e o afectivo. Estas relações estão eventualmente mais próximas dos estudos de Meyer, Stanley e Parfyonova (2012), que identificaram os seguintes perfis de comprometimento: o comprometimento afectivo/dominante (AC), o comprometimento normativo/dominante (NC), o comprometimento calculativo/dominante (CC), AC/NC dominante, AC/CC dominante e CC/NC dominante.

### **3.1.3 Comprometimento com o Supervisor**

Ao determinar a consistência interna da escala verificou-se um valor de coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,925 permitindo concluir que a escala exibe uma fiabilidade aceitável. Observa-se que o valor mínimo da correlação item total é de 0,324 (Anexo 17).

Na primeira AFE foram extraídos três factores que explicam cumulativamente 60,96% da variância dos dados (Anexo 18).

Através de AFE sucessivas foram eliminados todos os itens que apresentaram *factor loadings* inferiores a 0,5, ou ambiguidades factoriais, ou saturação em factor incorrecto conforme se pode observar nos Anexos 19 a 23.

Assim, na última AFE foram extraídos três factores forçados, de acordo com o quadro teórico estabelecido, que explicam cumulativamente 66,28% da variância dos dados, conforme a Tabela 17, sugerindo a validade da escala para medir o constructo latente comprometimento com o supervisor.

**Tabela 17 – Matriz dos factores Comprometimento com o Supervisor (Final)**

Itens	Factor			
	Afectivo	Calculativo	Normativo	Comunalidades
CCA_8: Este superior hierárquico tem um grande significado pessoal para mim	<b>0,847</b>	0,565	0,677	0,736
CCA_14_I: Não me sinto ligado a este superior hierárquico	<b>0,842</b>	0,372	0,511	0,722
CCA_37: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este superior hierárquico	<b>0,806</b>	0,601	0,653	0,686
CCA_39_I: Não me sinto “emocionalmente ligado” a este superior hierárquico	<b>0,753</b>	0,324	0,465	0,579
CCA_26: Na realidade sinto os problemas do superior hierárquico como se fossem meus	<b>0,661</b>	0,519	0,628	0,495
CCA_2_I: Não me sinto identificado com este superior hierárquico	<b>0,623</b>	0,296	0,413	0,391
CCC_25: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este superior hierárquico, mesmo se o pudesse fazer	0,409	<b>0,737</b>	0,558	0,543
CCC_16: Como já dei tanto a este superior hierárquico, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar com outro	0,468	<b>0,712</b>	0,710	0,574
CCC_32: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer mudar este superior hierárquico neste momento	0,413	<b>0,709</b>	0,596	0,510
CCC_38: Neste momento, manter-me com este superior hierárquico é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0,529	<b>0,654</b>	0,548	0,470
CCC_45: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este superior hierárquico é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro superior hierárquico poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui	0,195	<b>0,612</b>	0,391	0,404
CCN_19: Sentir-me-ia culpado se deixasse este superior hierárquico agora	0,551	0,650	<b>0,832</b>	0,694
CCN_40: Eu não iria deixar este superior hierárquico neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele	0,590	0,656	<b>0,806</b>	0,655
CCN_4: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar este superior hierárquico no presente momento	0,576	0,529	<b>0,727</b>	0,540

Nota: Nesta última AFE foi eliminado o item CCN\_17: “Este superior hierárquico merece a minha lealdade” (FL = 0,749), dado que este item satura 1º factor, quando deveria saturar no 3º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,673 e a sua comunalidade extraída de 0,561.

KMO = 0,941

A análise da matriz de correlações dos factores extraídos permite constatar que os resultados obtidos não estão sob a linha orientadora estabelecida pelo quadro teórico (Meyer *et al.*, 2002) (Tabela 18).

Tabela 18 – Matriz de correlações dos factores do comprometimento com o supervisor (solução final)

Factores	1 – CCA	2 – CCC	3 – CCN
1 – COA	1,000		
2 – CCC	0,550	1,000	
3 – CCN	0,693	0,766	1,000

Seguidamente foi realizada uma AFC começando por ser testado o modelo do comprometimento com o supervisor com os 19 itens. A correlação entre as três componentes do comprometimento com o supervisor corrobora os resultados obtidos na Análise Factorial Exploratória, o que demonstra um não ajustamento ao referencial teórico da meta-análise de Meyer e colaboradores (2002), que estabelece uma forte correlação entre as componentes afectiva e normativa e uma correlação ligeiramente menos significativa entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afectivo e normativo (Figura 8).

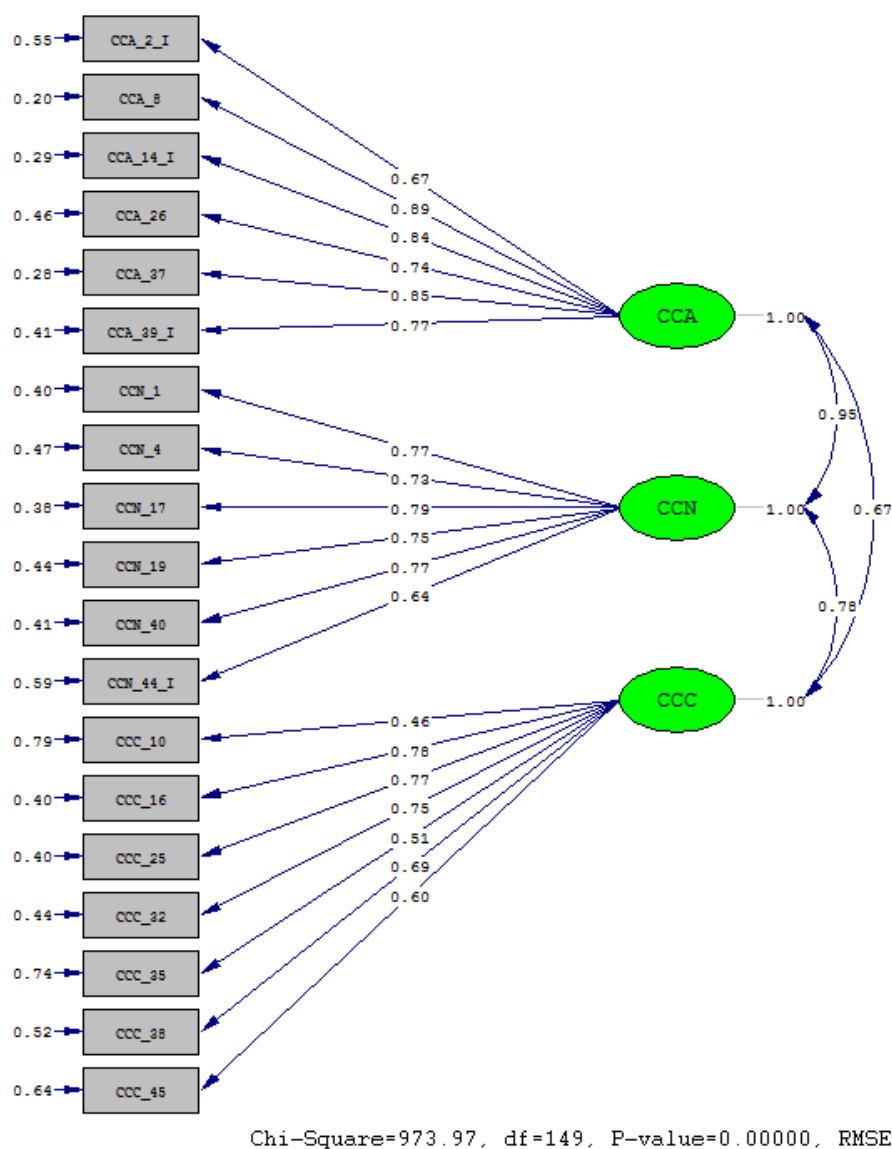


Figura 8 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução inicial)



Ulteriormente foram efectuadas AFC sucessivas, dado que os resultados obtidos apresentavam erros muito elevados (RMSEA, GFI, IFI, CFI e  $\chi^2/df$ ), sendo necessário para alcançar um melhor ajustamento do modelo a eliminação dos itens CCC\_10: “Uma das consequências negativas para mim se mudasse este superior hierárquico resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização”; CCC\_35: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de superior hierárquico”; CCC\_45: “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este superior hierárquico é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro superior hierárquico poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui”; e CCC\_38: “Neste momento, manter-me com este superior hierárquico é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (Anexos 24 a 27).

Nesta sequência foi introduzida uma AFC com duas dimensões, sendo a primeira a junção da componente afectiva com a normativa e a segunda a componente calculativa (Modelo 6; Anexo 28).

As AFC seguintes permitiram eliminar os itens CCN\_19: “Sentir-me-ia culpado se deixasse este superior hierárquico agora”; CCN\_40: “Eu não iria deixar este superior hierárquico neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele”; CCN\_4: “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar este superior hierárquico no presente momento”; CCA\_14\_I: “Não me sinto ligado a este superior hierárquico”; CCA\_2\_I: “Não me sinto identificado com este superior hierárquico”; e CCA\_39\_I: “Não me sinto “emocionalmente ligado” a este superior hierárquico” (Anexos 29 a 33).

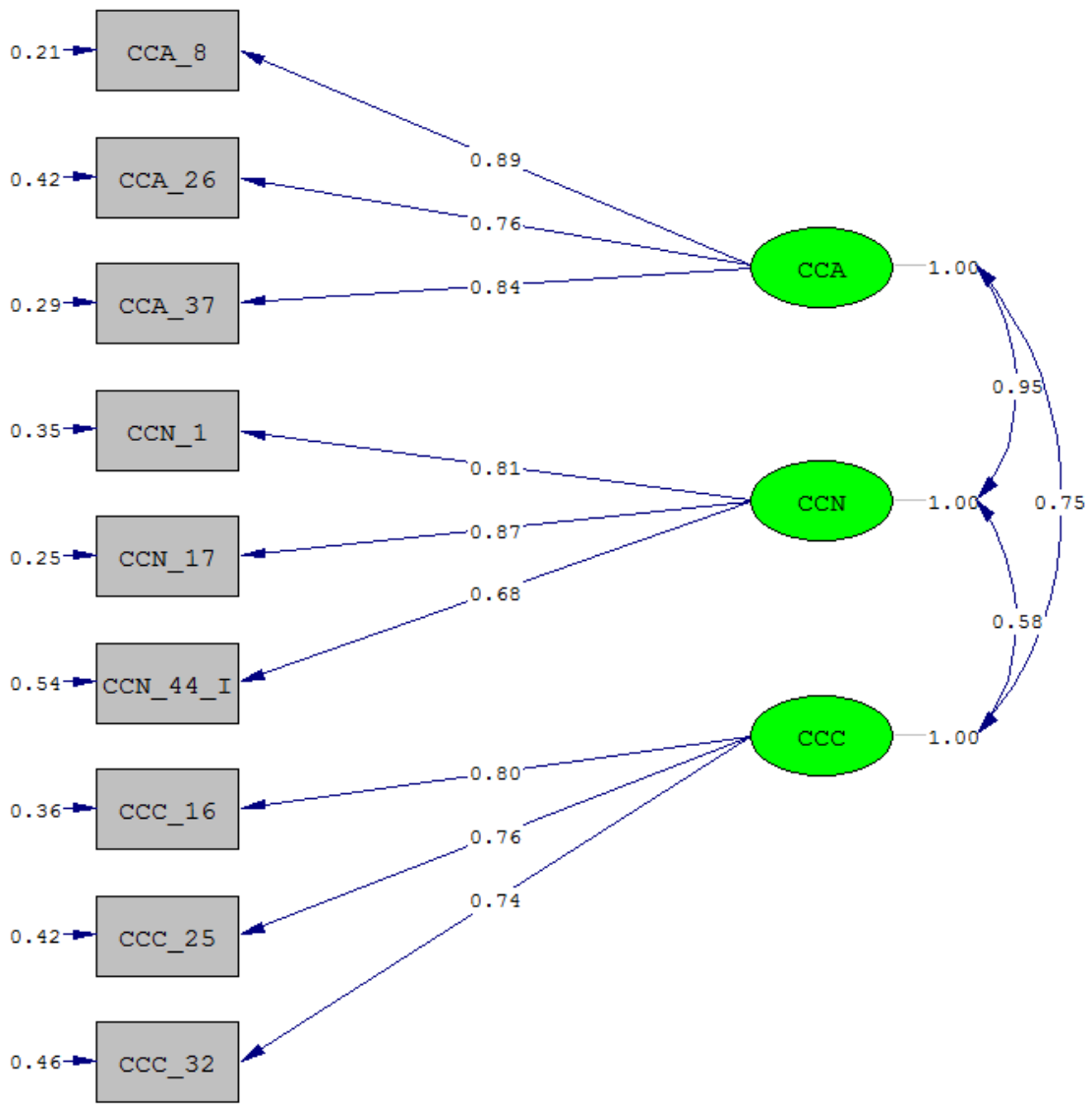
Finalmente foi realizada uma AFC com duas dimensões, sendo uma delas a junção da componente afectiva com a normativa e a outra a componente calculativa e com a eliminação de todos os itens anteriormente discriminados (Modelo 13; Anexo 34).

Deste modo, conforme se pode verificar pelos indicadores apresentados na Tabela 19, o ajustamento mais perfeito é alcançado através do Modelo 12, com valores mais próximos dos de referência.

Tabela 19 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

Medida	df	$\chi^2$	VE	CR	RMSEA	GFI	CN	IFI	CFI	$\chi^2/df$	Model AIC
Valor de Referência			$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\leq 0,08$	$\geq 0,9$	$< 904$	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	$\leq 3,0$	$< AIC$
Modelo 1	149	973,97	0,54	0,96	0,11	0,80	102,57	0,86	0,86	6,54	7532,88
Modelo 2	132	904,38	0,55	0,96	0,11	0,80	98,71	0,87	0,87	6,85	6811,52
Modelo 3	116	872,44	0,57	0,96	0,12	0,79	90,95	0,87	0,87	7,52	6113,11
Modelo 4	101	795,49	0,58	0,95	0,12	0,79	87,48	0,87	0,87	7,88	5525,16
Modelo 5	87	714,13	0,59	0,96	0,12	0,80	85,99	0,88	0,88	8,21	5084,72
Modelo 6	151	1034,79	0,53	0,95	0,11	0,79	97,68	0,85	0,85	6,85	7636,29
Modelo 7	74	517,19	0,59	0,95	0,11	0,85	103,73	0,90	0,90	6,98	4814,07
Modelo 8	62	355,86	0,60	0,95	0,10	0,89	130,48	0,93	0,93	5,74	4476,91
Modelo 9	51	266,32	0,62	0,95	0,10	0,91	148,17	0,94	0,94	5,22	4033,74
Modelo 10	41	178,68	0,61	0,94	0,09	0,94	191,52	0,96	0,96	4,35	4113,64
Modelo 11	32	143,30	0,63	0,94	0,09	0,95	195,88	0,96	0,96	4,48	3661,07
<b>Modelo 12</b>	<b>24</b>	<b>59,61</b>	<b>0,64</b>	<b>0,94</b>	<b>0,06</b>	<b>0,98</b>	<b>374,33</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>2,48</b>	<b>3386,07</b>
Modelo 13	26	116,83	0,62	0,93	0,09	0,95	205,81	0,96	0,96	4,49	3479,34

A solução final para o comprometimento com o supervisor (Modelo 12) evidencia bons indicadores de bondade e ajustamento, apresentando cargas factoriais superiores a 0,5 (Figura 9).



Chi-Square=59.61, df=24, P-value=0.00007, RMSEA=0.061

Figura 9 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução final)

Face aos resultados obtidos e comparando o modelo inicial com o final é possível constatar que não corresponde ao quadro teórico estabelecido por Meyer *et al.* (2002), em virtude de existir uma forte correlação entre o comprometimento afectivo e o comprometimento normativo e calculativo, sendo a correlação menos significativa entre a componente normativa e calculativa. Contudo, a existência de variáveis latentes fortemente correlacionadas pode originar fenómenos de multicolinearidade, resultando num modelo final com um fraco ajustamento (Salgueiro, 2007; Maroco, 2010; Hair *et al.* 2010). Ainda assim, a solução final escolhida apresenta uma melhoria dos indicadores de bondade de ajustamento, face aos modelos testados com a aglutinação de dimensões.

## 3.2 Teste de Hipóteses e Validação do Modelo Proposto

### 3.2.1 Análise descritiva

Na Tabela 20 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis latentes em estudo obtidas pela análise factorial exploratória.

Tabela 20 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação entre as variáveis confiança, comprometimento organizacional e comprometimento com o supervisor

Variável	Média	Desvio Padrão	CO	CCA	CCN	CCC	COA	CON	COC
CO	3,100	0,881	(0,862)						
CCA	3,263	1,208	0,512*	(0,887)					
CCN	2,573	1,314	0,409*	0,662*	(0,851)				
CCC	2,240	0,950	0,238*	0,544*	0,689*	(0,816)			
COA	3,293	0,954	0,656*	0,539*	0,424*	0,246*	(0,845)		
CON	2,655	1,332	0,427*	0,445*	0,753*	0,565*	0,477*	(0,828)	
COC	2,716	0,907	-0,030	0,051	0,216*	0,448*	0,118*	0,216*	(0,790)

Os valores entre parêntesis correspondem ao valor de coeficiente *Alpha de Cronbach*

\*A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

Os resultados sugerem níveis reduzidos, por um lado de confiança organizacional, e por outro de comprometimento, quer com o supervisor, quer com a organização, sendo as variáveis afectivas as que indicam um maior comprometimento, quer com o supervisor, quer com a organização.

Além disso, foi verificado que a confiança organizacional não tem correlação com o comprometimento organizacional calculativo (apesar de não ser estatisticamente significativa) e tem uma correlação relativamente modesta com o comprometimento calculativo com o supervisor, sendo observadas correlações mais fortes com a componente afectiva do comprometimento organizacional e do comprometimento com o supervisor.

Por outro lado, o comprometimento calculativo organizacional não está correlacionado com o comprometimento afectivo com o supervisor (não obstante não ter significado estatístico) e tem uma correlação fraca com o comprometimento calculativo com o supervisor. Ademais, a componente afectiva do comprometimento organizacional tem uma correlação débil com a componente calculativa do comprometimento com o supervisor. Ainda assim, foi possível observar que as relações mais fortes estão entre as mesmas componentes do comprometimento organizacional e do comprometimento com o supervisor, em conformidade com o quadro teórico estabelecido (Meyer *et al.*, 2002; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012).

### 3.2.2 Modelo parcelar da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional: Efeitos directos

O primeiro modelo parcelar permitiu testar a influência da confiança organizacional no comprometimento organizacional, estabelecendo os efeitos directos da mediação (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). Assim, corresponde à primeira etapa da análise de mediação, que obriga a que as relações directas sejam significativas (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). O modelo apresentou uma bondade de ajustamento aceitável, sendo todas as relações de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional (Figura 10).

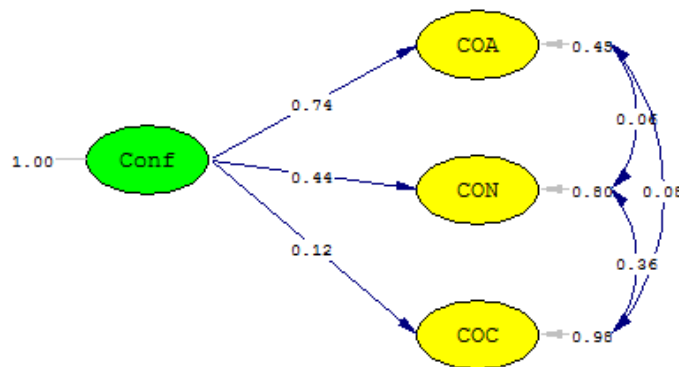


Figura 10 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional

Este modelo apresenta uma correlação baixa e estatisticamente não significativa entre as componentes afectiva e normativa do comprometimento organizacional ( $r= 0,06$ ;  $t\text{-value}= 1,95$ ). Por outro lado, a correlação entre as componentes afectiva e calculativa do comprometimento com a organização é igualmente baixa, mas neste caso estatisticamente significativa ( $r= 0,08$ ;  $t\text{-value}= 2,19$ ). Além disso, a relação de influência entre a confiança organizacional e o comprometimento organizacional calculativo também é baixa ( $r= 0,12$ ;  $t\text{-value}= 9,17$ ).

Em seguida foi testado o modelo no qual foi eliminada a relação entre as componentes afectiva e normativa do comprometimento com a organização (Figura 11).

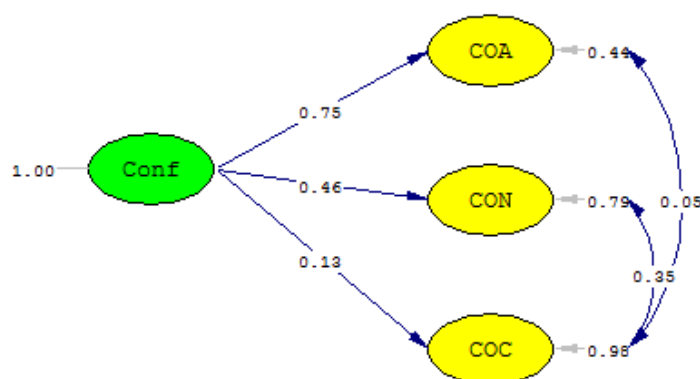


Figura 11 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional, sem a relação COA/ CON

Este modelo apresenta uma correlação baixa e estatisticamente não significativa entre as componentes afectiva e calculativa do comprometimento organizacional ( $r = 0,05$ ;  $t\text{-value} = 1,53$ ). Ademais, a correlação entre a confiança organizacional e o comprometimento organizacional calculativo continua a apresentar uma correlação relativamente baixa ( $r = 0,13$ ;  $t\text{-value} = 8,88$ ).

Finalmente foi testado o modelo no qual foi eliminada a relação entre as componentes afectiva e calculativa do comprometimento com a organização (Figura 12).

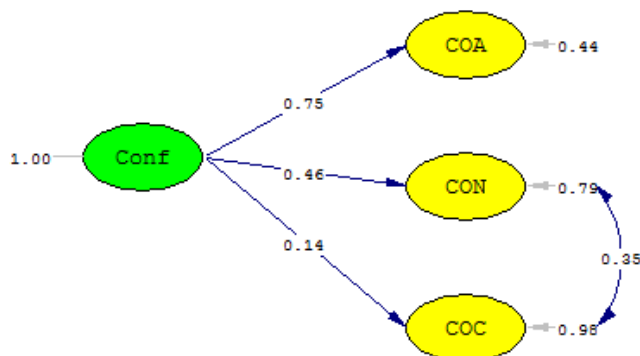
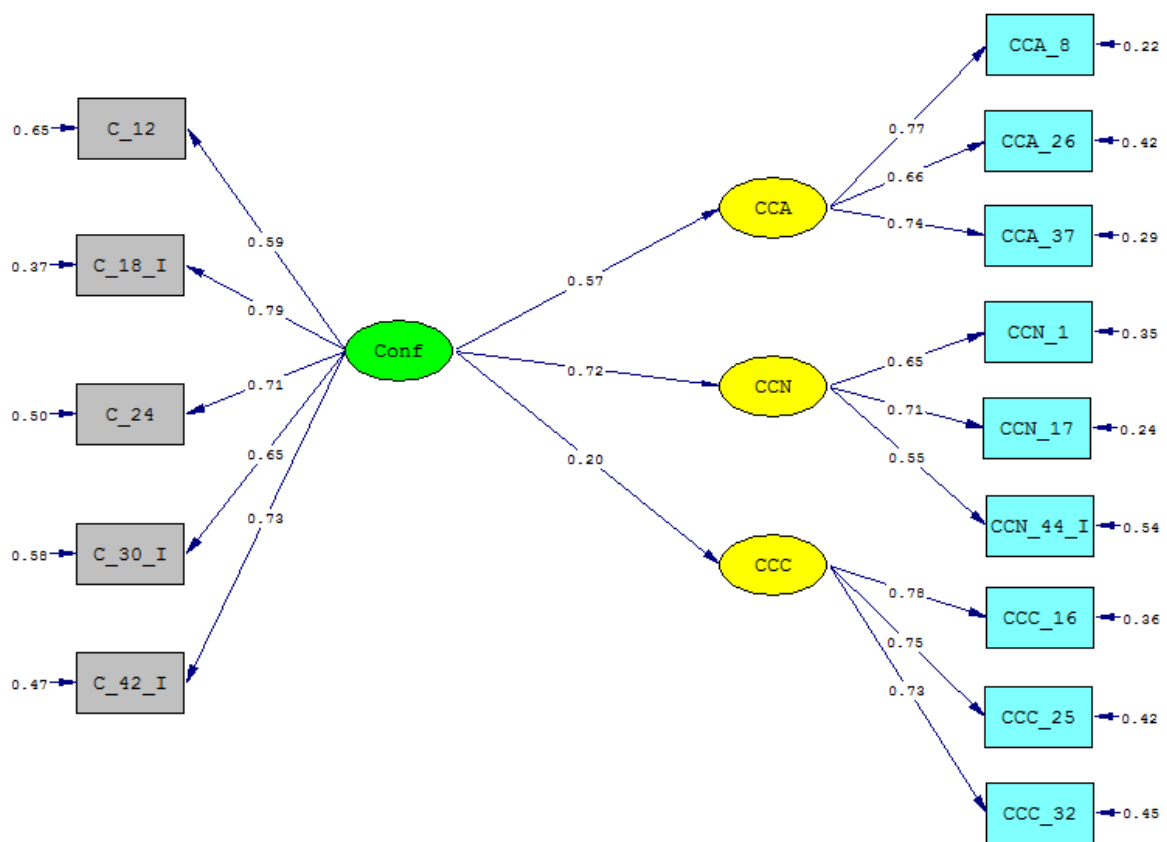


Figura 12 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional, sem a relação COA/ COC

Os resultados obtidos com este modelo parcelar permitiram constatar a existência de relações directas da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional estatisticamente significativas, pelo que é identificada a possibilidade de uma situação de mediação (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002).

### 3.2.3 Modelo parcelar da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com o supervisor: Efeitos indirectos 1

O segundo modelo parcelar permitiu testar a influência da confiança organizacional no comprometimento com o supervisor, estabelecendo as relações indirectas (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). Assim sendo, corresponde à segunda condição de mediação que determina que o primeiro efeito indirecto tenha de ser estatisticamente significativo (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). O modelo apresentou uma bondade de ajustamento aceitável (Figura 13).



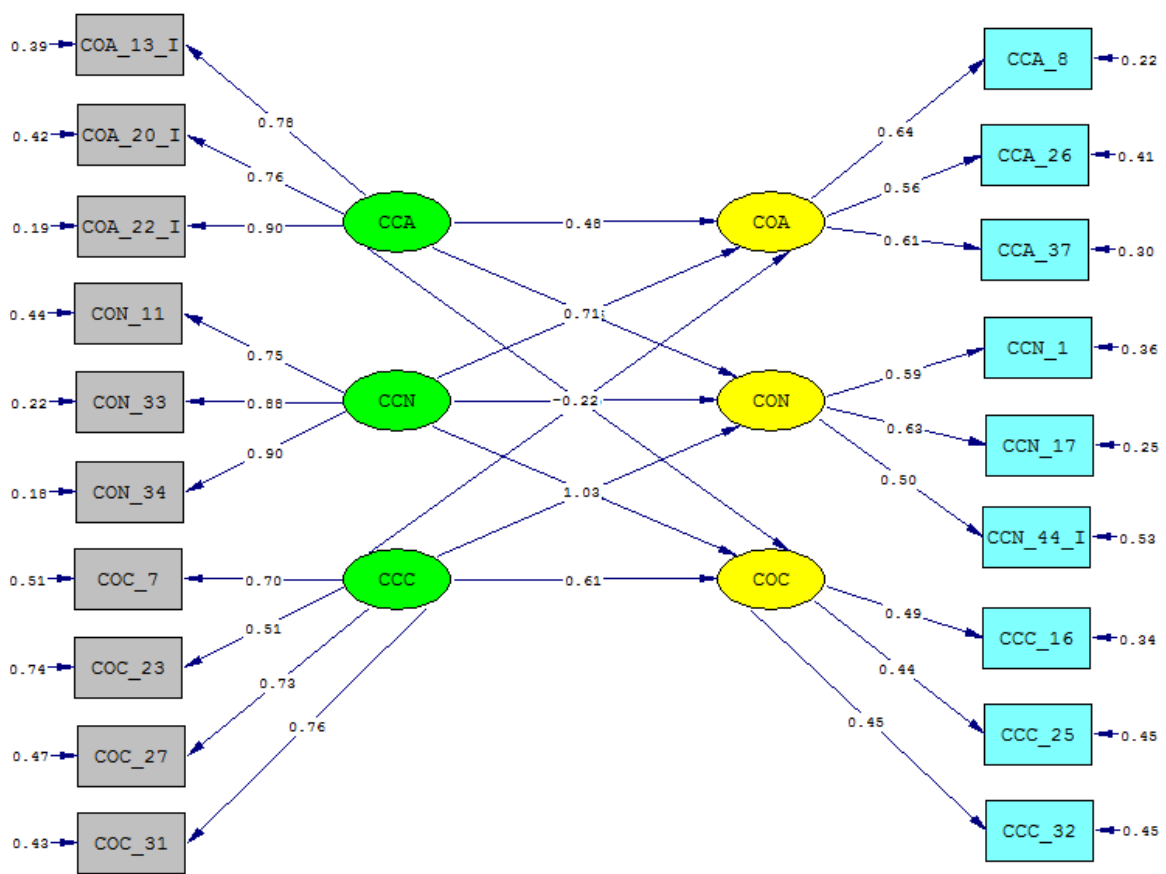
Chi-Square=226.55, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Figura 13 – Modelo resultante da influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com a chefia

Os resultados obtidos com este modelo parcelar permitiram constatar a existência de relações indirectas da confiança organizacional sobre o comprometimento com o supervisor estatisticamente significativas, pelo que é identificada a possibilidade de uma situação de mediação (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002).

### 3.2.4 Modelo parcelar da influência do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento com a organização: Efeitos indirectos 2

O terceiro modelo parcelar permitiu testar a influência do comprometimento com o supervisor no comprometimento com a organização, estabelecendo as relações indirectas (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). Sendo assim, corresponde à terceira condição de mediação que determina que o segundo efeito indirecto tenha de ser estatisticamente significativo (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002). O modelo apresentou uma bondade de ajustamento aceitável (Figura 14).



Chi-Square=367.77, df=137, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Figura 14 – Modelo resultante da influência do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento com a organização

Os resultados obtidos com este modelo parcelar permitiram constatar a existência de relações indirectas do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento com a organização estatisticamente significativas, pelo que é confirmada a possibilidade de uma situação de mediação (Hair *et al.*, 2010; MacKinnon *et al.*, 2002).



### 3.2.5 Modelo global proposto

Por fim foi testado o modelo global proposto e objecto do presente estudo. Não obstante a literatura referir que se deve ter em linha de conta os resultados nas análises, ainda assim as relações estruturais podem alterar-se com a inclusão de variáveis no modelo parcelares (Hair *et al.*, 2010).

Nesta linha de raciocínio foi tomada a opção de testar o modelo proposto com a totalidade das suas relações estruturais, sendo reespecificado em função da significância estatística dessas relações.

Apesar do modelo global proposto, com os três constructos ter apresentado uma bondade de ajustamento aceitável (Tabela 21), ainda assim não convergiu, por ter apresentado valores da estimativa de relações estruturais superiores a 1 (Figura 15).

Tabela 21 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo global proposto

Medida	df	$\chi^2$	VE	CR	RMSEA	GFI	CN	IFI	CFI	$\chi^2/df$	Model AIC
Valor de Referência			$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\leq 0,08$	$\geq 0,9$	$< 904$	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	$\leq 3,0$	$< AIC$
Modelo Proposto: M1	231	622,96	0,59	0,97	0,06	0,91	237,53	0,93	0,93	2,70	10121,49

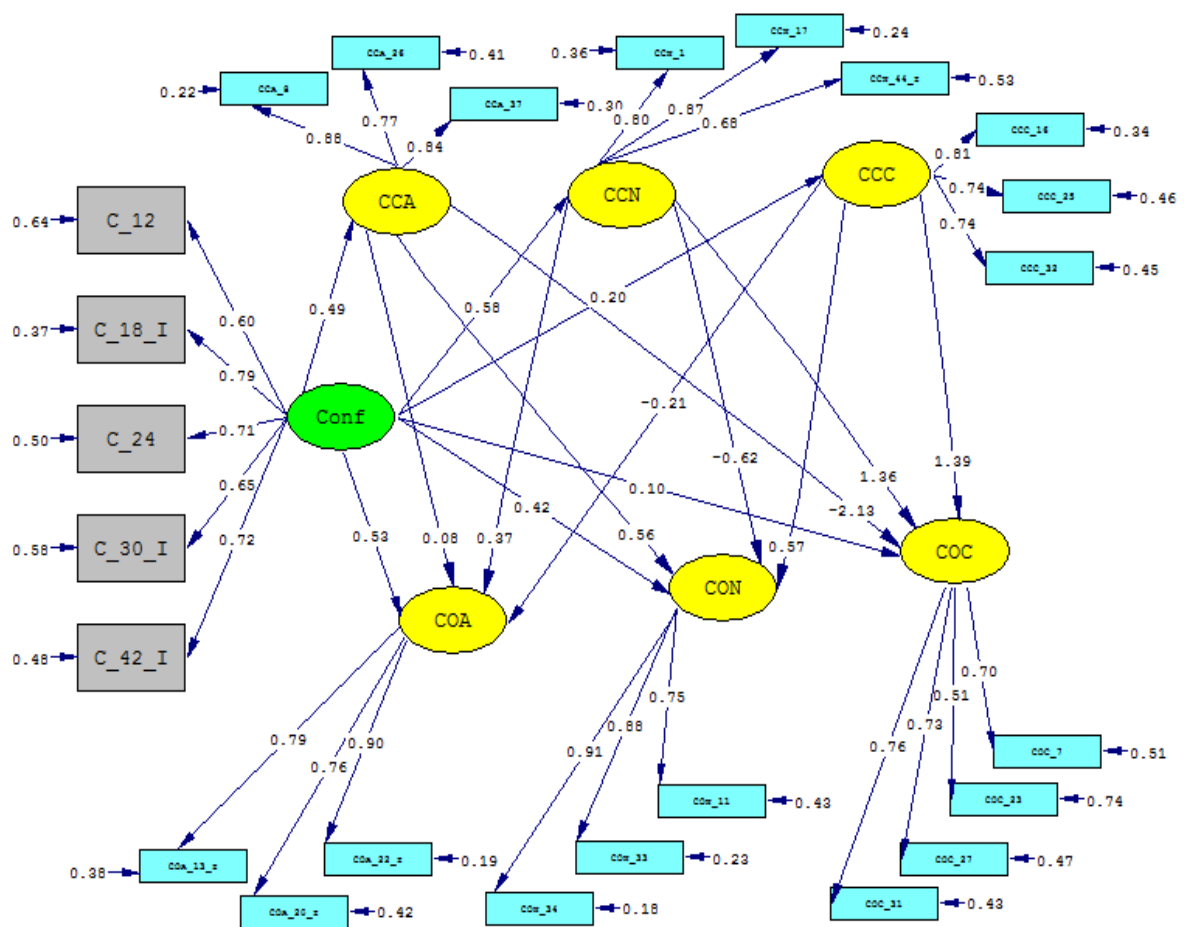


Figura 15 – Modelo global proposto: M1

Na realidade foi verificado que a variável comprometimento organizacional calculativo (COC) apresenta estimativas com as três variáveis do comprometimento com a chefia superiores a 1, sendo que se considera inaceitável este valor, em concreto com CCA (-2,13), CCN (1,36) e CCC (1,39). Por um lado, estes resultados sugerem problemas de multicolineariedade dos dados disponíveis. Por outro lado, à que ter em conta que as condições instrumentais e materiais que estão na base do comprometimento calculativo (Meyer *et al.*, 2002) não são controladas pela organização, uma vez que são definidos para toda a Administração Pública pelo órgão executivo, isto é o Governo. Logo esta realidade para a qual não foram encontrados estudos pode influenciar o comprometimento organizacional calculativo e num modelo mais complexo como o proposto pode levar a soluções que não são aceitáveis.

Pelas razões atrás apresentadas e seguindo o princípio da parcimónia foi tomada a decisão de não rejeitar o modelo, mas eliminar do mesmo a variável comprometimento organizacional

calculativo (COC), uma vez que não acrescenta valor explicativo ao modelo (Hair *et al.*, 2010), deixando para estudos futuros a abordagem desta problemática em contexto público.

Com a eliminação desta variável (COC) as hipóteses que estavam directamente relacionadas com a mesma deixaram de fazer sentido, pois as relações sustentadas por essas hipóteses deixaram de fazer parte do modelo (Tabela 22).

Tabela 22 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value ( $\geq 1,96$ )	Conclusão
H1c: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente calculativa do comprometimento organizacional.			
H3c: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização			
H3f: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização			Eliminadas por a variável COC ter sido excluída do modelo
H3i: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento calculativo com a organização			

O modelo global proposto foi reespecificado, sendo testado com a eliminação do comprometimento organizacional calculativo (Figura 16).

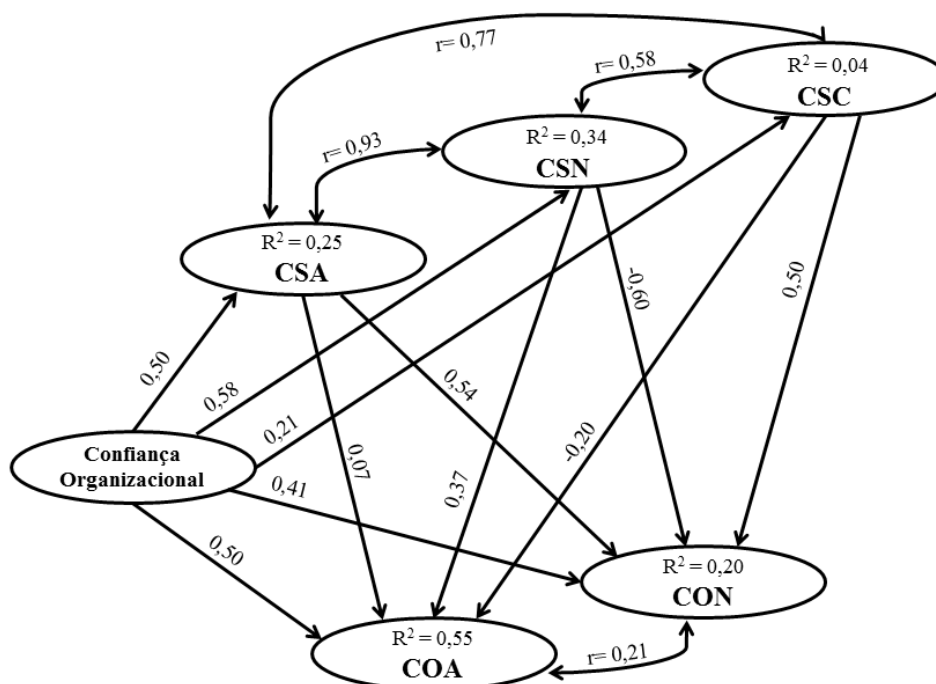


Figura 16 – Modelo global proposto: M2

Os resultados obtidos sugerem a eliminação da relação entre o comprometimento afectivo com o supervisor e a componente de igual natureza do comprometimento organizacional (Tabela 23).

Tabela 23 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto: H3a

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value ( $\geq 1,96$ )	Conclusão
H3a: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização	0,07	0,16	Rejeitada

Face a este resultado o modelo global proposto foi reespecificado, sendo testado com a eliminação da relação anteriormente referida (Figura 17).

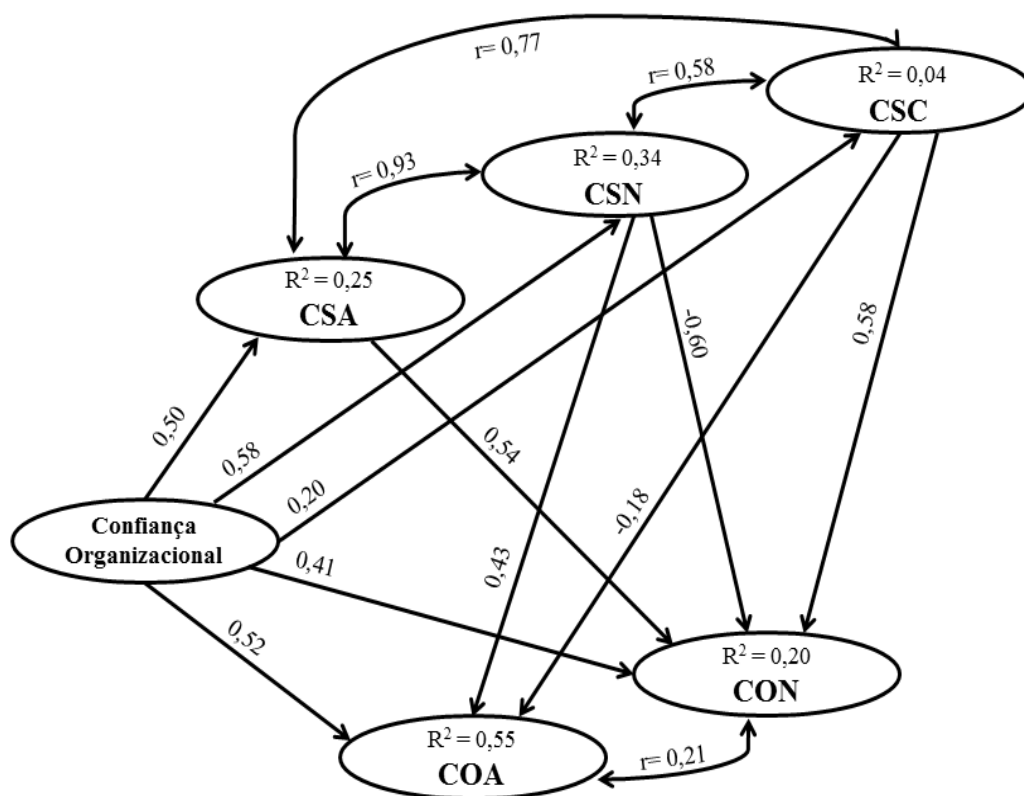


Figura 17 – Modelo global proposto: M3

Os resultados obtidos sugerem a eliminação da relação entre o comprometimento afectivo com o supervisor e o comprometimento normativo com a organização. (Tabela 24).

Tabela 24 – Teste das hipóteses referentes ao modelo global proposto: H3b

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value ( $\geq 1,96$ )	Conclusão
H3b: O comprometimento afectivo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização	0,54	0,92	Rejeitada

Em virtude do resultado obtido o modelo proposto foi testado com a eliminação da relação supracitada, apresentando todas as estimativas valores estatisticamente aceitáveis e originando o modelo final (Figura 18).

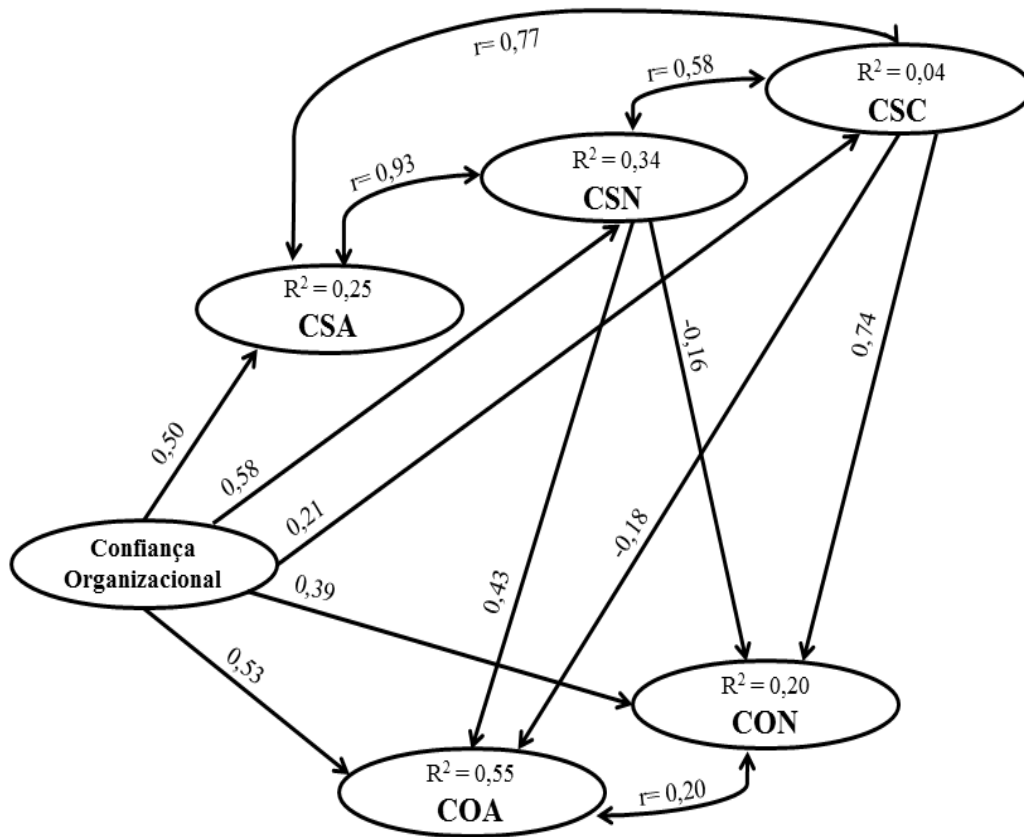


Figura 18 – Modelo final proposto: MF

Os resultados que emergem dos sucessivos testes ao modelo permitiram testar as hipóteses presentes na Tabela 25.

Tabela 25 – Teste das hipóteses referentes ao modelo final

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value (≥1,96)	Conclusão
H1a: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente afectiva do comprometimento organizacional.	0,53	9,16	Não rejeitada
H1b: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente normativa do comprometimento organizacional.	0,42	6,71	Não rejeitada
H2a: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente afectiva do comprometimento com o supervisor.	0,50	11,09	Não rejeitada
H2b: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente normativa do comprometimento com o supervisor.	0,58	11,43	Não rejeitada
H2c: A confiança organizacional tem influência positiva sobre a componente calculativa do comprometimento com o supervisor.	0,21	4,50	Não rejeitada
H3d: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização	0,43	6,73	Não rejeitada
H3e: O comprometimento normativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização	-0,16	-2,26	Não rejeitada
H3g: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento afectivo com a organização	-0,18	-3,71	Não rejeitada
H3h: O comprometimento calculativo com o supervisor tem influência positiva sobre o comprometimento normativo com a organização	0,74	8,95	Não rejeitada

Esta solução final apresentou uma qualidade de ajustamento melhor do que o modelo inicialmente proposto, conforme pode ser verificado pelos indicadores registados na Tabela 26. (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Tabela 26 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo proposto e do modelo final

Medida	df	$\chi^2$	VE	CR	RMSEA	GFI	CN	IFI	CFI	$\chi^2/df$	Model AIC
Valor de Referência			≥ 0,5	≥ 0,7	≤ 0,08	≥ 0,9	<904	≥ 0,9	≥ 0,9	≤ 3,0	< AIC
Modelo Proposto: M1	231	622,96	0,59	0,97	0,06	0,91	237,53	0,93	0,93	2,70	10121,49
Modelo Final: MF	157	377,80	0,66	0,97	0,06	0,93	276,56	0,95	0,95	2,41	7697,79

Pela análise do modelo final é possível inferir que a confiança organizacional explica a variabilidade do comprometimento com o supervisor afectivo em 25%, normativo em 34% e calculativo em 4%. Por outro lado, a variabilidade do comprometimento organizacional pode ser explicado em 55% na componente afectiva e em 20% na componente normativa pela confiança organizacional.

### **3.3 Análise das relações de mediação**

O modelo global final permite verificar a possibilidade de mediações, em que os efeitos directos ou indirectos são estatisticamente significativos. Assim sendo, existe a possibilidade da relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo ser mediada, quer pela componente normativa, quer pela componente calculativa do comprometimento com o supervisor; e da relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo ser mediada, não só pela componente normativa, mas também pela componente calculativa do comprometimento com o supervisor. A tabela 27 apresenta a decisão relativa a cada uma das hipóteses referentes às relações de mediação.

Tabela 27 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação do comprometimento com o supervisor na relação entre a confiança organizacional e o comprometimento organizacional

Hipóteses	Z'	Conclusão
H4b: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor	5,57	Não Rejeitada
H4c: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor	-3,44	Não Rejeitada
H4e: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor	-4,58	Não Rejeitada
H4f: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor	5,37	Não Rejeitada
H4g: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento afectivo com o supervisor		Rejeitada
H4h: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento normativo com o supervisor	No modelo final proposto o COC foi eliminado, pelo que as hipóteses deixaram de ter suporte empírico	Rejeitada
H4i: A relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional calculativo é mediada pelo comprometimento calculativo com o supervisor		Rejeitada

### 3.4 Análise das relações de moderação

Um dos objectivos do presente trabalho foi o de verificar se haveria diferenças estatisticamente significativas no modelo final proposto entre Administração Pública Central e Administração Pública Autónoma Local.

Neste sentido foi realizada uma análise multigrupos, em que foi verificada a influência do tipo de entidades estudadas, sendo realizada uma distinção entre dois grupos identificados na amostra. Deste modo, a amostra foi dividida em Administração Pública Central e Autónoma Local, possibilitando inferir se o tipo de Administração Pública é ou não uma variável moderadora, originando ou não alterações ao modelo final proposto.

Primeiramente foi estimado um modelo que não impunha restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais entre os dois grupos analisados. Este modelo apresentou um  $\chi^2$  de 3635,6 com 326 graus de liberdade.



Em seguida, estimou-se o modelo em que foram impostas às relações estruturais restrições de invariância entre os dois grupos em análise, ou das naturezas PHI, PSI, GAMMA (correlação entre a confiança organizacional e as componentes do comprometimento com o supervisor e com a organização) e BETA (correlação entre as componentes do comprometimento com o supervisor e com a organização), apresentando um  $\chi^2$  de 3687,5 com 339 graus de liberdade.

Foram observadas diferenças de 13 graus de liberdade e de 51,9 no  $\chi^2$ , sendo o valor crítico de uma distribuição de  $\chi^2$  de 22,36 para um nível de significância de 0,05.

Sendo assim, para rejeitar a hipótese de invariância das naturezas em estudo a diferença dos  $\chi^2$  teria de ser superior a 22,36. Ora verificou-se uma diferença de  $\chi^2$  de 51,9 pelo que a hipótese nula de invariância é rejeitada não se rejeitando por isso a hipótese em estudo de que há diferenças estatisticamente significativas entre a Administração Pública Central e a Administração Pública Autónoma Local.

A Tabela 28 permite observar as diferenças encontradas na análise das matrizes em estudo.

Tabela 28 – Estimativa das diferenças entre Administração Pública Central e Autónoma Local

<b>Relação</b>	<b>Estimativa AP Central</b>	<b>Estimativa AP Local</b>	<b><math>\Delta</math></b>
CCA/ CCN	0,76	0,74	0,02
CCA/ CCC	0,72	0,73	-0,01
CCN/ CCC	0,61	0,59	0,02
COA/ CON	0,36	0,44	0,08
<b>Influência</b>	<b>Estimativa AP Central</b>	<b>Estimativa AP Local</b>	<b><math>\Delta</math></b>
Confiança → CCA	0,49	0,44	0,05
Confiança → CCN	0,55	0,41	0,14
Confiança → CCC	0,20	0,18	0,02
Confiança → COA	0,50	0,27	0,23
Confiança → CON	0,29	0,20	0,09
<b>Influência</b>	<b>Estimativa AP Central</b>	<b>Estimativa AP Local</b>	<b><math>\Delta</math></b>
CCN → COA	0,29	0,55	0,26
CCN → CON	-0,01	-0,08	0,07
CCC → COA	-0,13	-0,20	0,07
CCC → CON	0,52	0,59	0,07

Estes resultados sugerem que a influência da confiança no comprometimento normativo com o supervisor é maior na Administração Pública Central do que na Autónoma Local ( $\Delta= 0,14$ ).

Além disso, a influência da confiança no comprometimento afectivo com a organização também é maior na Administração Central do que na Administração Autónoma Local ( $\Delta=0,23$ ). Por último, a influência do comprometimento normativo com o supervisor sobre o comprometimento afectivo com a organização é maior na Administração Autónoma Local do que na Administração Central ( $\Delta=0,26$ ).

A tabela 29 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis latentes.

**Tabela 29 – Média e desvio padrão das variáveis latentes**

	Central		Local	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
<b>Confiança</b>	3,161	0,968	3,161	0,809
<b>CCA</b>	3,170	1,413	3,360	1,428
<b>CCN</b>	4,045	1,277	4,139	1,235
<b>CCC</b>	2,274	1,081	2,532	1,206
<b>COA</b>	4,001	1,295	4,162	1,216
<b>CON</b>	2,686	1,387	2,864	1,386

A análise de comparação de médias, através do *t de Student* possibilitou testar as hipóteses que determinam as diferenças entre a Administração Central e a Autónoma Local para a confiança organizacional, e para as diversas dimensões do comprometimento com a chefia (CCA, CCN, CCC) e do comprometimento organizacional (COA, CON, COC). Apresenta-se na Tabela 30 a decisão concernente a cada uma das hipóteses.

**Tabela 30 – Resultado do Teste das Hipóteses H5**

Hipóteses	t	Sig. (2-tailed)	Decisão
H5a: A confiança organizacional não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.	-0,003	0,997	Não Rejeitada
H5f: O comprometimento afectivo com o supervisor não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.	-2,007	0,045	Rejeitada
H5g: O comprometimento normativo com o supervisor não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.	-1,129	0,259	Não Rejeitada
H5d: O comprometimento calculativo com a chefia não tem diferenças significativas entre a administração pública central e a administração pública autónoma local.	-3,399	0,001	Rejeitada
H5b: O comprometimento afectivo com a organização é menor na administração pública central do que na administração pública autónoma local.	-1,925	0,054	Rejeitada
H5c: O comprometimento normativo com a organização é menor na administração pública central do que na administração pública autónoma local.	-1,935	0,053	Rejeitada
H5e: O comprometimento calculativo com a organização não tem diferenças significativas entre administração pública central e autónoma local.	No modelo final proposto o COC foi eliminado, pelo que a hipótese deixou de ter suporte empírico		

Estes resultados sugerem que a confiança organizacional não tem diferenças significativas entre a Administração Pública Central e Autónoma Local. Por outro lado, foi observado que também não há diferenças estatisticamente significativas relativamente ao comprometimento organizacional. No entanto, já há diferenças quanto ao comprometimento com o supervisor, nomeadamente com as componentes afectiva e calculativa, cuja diferença é significativa.

## 4. CONCLUSÕES

### 4.1 Discussão dos resultados

Na nossa contemporaneidade os cidadãos já não aceitam serviços públicos alienados da sociedade, exigindo qualidade, eficácia e eficiência na provisão de serviços públicos (Busto & Maia, 2006). Uma Administração Pública de elevada qualidade deve ser capaz não apenas de aumentar a satisfação dos trabalhadores, dos clientes e dos cidadãos, mas também construir a confiança nas organizações públicas, através de processos de transparência, de *accountability* e de diálogo democrático (Carapeto & Fonseca, 2005). Neste sentido, as organizações prestadoras de serviços públicos devem continuar a ser um veículo de desenvolvimento do indivíduo, permitindo uma permanente inovação do homem e uma valorização do capital humano.

Na medida em que a Administração Pública está numa fase de profunda revisão, fruto da evolução do contexto e das exigências constantes dos cidadãos, os constructos estudados neste trabalho são elementos essenciais da Governança Pública baseada em redes colaborativas (MacGregor, 2003), possibilitando uma mudança de paradigma gestor (Rhodes, 1996).

A pertinência desta dissertação no contexto da Administração Pública advém da importância da compreensão no modo como os trabalhadores em funções públicas se comprometem psicologicamente com a organização e com o supervisor à medida que desenvolvem sentimentos de confiança nas entidades públicas em que trabalham, podendo ser fundamental para determinar o aumento de desempenho, da produtividade e de bem-estar (Meyer & Allen, 1997; Meyer, *et al.*, 2002).

Por outro lado, tem sido sugerido um lento desenvolvimento da teoria que estabelece os constructos de comportamento em contexto organizacional público (Stazyk, Pandey & Wright, 2011). Obviamente, que a ausência de estudos nesta área científica (Mowday, 1999; Meyer, Stanley Herscovich & Topolnytsky, 2002) também traduz a relevância de investigações no âmbito da Administração Pública (Stazyk, Pandey & Wright, 2011).

As modificações introduzidas pela Nova Gestão Pública na forma de trabalhar (Williams, Rayner & Allinson, 2012) têm vindo a reestruturar a Administração Pública portuguesa, realçando por um lado a importância do comprometimento num mundo em mudança (Meyer,

2009) e por outro a necessidade de incremento de confiança organizacional (Thomson & Perry, 2006), que permita tirar proveito de relações entre as organizações e os diversos *stakeholders* (Rein & Schön, 1992), introduzindo alterações num padrão de gestão mais em linha com o modelo de Governança Pública.

Um dos objectivos desta investigação era o de identificar como o desenvolvimento da confiança nas organizações públicas pode influenciar o comprometimento dos indivíduos no local de trabalho.

Naturalmente, que as metamorfoses envolvidas no processo de reequilíbrio das contas públicas portuguesas têm também estado em consonância com a tendência generalizada de implementação de reformas de modernização, descentralização e flexibilização dos serviços públicos, com o objectivo de reduzir a sofisticação burocrática e minimizar o ónus da Administração Pública sobre os orçamentos dos Estados (Mozzicafreddo, 2001).

Estas transformações exigem uma vontade de mudança estrutural na Administração Pública e uma gestão estratégica nas diferentes políticas públicas, a fim de ultrapassar o impacto nos trabalhadores (Bilhim, 2009) e as consequentes modificações não só no quadro legal, mas também nos sistemas de gestão, que reequacionam a importância da ligação dos colaboradores com as instituições públicas para as quais trabalham (Meyer, 2009).

Assim sendo, o desenvolvimento da confiança organizacional pode mediar níveis de satisfação, de desempenho e de compromettimentos no local de trabalho (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010), dando lugar à possibilidade de modificar as atitudes dos trabalhadores para transpor a influência de alterações gestionárias (Dirks & Ferrin, 2002).

Contudo, em mutações da concepção de modelos de gestão pública, a Governança Pública tem apresentado ferramentas que permitem explorar as organizações e os diversos actores (Rhodes, 1995), reconstruindo níveis de confiança organizacional (Kickert, 1997) e reequacionando a importância do comprometimento dos trabalhadores em processos de mudança (Meyer, 2009).

Além disso, a presente investigação tinha como objectivo principal avaliar o efeito mediador do comprometimento com o supervisor na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional. Face a este objectivo e de modo a validar

empiricamente o quadro teórico estabelecido, foram utilizadas algumas ferramentas estatísticas que possibilitaram constatar os resultados seguidamente descritos.

Esta investigação permitiu validar face à amostra os modelos de medida dos constructos confiança organizacional, comprometimento com a organização e com o supervisor no contexto da Administração Pública.

O quadro teórico estabelecido (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Meyer & Parfyonova, 2010) foi confirmado não só para a confiança organizacional, mas também para o comprometimento organizacional, havendo uma tendência de associação entre as componentes afectiva e normativa. Eventualmente poder-se-á estar perante um perfil de dever moral (Meyer & Parfyonova, 2010). Por outro lado, a amostra utilizada neste trabalho de investigação não permitiu corroborar o quadro teórico estabelecido para o comprometimento com o supervisor, uma vez que existem correlações positivas nos vários componentes do comprometimento com o mesmo, indiciando a existência de perfis, sendo constatado uma maior correlação entre a componente normativa e calculativa.

Um dos objectivos secundários era determinar e identificar diferenças nos níveis de confiança organizacional e dos comprometimentos quer com o supervisor, quer com a organização.

Quanto às médias de resposta ao questionário foi observado que a confiança organizacional e a componente afectiva do comprometimento com organização e com o supervisor apresentaram resultados superiores face aos restantes constructos latentes, sendo relativamente próximo do meio da escala de medida.

No que concerne às componentes normativa e calculativa dos comprometimentos analisados nesta investigação foi constatado que estas foram as que apresentaram os resultados inferiores, sendo de destacar valores ainda mais baixos para o comprometimento com o supervisor.

Em consonância com o quadro teórico estabelecido (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) eventualmente é possível concluir que por um lado os trabalhadores manifestam o desejo de permanecer ligados ao supervisor e à organização, pelo facto da componente afectiva ser a que apresenta uma média mais elevada. Por outro lado os colaboradores indiciam um menor sentimento de obrigação, pelo facto da componente

normativa apresentar uma média mais baixa, que revela ser inferior no comprometimento com o supervisor. Por último face aos resultados obtidos na componente calculativa, os indivíduos estudados denunciam a percepção de um menor custo associado em abandonar a organização, sendo ainda mais pequeno no custo percebido em deixar o supervisor, podendo encontrar explicação na maior dificuldade em mudar de organização face a mudar de superior hierárquico, principalmente num período de grande instabilidade económica.

Estas constatações apresentadas corroboram não só os estudos de Cepiku e colaboradores (2016), que evidenciaram a influência dos ciclos económicos como determinante dos níveis de comprometimento no local de trabalho, bem como os estudos de Stazyk e colaboradores (2011), que em situações de crise financeira apontaram para uma obrigação imprescindível de apoio de todos os *stakeholders* organizacionais para o desenvolvimento de diferentes focos de comprometimento no local de trabalho, estando em linha com a necessidade do desenvolvimento de parcerias colaborativas, conforme estabelecido pelo modelo de Governança Pública (Peters & Pierre, 1998; MacGregor, 2003; Prabhaker, 2004; Stoker, 2006).

Foi verificado que a média da componente calculativa é superior à da componente normativa, no caso do comprometimento organizacional, estando eventualmente relacionado com falta de alternativas em mudar de organização, em virtude da crescente insegurança laboral (Cepiku, Mussari & Giordano, 2016).

Por outro lado, o modelo originalmente proposto não foi confirmado, pois não houve convergência, levando à eliminação da variável comprometimento organizacional calculativo (COC).

Na origem destes resultados estão relações de influência das variáveis do comprometimento com o supervisor sobre o comprometimento calculativo com a organização, que não são estatisticamente admissíveis. Não excluindo a possibilidade de fenómenos de colinearidade, na linha de Sagueiro (2007), bem como de Hair e colaboradores (2010), este resultado sugere uma posição de ambiguidade dos sujeitos quanto a este constructo. Eventualmente, a explicação para esta constatação pode estar relacionada com o facto das recompensas extrínsecas não serem determinadas pela hierarquia, mas pelo órgão executivo, como no caso da fixação de salários e da implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho.

Uma vez que um dos objectivos secundários era estabelecer um modelo que estimasse as relações estruturais entre os três constructos é possível apresentar na figura 19 o modelo final resolvido.

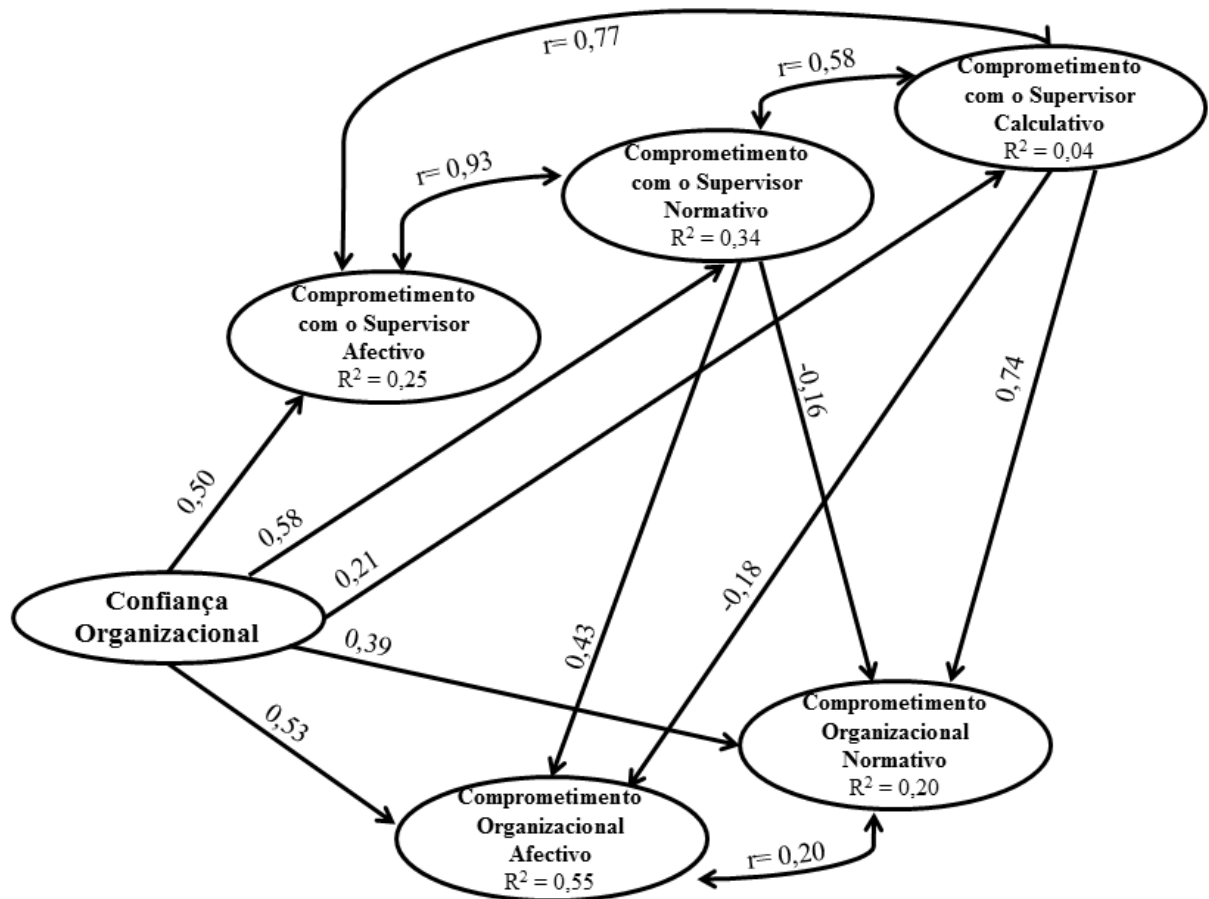


Figura 19 – Modelo final resolvido

Os resultados obtidos pelo modelo final sugerem que algumas das componentes do comprometimento organizacional podem ser influenciadas, quer por algumas das componentes do comprometimento com o supervisor, quer pela confiança organizacional.

Assim sendo, tal como era expectável a confiança organizacional influencia positivamente todas as componentes dos comprometimentos investigados, à excepção do comprometimento organizacional calculativo, que não tem significância estatística (Drummond, 2007; Levi, 1998; Robinson, 1996). Estes resultados corroboram o quadro teórico estabelecido em que foram apontadas relações positivas entre a confiança organizacional e as componentes afectiva e normativa do comprometimento e para a relação negativa (pouco significativa) entre a confiança organizacional e o comprometimento calculativo (Paine, 2007).



Além disso, o comprometimento afectivo com a organização aumenta à medida que o sentimento de dever (normativo) com o supervisor aumenta, e que o incremento do sentimento de custo associado (calculativo) em mudar de supervisor faz diminuir a obrigação em permanecer na organização (normativo), assumindo um carácter substitutivo à organização, diminuindo o envolvimento com a mesma (Allen & Meyer, 1990; Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1982; Weiner, 1982). Por outro lado, os resultados sugerem que quanto maior for o custo associado (calculativo) em deixar o supervisor, menor será o sentimento de natureza afectiva com a organização.

Ademais, a presente investigação pretendia responder à seguinte questão de partida:

Em que medida é que a relação de influência da confiança nas organizações públicas sobre o comprometimento organizacional é mediada pelo comprometimento com o supervisor?

Os resultados permitiram verificar a mediação negativa da componente normativa do comprometimento com o supervisor, na relação de influência da confiança organizacional sobre a componente de idêntica natureza do comprometimento organizacional. Tal facto sugere que o sentimento de obrigação em permanecer na organização pode diminuir, à medida que diminui o sentimento de dever para com o superior hierárquico.

Além desta relação de influência, o modelo apresenta ainda outras três estatisticamente significativas. Foi observada a possibilidade do comprometimento calculativo com o supervisor ser um mediador positivo na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional normativo, talvez permitindo a sugestão de que quando os trabalhadores em funções públicas desenvolvem uma ligação com o supervisor, tendo por base intenções individuais e materiais, presumivelmente existirá a tendência para gerar um sentimento de confiança com a organização, de dever de retribuição para com a organização, sugerindo um perfil de sentido de obrigação (Becker, Klein & Meyer, 2009), de auto-sacrifício e de compromisso para com o serviço público (Charbonneau & Van Ryzin, 2016).

Também foi verificado que o comprometimento calculativo com o supervisor pode ser um mediador negativo na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo, podendo ser conjecturável que, mesmo que os trabalhadores obtenham condições pessoais e pecuniárias favoráveis ao desenvolvimento da

relação com o supervisor, ainda assim podem eventualmente abandonar a organização, porque não chegam a criar sentimentos de confiança que os mantenham na organização.

Além disso, foi observado que o comprometimento normativo com o supervisor pode ser um mediador positivo na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento organizacional afectivo, podendo eventualmente indicar que à medida que os trabalhadores desenvolvem sentimentos de dever com o superior hierárquico irão permanecer na organização.

Por fim, um dos objectivos secundários era verificar se o modelo final apresenta alterações entre a Administração Pública Central e a Autónoma Local, em função das diferenças entre estas duas formas de Administração Pública, conforme Bilhim (2013).

Neste sentido, foi observado com esta investigação algumas diferenças entre a Administração Pública Central do Estado e a Administração Pública Autónoma Local na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização mediada pelo comprometimento com o supervisor. A Administração Pública é composta por diferentes entidades ao quer nível estadual, quer autónomo (Bilhim, Ramos & Pereira, 2015), possibilitando identificar a existência de diferenças de confiança organizacional e de compromettimentos no local de trabalho.

O modelo proposto permitiu observar que a influência da confiança organizacional no comprometimento normativo com a chefia é mais acentuada na Administração Pública Central, possivelmente justificado pela importância do desenvolvimento da influência da confiança nos sentimentos de dever e obrigação para com o supervisor, face à eventual menor proximidade entre colaboradores e chefias, uma vez que em situações de instabilidade do contexto podem ser observadas alterações na natureza e no objecto do comprometimento (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Meyer, 2009).

Estas constatações apresentadas corroboram o quadro teórico que estabelece antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional específicos a nível Federal ou Central e ao nível Estadual ou Local (Hassan & Rohrbaugh, 2011).

Ademais, a influência da confiança organizacional no comprometimento afectivo com a organização é maior na Administração Pública Central, podendo encontrar explicação no

facto deste tipo de confiança não depender do superior hierárquico, uma vez que a confiança organizacional está intrinsecamente relacionada com as acções organizacionais que beneficiam todos os trabalhadores, sendo um fenómeno determinante do comportamento dos colaboradores e do desenvolvimento de redes colaborativas, que incrementam a satisfação no trabalho (Gilbert & Tang, 1998).

Estes resultados confirmam a teoria estabelecida na área científica de Administração Pública, uma vez que as especificidades do contexto público determinam os efeitos de controlo externo exercidos sobre os processos internos das entidades públicas, delimitado por regras, regulamentos e actividades de supervisão, que podem restringir os gestores públicos, e as convicções e os comportamentos no seio organizacional público (Stazyk, Pandey & Wright, 2011).

Por outro lado, a influência do comprometimento normativo com o supervisor sobre o comprometimento afectivo com a organização é maior na Administração Pública Autónoma Local do que na Central do Estado, eventualmente justificado em função da proximidade entre o supervisor e o subordinado e da menor dimensão organizacional. A eventual maior ligação entre supervisor e colaborador ao nível da Administração Autónoma Local poderá encontrar uma explicação na maior proximidade entre políticos, supervisores, colaboradores e cidadãos (Bilhim *et al.*, 2015; Lyons, Duxbury & Higgins, 2006).

Além disso, foi possível constatar que as diferenças mais significativas entre Administração Pública Central e Autónoma Local foram encontradas nas componentes afectiva e calculativa do comprometimento com o supervisor, podendo ser discutido a influência da proximidade entre colaboradores e superiores hierárquicos. Esta constatação possivelmente está relacionada com exigências próprias da nossa contemporaneidade sobre a Administração Autónoma Local, envolvendo uma mudança de postura de uma cultura de regras rígidas para uma cultura de flexibilidade, exigindo a criação de condições novas de interacção entre as dimensões sociais, económicas e culturais (Bilhim, 2004).

Importa ainda referir que as médias para os diferentes comprometimentos foram ligeiramente alteradas com os resultados do modelo proposto, sendo a componente normativa do comprometimento com o supervisor a mais elevada, quer na Administração Pública Central, quer na Autónoma Local, provavelmente evidenciando a importância do desenvolvimento de sentimentos de dever moral para com a hierarquia. Quanto ao comprometimento

organizacional a média mais elevada foi verificada na componente afectiva, demonstrando eventualmente o maior desejo de ligação à organização.

Todas as outras relações de influência estudadas não apresentaram alterações significativas do modelo final proposto, o que sugere que a variável comprometimento com a chefia não exerce uma relação de moderação sobre as restantes relações estruturais estabelecidas entre as variáveis latentes.

As reformas implementadas pelo executivo, plasmadas na Nova Gestão Pública (Carvalho, 2007; Rocha, 2010) a fim de ultrapassar dificuldades e de promover mudanças na máquina administrativa do Estado têm tido um forte impacto na área de Recursos Humanos (Bilhim, 2009). Face aos resultados obtidos é expectável uma necessidade de desenvolvimento de redes de parcerias inter e intra-organizacionais (Lopes, 2012), permitindo construir relações de confiança e colaboração com todos os actores envolvidos na organização pública, podendo originar um desempenho de excelência.

#### **4.2 Limitações do Estudo**

A ausência de estudos abordando a temática desenvolvida obrigou a uma extrapolação de estudos no contexto privado. Esta extrapolação foi suportada também por abordagens teóricas da Administração Pública, quer na dimensão da Nova Gestão Pública, quer na perspectiva mais recente da Governança Pública. No entanto, apesar de fundamentadas teoricamente pode ser considerada uma limitação geral, já referida anteriormente e que a contribuição desta investigação pretende minorar.

O facto de na presente investigação se ter escolhido uma amostra de conveniência não possibilita a representatividade da população em causa. Apesar da dimensão da amostra poder ser considerada aceitável, ainda assim consiste numa limitação, uma vez que não permite uma extrapolação de resultados para o universo em causa, sugerindo unicamente tendências, que terão de ser confirmadas com estudos futuros.

Por outro, lado seria interessante replicar o modelo em outras organizações públicas fora da Zona Metropolitana de Lisboa, bem como construir uma amostra constituída com uma maior diversidade de indivíduos no item “Nível de Habilitações Literárias”, no sentido de perceber

se o contexto terá um peso significativo nessas relações que se apresentaram como estatisticamente não significativas.

O período de tempo em que os questionários foram aplicados coincide com uma situação de crise económica e social, podendo eventualmente influenciar os resultados obtidos.

Além disso, talvez possa ser considerada outra limitação do estudo o facto de não terem sido estudados perfis de comprometimento na relações entre os três constructos, uma vez que a abordagem baseada na pessoa e na premissa que os colaboradores da mesma organização podem ter diferentes níveis de comprometimento é uma tendência actual de pesquisa sobre comprometimento (Becker, Klein & Meyer, 2009).

### **4.3 Estudos Futuros**

Uma vez que na presente investigação foi observada uma carência de estudos sobre confiança organizacional e comprometimentos no local de trabalho em contexto público, que consubstanciassem o enquadramento teórico no modelo de Governança Pública origina a perspectiva de trabalhos científicos que relacionem os constructos analisados no âmbito da Administração Pública.

Além disso, pode ser sugerido a realização de estudos em que a dimensão da amostra abranja um maior número de entidades da Administração Central do Estado e da Administração Autónoma Local e em que o número de questionários respondidos seja representativo de cada organização envolvida na investigação.

Tendo em conta a dimensão da amostra existe a possibilidade de perspectivar estudos futuros em entidades públicas fora da Zona Metropolitana de Lisboa e com uma natureza mais diversificada no item “Nível de Habilitações Literárias”, de modo a avaliar a mediação do comprometimento com o supervisor na relação de influência da confiança organizacional sobre o comprometimento com a organização de um mais transversal a todos os trabalhadores públicos.

Face à dinâmica temporal eventualmente surge a necessidade de se realizarem estudos de natureza longitudinal, que permitam aferir as consequências das medidas de estabilidade económica na relação de influência entre os constructos analisados.

Em virtude da variável comprometimento calculativo com a organização ter sido eliminada do modelo proposto é possível sugerir estudos que aprofundem esta problemática.

Apesar de não ser o objecto deste trabalho e não terem sido estudados perfis de comprometimento, propõe-se realizar no futuro estudos para determinar o tipo de perfis existentes, nomeadamente na linha de Meyer, Stanley e Parfyonova (2012).

Face aos resultados obtidos na presente investigação e de modo a poder avaliar estratégias comportamentais podem ser sugeridos estudos com outro tipo de comprometimentos de natureza conceptual mais elevada.

No âmbito de uma melhor avaliação da emergente aplicação do modelo de Governança Pública na Administração Pública portuguesa existe ainda a possibilidade de sugerir investigação que incida na percepção dos trabalhadores sobre a percepção dos cidadãos no Serviço Público.

#### **4.4 Reflexão Final**

As metamorfoses na concepção do Estado têm estado na génese de modelos de Gestão Pública que acompanham a ideologia de uma maior ou menor intervenção estatal. (Rodrigues & Araújo, 2005).

Contudo, as pessoas são motivadas pelo seu envolvimento em redes e parcerias, incrementando o respeito e confiança mútua na prossecução do valor público apontado como um novo padrão perante os paradigmas da Administração Pública Tradicional e da Nova Gestão Pública (Stoker, 2006). Em virtude da actual carência económico-financeira do serviço público português, a confiança organizacional poderá ser uma das chaves para incrementar os comprometimentos no local de trabalho e conseqüentemente a satisfação, a motivação e a produtividade dos trabalhadores em funções públicas, possibilitando aumentar o contentamento na resposta às solicitações sempre constantes dos cidadãos.

Face ao estudo das relações existentes entre confiança organizacional, comprometimento com o supervisor e comprometimento com a organização é esperado que esta investigação tenha dado algum contributo para o estudo desta problemática e que porventura seja útil para estimular o interesse na realização de trabalhos mais profundos que visem explorar estes constructos na área científica de Administração Pública.

A reforma e modernização administrativa tiveram como objectivo tornar a Administração Pública portuguesa mais eficiente e eficaz, procurando uma maior proximidade aos clientes e a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Assim sendo, um Estado orientado para um Modelo Gestor e por uma filosofia de execução do Modelo da Nova Gestão Pública, eventualmente requer uma reflexão constante sobre a maior ou menor intervenção de todos os actores envolvidos no serviço público e sobre a necessidade de redes e parcerias colaborativas no seio organizacional, plasmadas no Modelo de Governança Pública, que acompanhe uma mudança contínua não só em função da importância estratégica para o desenvolvimento de Portugal e para a qualidade de vida dos portugueses, mas também em função da equidade e da justiça social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allison, G. T. (1986). Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects. *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*, 214-222.4

Alves, C. S. (2002). *Os Municípios e as Parcerias Público-Privadas*. Associação dos Técnicos Administrativos Municipais. Lisboa: Editora ATAM.

Amaral, D. F. (1993). *Curso de Direito Administrativo*, vol. I. Coimbra: Almedina.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (419-453). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Becker, T. E., Ullrich, J., & van Dick, R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23 (2), 131-147.

Beetham, D. (1987). *Bureaucracy*. Stony Stratford: Open University Press.

Benington, J. & Hartley, J. (2001). Pilots, paradigms and paradoxes: Changes in public sector governance and management in the UK. In International Research Symposium on Public Sector Management, Barcelona.



- Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabins, A. H., Bhupatkar, A., & Panina, D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 148-160.
- Bilhim, J. (2004). A governação nas autarquias locais. *Colecção inovação e governação nas autarquias*. Porto: SPI.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégia de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., Ramos, R. & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (14), 91-125.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of 'good governance': difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343.
- Busto, M., & Maia, O. (2006). *O novo regime laboral da administração pública*. Coimbra: Almedina.
- Butz, R. M., Dietz, J., & Konovsky, M. A. (2001). Top management and immediate supervisors as distinct targets of trust. In 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, CA, San Diego.

- Bycio, P., Allen, J., & Hackett, R. (1995). Further assessments of Bass's (1995) Conceptualization of transational and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Canotilho, Gomes J. J. , & Moreira, Vital (1993). *Constituição da República Portuguesa*. (3ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). Administração Pública. *Modernização, qualidade, inovação*. Lisboa: Sílabo.
- Carnevale, D.G. & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector Individual and Organisational Determinants. *Administration and Society*, 23(4), 471–94.
- Carvalho, E. R. (2007). Políticas de Reforma Administrativa em Portugal. *Centro de Administração e Políticas Públicas: Administração Pública e Competitividade numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Catarino, J. R. (2012). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*. Coimbra: Almedina.
- Cepiku, D., Mussari, R., & Giordano, F. (2016). Local governments managing austerity: Approaches, determinants and impact. *Public Administration*, 94(1), 223–243
- Charbonneau, É., & Van Ryzin, G. G. (2016). Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 1-7.
- Cohen, A. (2003). *Multiples Commitments in the workplace: A Integrative Approach*. Mahawah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1986). The Politics of Trust and Organizational Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10, 171–88.
- Christensen, T. and Laegreid, P. (2005) Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography. *Public Performance and Management Review*, 28(4), 487–511.

- Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1986). The Politics of Trust and Organisational Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10, 171–88.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role Of Trust In Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Drummond, V. S. (2007). *Confiança e liderança nas organizações*. Thomson Pioneira
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization science*, 14(1), 18-31.
- Figueira, D. J. G., Nascimento, J. L. & Almeida, M. H. (2014). Relations between organizational commitment and professional commitments: an exploratory study conducted with teachers. *Universitas Psychologica*, 14(1).
- Frederickson, H. George. 1991. Toward a theory of the public for public administration. *Administration & Society*, 22, 395–417.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues & the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Genevičiūtė-Janonienė, G. (2013). Employees' organizational commitment and effort propensity: The difference between private and public sector. *Social Transformations in Contemporary Society*, 70.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. CA: Stanford University Press.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. 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.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G.H. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.

Hood, C. (1991). A Public Administration for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hood, C. (1998). *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management*. Oxford: Oxford University Press.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Kickert, W. J. (1997). Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo-American 'managerialism'. *Public administration*, 75(4), 731-752.

Kim, S. E. (2005). The Role of Trust in the Modern Administrative State An Integrative Model. *Administration & Society*, 37(5), 611-635.

Klein, H. J. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 23(2), 127-130.

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.

Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California, USA: Sage.

Kramer, R. M. (2006). *Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research. Organizational Trust: A Reader* (pp. 1-17). Oxford: Oxford University Press.

Lane, J. E. (1995). *Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. London: Sage Publications.

Levi, M. (1998). A state of trust. In A. Braithwaite & M. Levi (Eds.), *Trust and governance* (pp. 77-101). New York: Russell Sage.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: Wiley.

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.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.

Mayer, R. C. e J. H. Davis (1999). The Effect Of The Performance Appraisal System On Trust For Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- McGregor, S. (2003) Government transparency: the citizen perspective and experience with food and health products policy. *International Journal of Consumer Studies*, 27(2), 168–175
- Maroco, J. P. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. A Monte-Carlo simulation study. *Methodology*, 3(2), 81-88.
- Maroco, J. (2010), *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2001). Managerial strategies and behaviour in networks: A model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration and Theory*, 11, 271-293.
- Meier, K., & L. J. O'Toole, Jr. (2007). Modeling public management: Empirical analysis of the management–performance nexus. *Public Administration Review*, 9, 503-27.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2008). The proverbs of new public management: Lessons from an evidence-based research agenda. *The American Review of Public Administration*, 39(1), 3-21.
- 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 & Fracis Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- 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.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 83.

- 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.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-227.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da Administração Pública e Poder Político. In Mozzicafreddo J. & Gomes J. (Eds.). *Administração Pública: Perspectivas de Reforma na Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos* (pp. 1-33). Oeiras: Celta Editora.

- Nabatchi, T. (2010). Addressing the citizenship and democratic deficits: Exploring the potential of deliberative democracy for public administration. *American Review of Public Administration*, 40, 376–99.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (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.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Lisboa: Editora Pergaminho
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações. Uma Questão de Confiança*. Lisboa: Editora RH
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government*. Reading Mass. Adison Wesley Public Comp.
- Paine, S. C. (2007). *The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment*. San Diego: Alliant International University.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223-243.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Peters, B. G., & Wright, V. (1998). Public Policy and Administration, Old and New, In R. E. Godin and H. Klingemann (Eds.), *A new Handbook of Political Science* (pp. 628-41). Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Oxford: Blackwell.
- Pollit, C. (1993). *Managerialism and the public services: cuts or cultural changes in the 1990s?* Oxford: Blackwell.



- Prabhaker, R. (2004). Whatever happened to stakeholding? *Public Administration*, 82(3), 567-584.
- Raadschelders, Jos C. N. (2011). The Future of the Study of Public Administration: Embedding Research Object and Methodology in Epistemology and Ontology. *Public Administration Review*, 916-924.
- Rein, M., & Schön, D. A. (1992). Reframing policy discourse. In F. Fischer & J. Forester (Eds.), *The argumentative turn in policy analysis and planning* (pp. 145-169). Durham: Duke University Press
- Rhodes, R.A.W. (1988). *Beyond Westminster and Whitehall*. London: Unwin Hyman.
- Rhodes, R. A. W. (1995). *The New Governance: Governing without Government. The State of Britain Seminars*. Swindon: Economic and Social Research Council.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Journal*, 23, 393-404.
- Rocha, J. A. O. (1997). Esboço dum Modelo de Análise dos Municípios. *Cadernos de Estudos Municipais*, 8.
- Rocha, J. A. Oliveira (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, M., & Araújo, F. (2005). A nova gestão pública na governação local. *3º Congresso Nacional de Administração Pública – Instituto Nacional de Administração*, Lisboa, INA.

- Rodrigues, M., & Araújo, F. (2006). Reforming portuguese local government: A New Public Management Approach. *X International Research Symposium on Public Management*, Glasgow.
- Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE.
- Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Mass: Addison-Wesley.
- Silvestre, H. C. (2010). *Gestão pública: modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora.
- 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.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Stoker, G. (2006). Public value management a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279-291.
- Thomson, A. M., & Perry, J. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66, 20–32.
- Tyler, T.R. & Kramer, R.M. (1996). Whither Trust?, In R.M. Kramer, and T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.

Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: the problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8-9), 891-913.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press on Demand.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.

Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Williams, H. M., Rayner, J. & Allinson, C. W. (2012). New Public Management and Organizational Commitment: Testing a Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2615-2629.

Wright, V. (1997). Redefiniendo el Estado: Las Implicaciones para la Administración Pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 7-8, 27-44.

Wright, V. (2000). Blurring the public-private divide. *Governance in the Twenty-first Century: Revitalizing the Public Service* (pp. 155-174). Canadá: McGill-Queen's University Press.

### **Legislação:**

Lei nº 4/ 2004, de 15 de Janeiro

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Valores da correlação item total e de Alfa da escala da confiança organizacional .....	97
Anexo 2 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução intermédia – Modelo 2) .....	97
Anexo 3 - Valores da correlação item total e de Alfa da escala do comprometimento organizacional.....	98
Anexo 4 – Matriz dos factores Comprometimento Organizacional (Inicial) .....	98
Anexo 5 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional.....	99
Anexo 6 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional.....	99
Anexo 7 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional.....	100
Anexo 8 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional.....	100
Anexo 9 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 2) .....	101
Anexo 10 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 3) .....	102
Anexo 11 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 4) .....	103
Anexo 12 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 5).....	104

Anexo 13 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 6) .....	105
Anexo 14 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 7) .....	106
Anexo 15 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 8).....	107
Anexo 16 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 9) .....	108
Anexo 17 – Valores da correlação item total e de Alfa da escala do comprometimento com o supervisor .....	109
Anexo 18 – Matriz dos factores Comprometimento com o Supervisor (Inicial) .....	109
Anexo 19 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor .....	110
Anexo 20 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor .....	110
Anexo 21 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor .....	111
Anexo 22 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor .....	111
Anexo 23 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor .....	112
Anexo 24 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 2) .....	113
Anexo 25 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 3).....	114

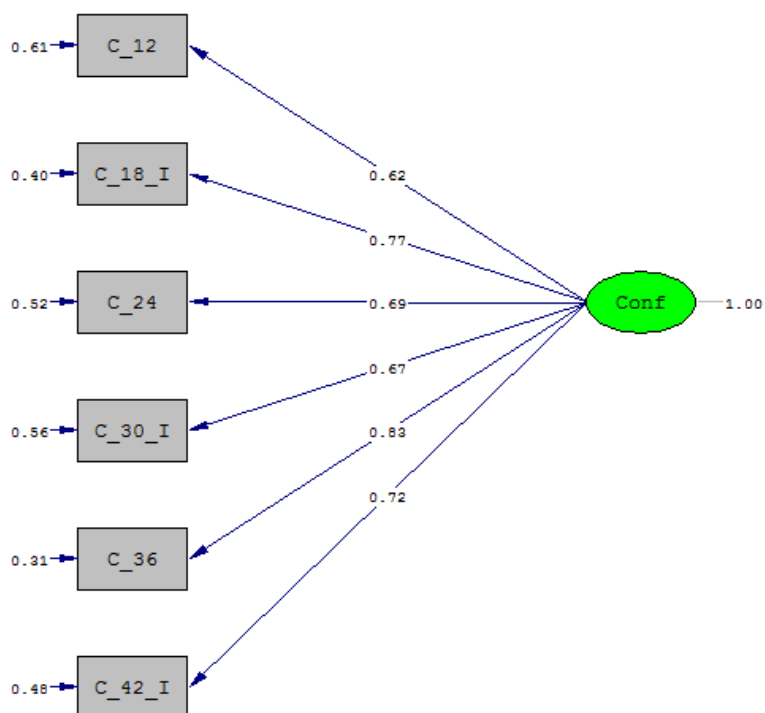
Anexo 26 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 4) .....	115
Anexo 27 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 5) .....	116
Anexo 28 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 6).....	117
Anexo 29 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 7) .....	118
Anexo 30 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 8) .....	119
Anexo 31 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 9) .....	120
Anexo 32 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 10).....	121
Anexo 33 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 11) .....	122
Anexo 34 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 13) .....	123
Anexo 35 – Instrumento de recolha de dados.....	124

## ANEXOS

### Anexo 1 – Valores da correlação item total e de Alfa da escala da confiança organizacional

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
C_6	0,657	0,840
C_12	0,556	0,853
C_18_I	0,687	0,835
C_24	0,621	0,845
C_30_I	0,562	0,854
C_36	0,744	0,827
C_42_I	0,618	0,844

### Anexo 2 – Modelo resultante da AFC da escala da confiança organizacional (solução intermédia – Modelo 2)



Chi-Square=41.26, df=9, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

**Anexo 3 - Valores da correlação item total e de Alfa da escala do comprometimento organizacional**

<b>Itens</b>	<b>Correlação de item total corrigida</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
COA_5	0,643	0,863
COA_13_I	0,426	0,870
COA_20_I	0,506	0,868
COA_22_I	0,485	0,868
COA_28	0,675	0,861
COA_43	0,536	0,866
CON_9_I	0,431	0,870
CON_11	0,527	0,867
CON_29	0,536	0,867
CON_33	0,618	0,863
CON_34	0,588	0,864
CON_41	0,663	0,862
COC_3	0,208	0,878
COC_7	0,500	0,868
COC_15	0,140	0,881
COC_21	0,551	0,866
COC_23	0,443	0,870
COC_27	0,344	0,874
COC_31	0,445	0,870

**Anexo 4 – Matriz dos factores Comprometimento Organizacional (Inicial)**

<b>Itens</b>	<b>Factor</b>			<b>Comunalidades</b>
	<b>1. Afetivo</b>	<b>2. Normativo</b>	<b>3. Calculativo</b>	
COA_22_I	<b>0,761</b>	0,329	0,036	0,611
COA_5	<b>0,748</b>	0,502	0,285	0,577
COA_20_I	<b>0,743</b>	0,376	0,059	0,566
CON_41	<b>0,697</b>	0,599	0,275	0,541
CON_29	<b>0,692</b>	0,425	0,158	0,480
COA_13_I	<b>0,682</b>	0,297	0,000	0,497
COA_28	<b>0,663</b>	0,528	0,424	0,530
COA_43	<b>0,600</b>	0,519	0,182	0,400
CON_9_I	<b>0,499</b>	0,458	0,067	0,299
CON_34	0,476	<b>0,880</b>	0,234	0,789
CON_33	0,483	<b>0,844</b>	0,298	0,714
CON_11	0,398	<b>0,705</b>	0,258	0,497
COC_21	0,351	<b>0,562</b>	0,492	0,410
COC_15	-0,132	-0,014	<b>0,669</b>	0,549
COC_31	0,205	0,320	<b>0,660</b>	0,443
COC_27	0,103	0,223	<b>0,633</b>	0,402
COC_7	0,268	0,394	<b>0,630</b>	0,429
COC_3	-0,019	0,070	<b>0,595</b>	0,385
COC_23	0,299	0,324	<b>0,482</b>	0,275



### Anexo 5 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
COA_22_I	<b>0,760</b>	0,325	0,007	0,610
COA_5	<b>0,750</b>	0,500	0,262	0,581
COA_20_I	<b>0,743</b>	0,372	0,031	0,566
CON_41	<b>0,698</b>	0,598	0,251	0,543
CON_29	<b>0,692</b>	0,422	0,132	0,480
COA_13_I	<b>0,681</b>	0,292	-0,029	0,496
COA_28	<b>0,662</b>	0,527	0,397	0,526
COA_43	<b>0,600</b>	0,517	0,162	0,401
CON_9_I	<b>0,498</b>	0,456	0,048	0,299
CON_34	0,475	<b>0,880</b>	0,210	0,789
CON_33	0,481	<b>0,844</b>	0,271	0,713
CON_11	0,397	<b>0,705</b>	0,239	0,498
COC_21	0,351	<b>0,563</b>	0,475	0,407
COC_15	-0,130	-0,009	<b>0,685</b>	0,555
COC_31	0,207	0,324	<b>0,655</b>	0,442
COC_7	0,269	0,397	<b>0,621</b>	0,427
COC_27	0,103	0,226	<b>0,621</b>	0,386
COC_3	-0,016	0,075	<b>0,614</b>	0,401

Nota: Foi eliminado o item COC\_23: “Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (FL = 0,482), visto que a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade é de 0,443 e a sua comunalidade extraída é de 0,275.

### Anexo 6 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
COA_22_I	<b>0,758</b>	0,322	0,007	0,606
COA_5	<b>0,758</b>	0,503	0,260	0,590
COA_20_I	<b>0,740</b>	0,367	0,032	0,562
CON_29	<b>0,696</b>	0,422	0,130	0,485
CON_41	<b>0,696</b>	0,594	0,252	0,539
COA_13_I	<b>0,675</b>	0,287	-0,027	0,488
COA_28	<b>0,666</b>	0,530	0,396	0,528
COA_43	<b>0,603</b>	0,517	0,161	0,404
CON_34	0,472	<b>0,881</b>	0,210	0,795
CON_33	0,479	<b>0,843</b>	0,272	0,713
CON_11	0,391	<b>0,700</b>	0,241	0,491
COC_21	0,353	<b>0,567</b>	0,475	0,406
COC_15	-0,123	0,002	<b>0,686</b>	0,557
COC_31	0,214	0,333	<b>0,655</b>	0,441
COC_7	0,272	0,403	<b>0,622</b>	0,427
COC_27	0,109	0,235	<b>0,621</b>	0,386
COC_3	-0,009	0,085	<b>0,614</b>	0,401

Nota: Foi eliminado o item CON\_9\_I: “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente” (FL = 0,498), em virtude deste item saturar no 1º factor, quando deveria saturar no 2º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,431 e a sua comunalidade extraída de 0,299.

**Anexo 7 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional**

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
COA_22_I	<b>0,759</b>	0,321	-0,001	0,606
COA_5	<b>0,756</b>	0,493	0,243	0,587
COA_20_I	<b>0,740</b>	0,366	0,020	0,562
CON_29	<b>0,697</b>	0,422	0,125	0,486
CON_41	<b>0,695</b>	0,590	0,239	0,539
COA_13_I	<b>0,676</b>	0,287	-0,035	0,488
COA_28	<b>0,663</b>	0,513	0,377	0,520
COA_43	<b>0,602</b>	0,516	0,149	0,404
CON_34	0,472	<b>0,881</b>	0,195	0,787
CON_33	0,479	<b>0,849</b>	0,260	0,721
CON_11	0,390	<b>0,701</b>	0,231	0,491
COC_15	-0,124	-0,020	<b>0,690</b>	0,554
COC_31	0,213	0,318	<b>0,664</b>	0,456
COC_27	0,108	0,218	<b>0,627</b>	0,393
COC_7	0,271	0,388	<b>0,625</b>	0,435
COC_3	-0,011	0,060	<b>0,603</b>	0,384

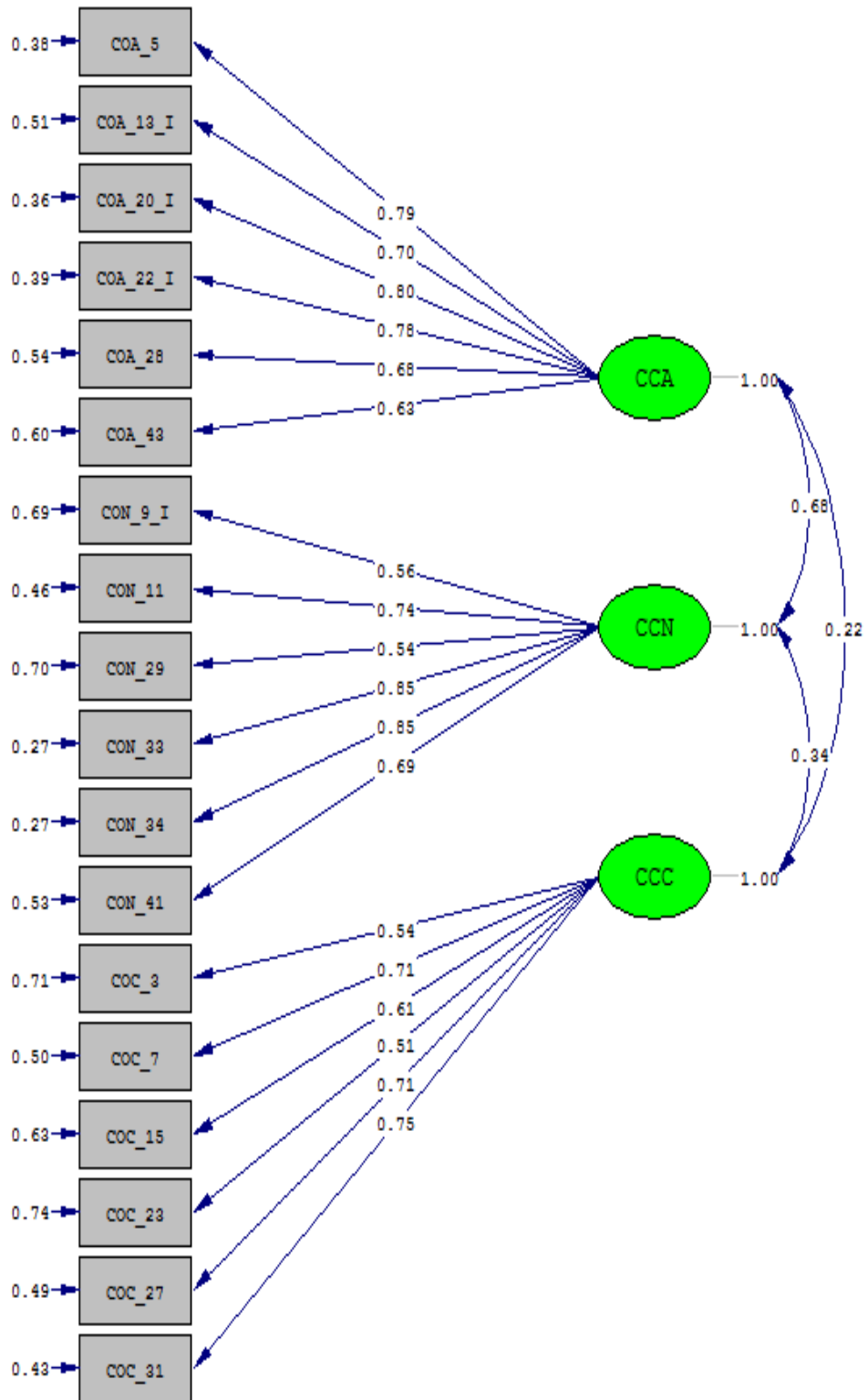
Nota: Foi eliminado o item COC\_21: “Como já dei tanto a esta organização não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” (FL = 0,567), dado que este item satura 2º factor, quando deveria saturar no 3º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,551 e a sua comunalidade extraída de 0,407.

**Anexo 8 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento organizacional**

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
COA_20_I	<b>0,767</b>	0,374	0,026	0,602
COA_22_I	<b>0,765</b>	0,329	0,006	0,613
COA_5	<b>0,751</b>	0,500	0,248	0,582
COA_13_I	<b>0,681</b>	0,294	-0,029	0,492
CON_41	<b>0,679</b>	0,594	0,242	0,526
COA_28	<b>0,639</b>	0,518	0,378	0,495
COA_43	<b>0,593</b>	0,520	0,152	0,398
CON_34	0,462	<b>0,879</b>	0,197	0,786
CON_33	0,470	<b>0,849</b>	0,262	0,722
CON_11	0,386	<b>0,701</b>	0,232	0,491
COC_15	-0,124	-0,019	<b>0,687</b>	0,551
COC_31	0,207	0,321	<b>0,666</b>	0,457
COC_27	0,101	0,219	<b>0,628</b>	0,394
COC_7	0,270	0,390	<b>0,627</b>	0,438
COC_3	-0,011	0,062	<b>0,601</b>	0,383

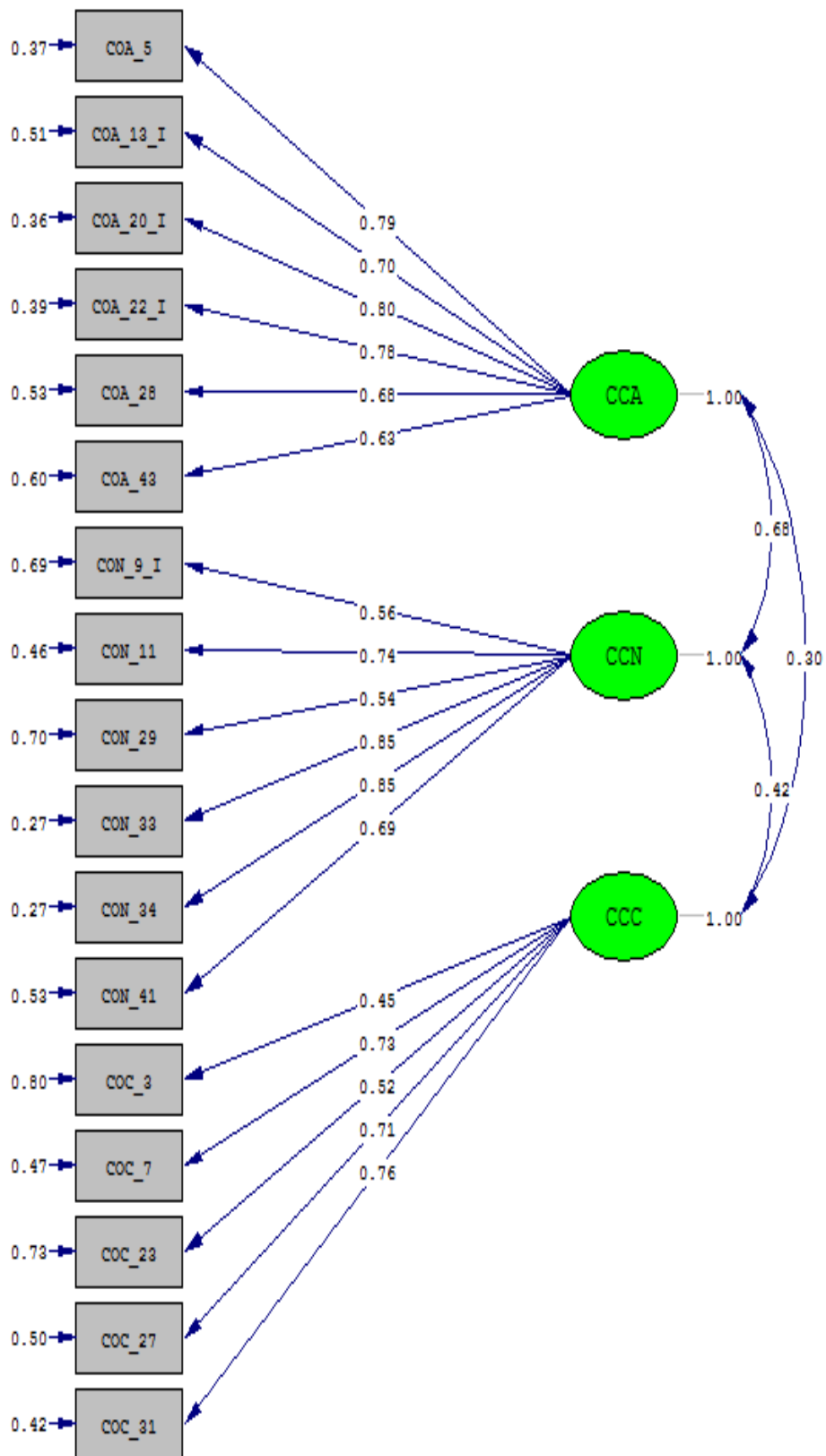
Nota: Foi eliminado o item CON\_29: “Esta organização merece a minha lealdade” (FL = 0,697), em virtude deste item saturar no 1º factor, quando deveria saturar no 2º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,536 e a sua comunalidade extraída de 0,486.

**Anexo 9 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 2)**



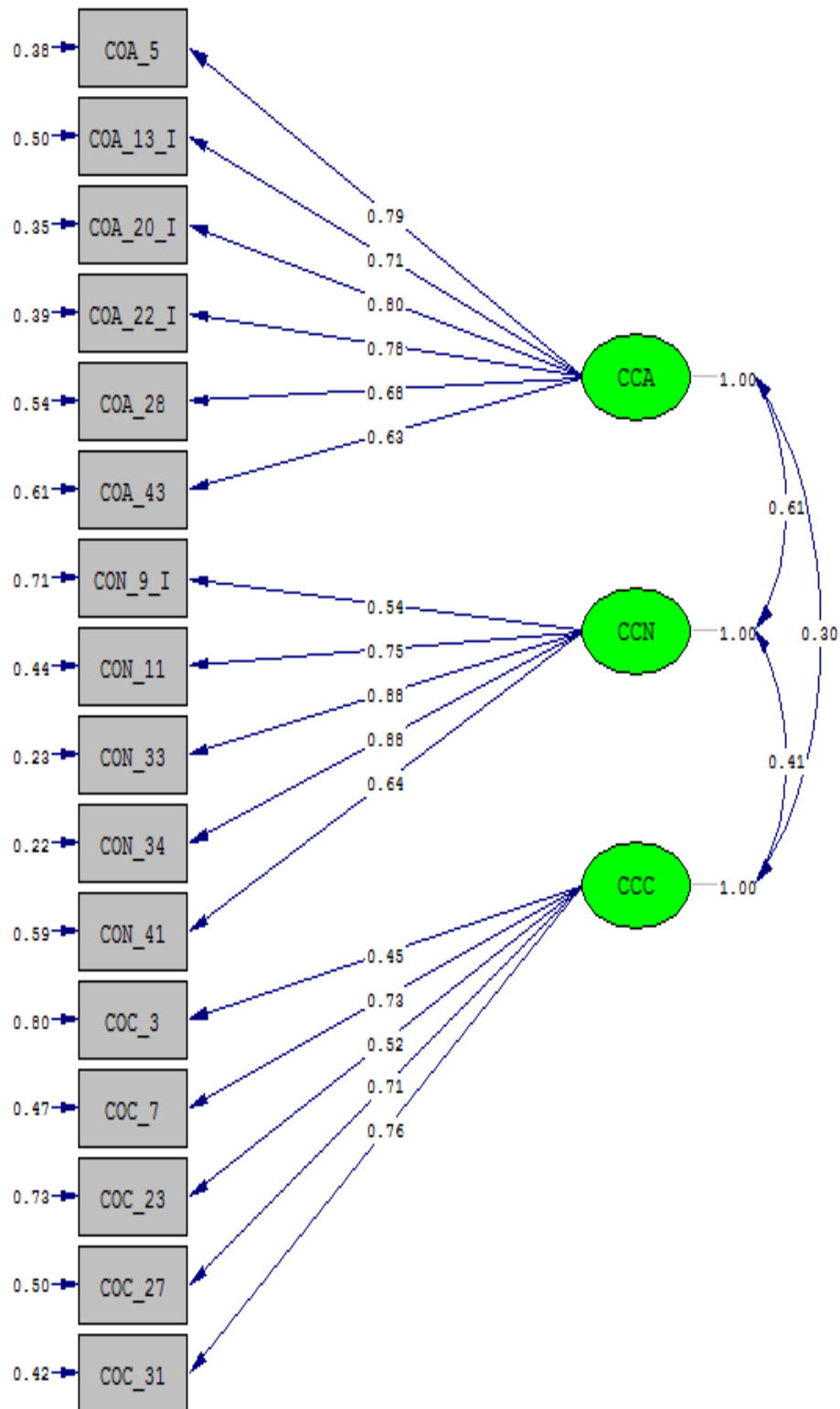
Chi-Square=1354.31, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

**Anexo 10 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 3)**



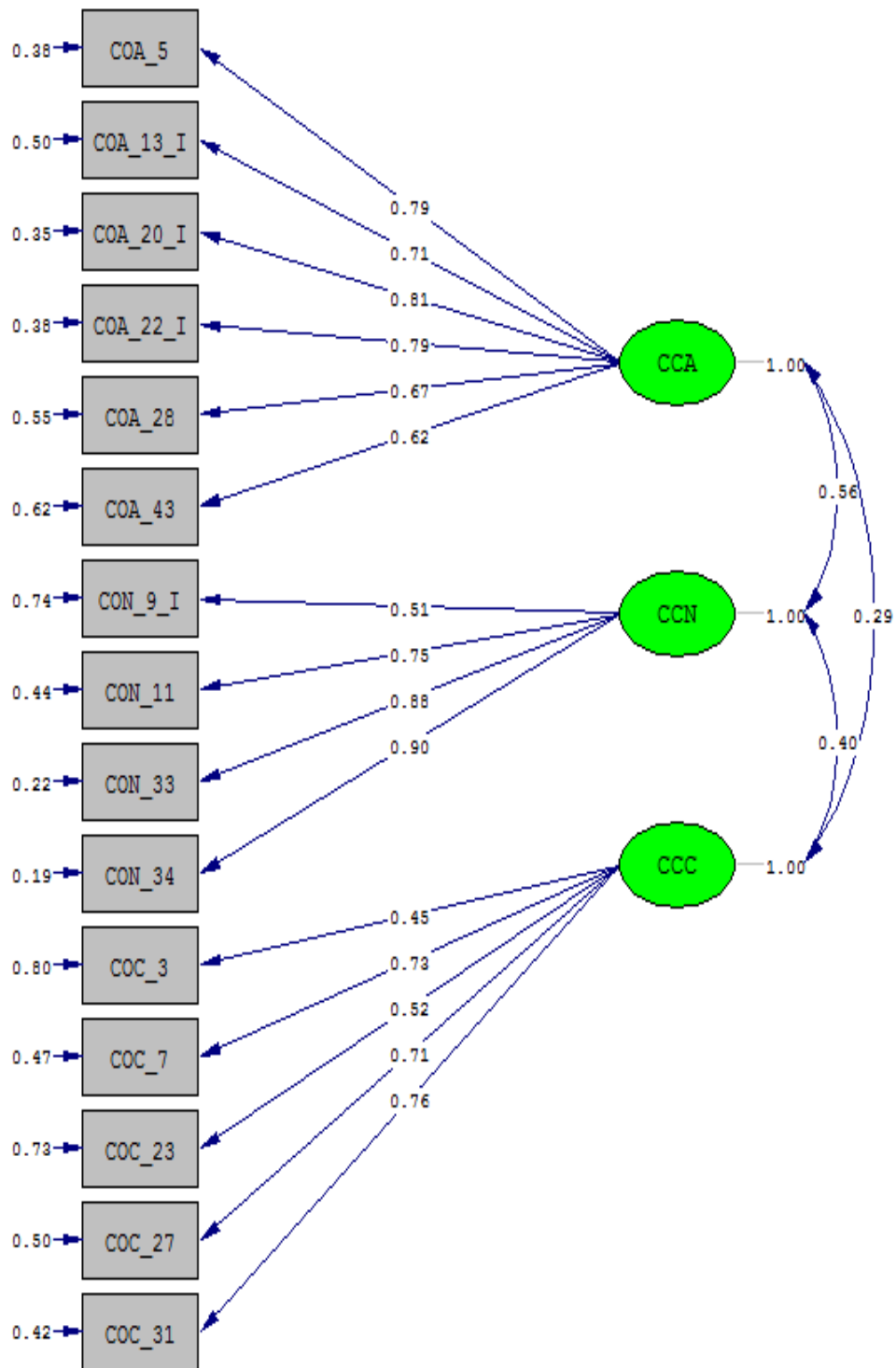
Chi-Square=1095.98, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.128

**Anexo 11 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 4)**



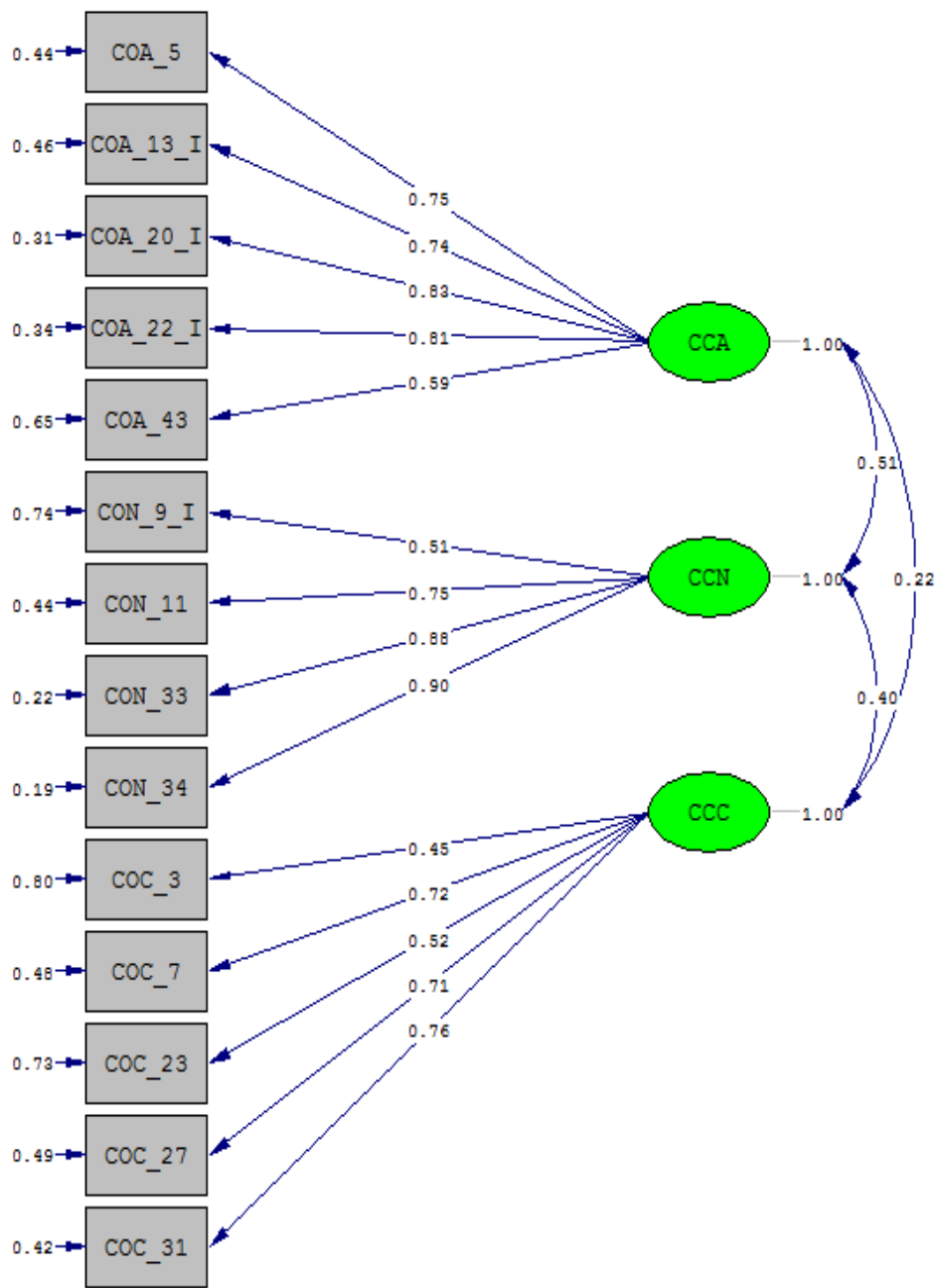
Chi-Square=813.35, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.118

Anexo 12 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 5)



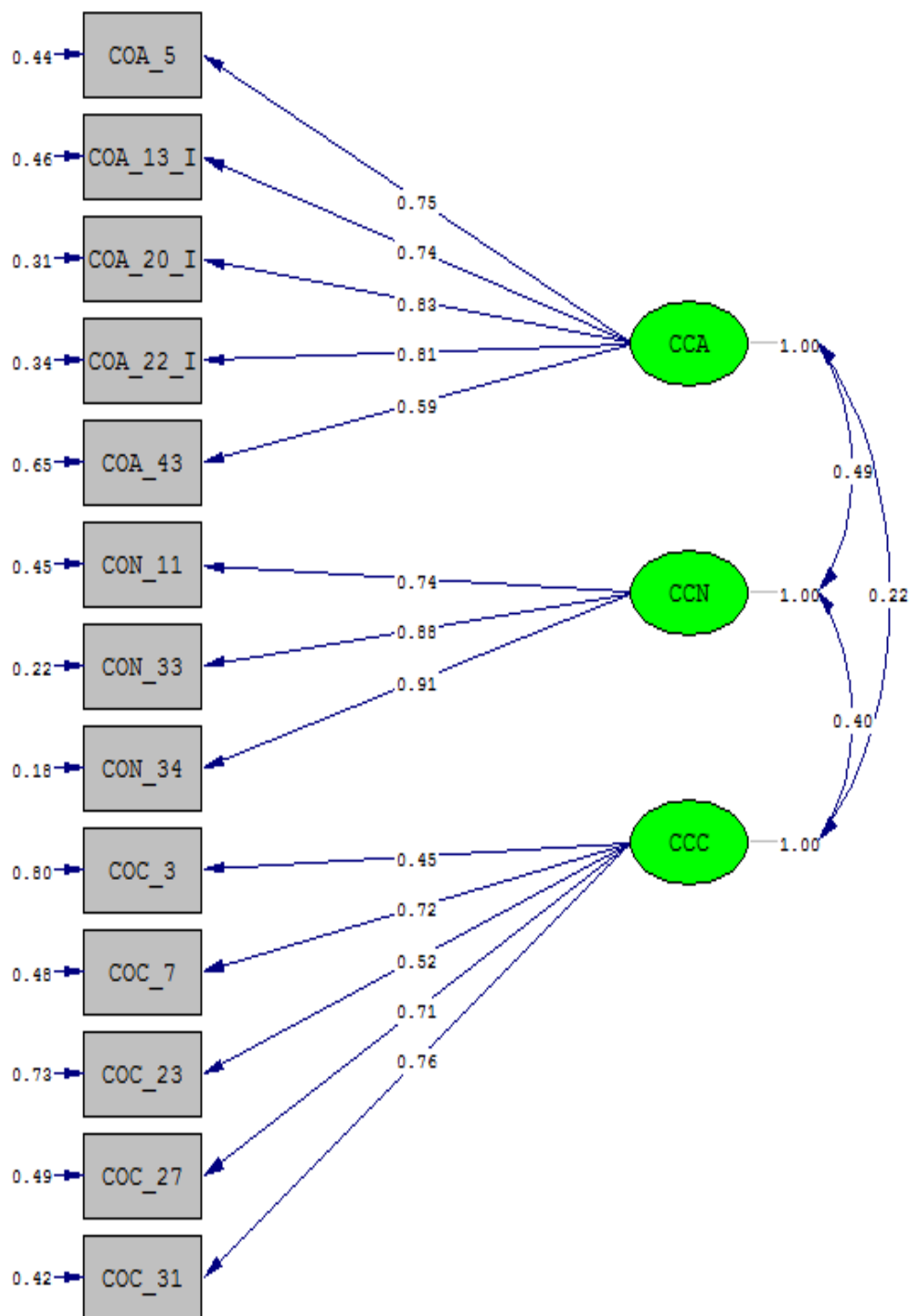
Chi-Square=587.85, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.107

**Anexo 13 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 6)**



Chi-Square=447.88, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.102

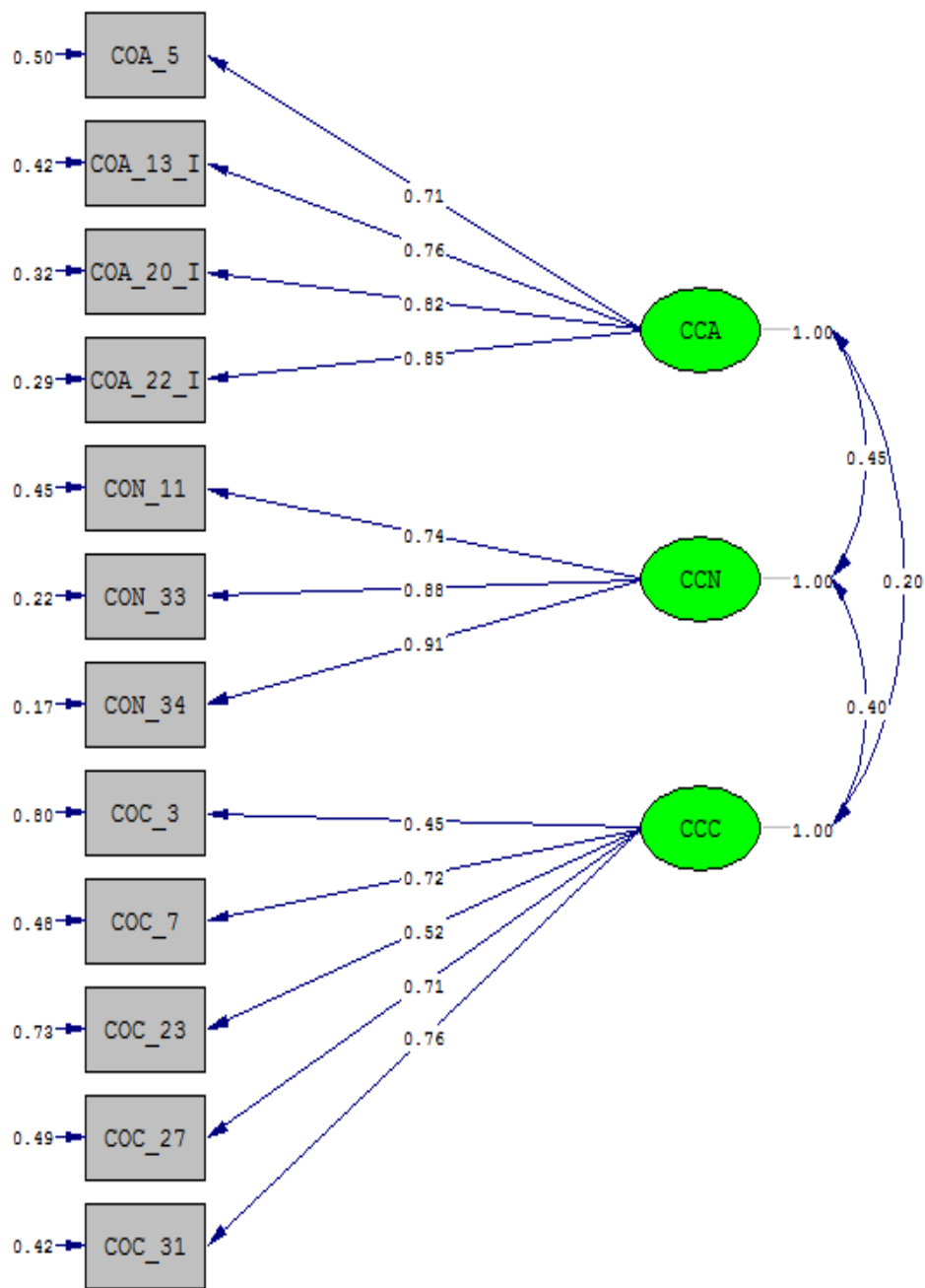
Anexo 14 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 7)



Chi-Square=340.30, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.097

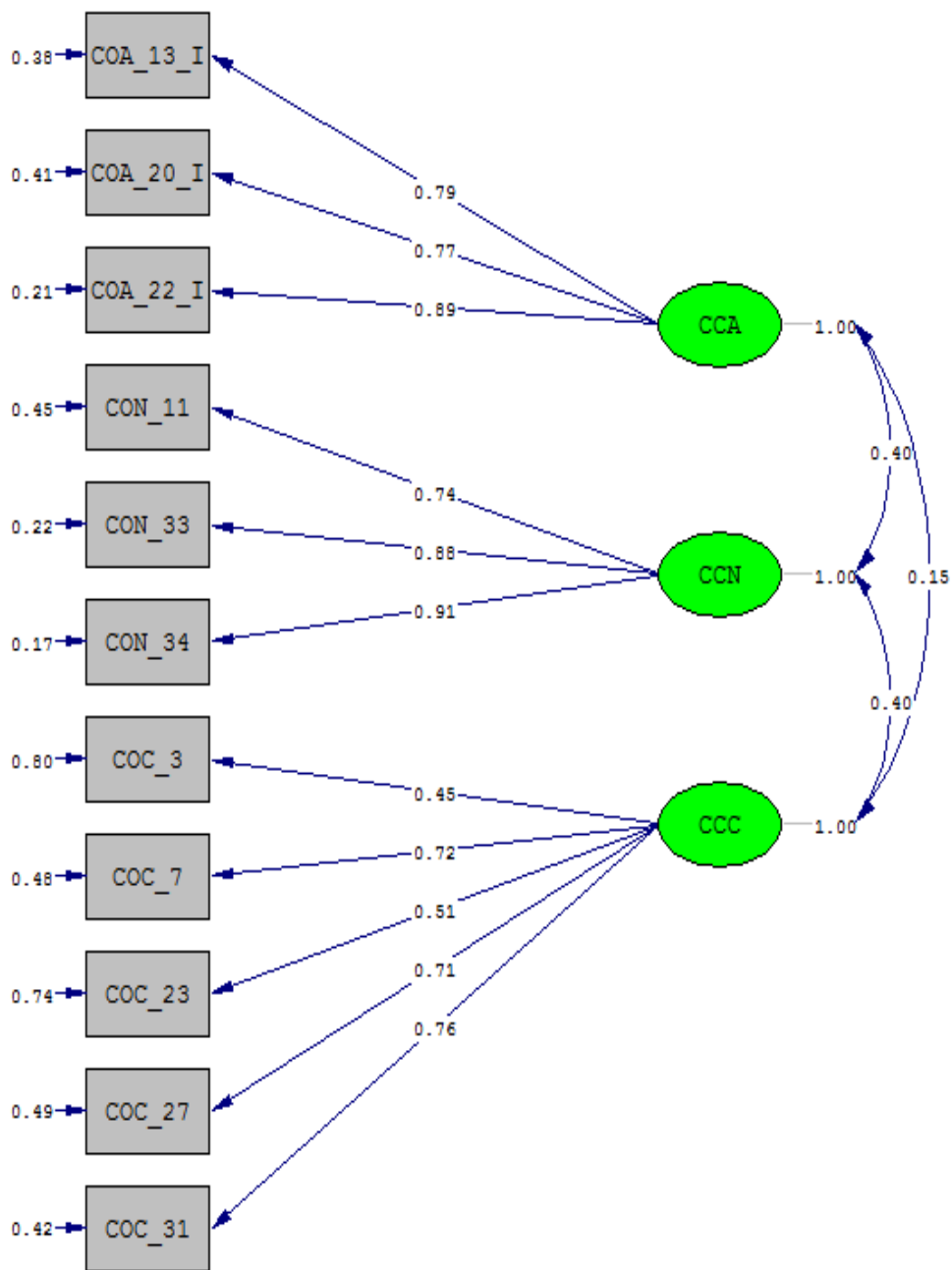


Anexo 15 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 8)



Chi-Square=244.10, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

**Anexo 16 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento organizacional (solução intermédia – Modelo 9)**



Chi-Square=135.07, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

**Anexo 17 – Valores da correlação item total e de Alfa da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CCA_2_I	0,510	0,924
CCA_8	0,790	0,917
CCA_14_I	0,674	0,920
CCA_26	0,674	0,920
CCA_37	0,772	0,918
CCA_39_I	0,603	0,922
CCN_1	0,684	0,920
CCN_4	0,647	0,921
CCN_17	0,673	0,920
CCN_19	0,689	0,920
CCN_40	0,707	0,919
CCN_44_I	0,537	0,923
CCC_10	0,324	0,927
CCC_16	0,637	0,921
CCC_25	0,574	0,922
CCC_32	0,585	0,922
CCC_35	0,391	0,926
CCC_38	0,623	0,921
CCC_45	0,375	0,926

**Anexo 18 – Matriz dos factores Comprometimento com o Supervisor (Inicial)**

Itens	Factor			Comunalidades
	1. Afectivo	2. Calculativo	3. Normativo	
CCA_8	<b>0,848</b>	0,524	0,669	0,733
CCA_14_I	<b>0,833</b>	0,344	0,490	0,639
CCA_37	<b>0,792</b>	0,557	0,656	0,669
CCN_17	<b>0,769</b>	0,393	0,512	0,590
CCN_1	<b>0,750</b>	0,428	0,561	0,528
CCA_39_I	<b>0,749</b>	0,289	0,443	0,593
CCA_26	<b>0,673</b>	0,480	0,622	0,359
CCN_44_I	<b>0,647</b>	0,259	0,401	0,580
CCA_2_I	<b>0,616</b>	0,254	0,399	0,485
CCC_25	0,394	<b>0,698</b>	0,610	0,398
CCC_32	0,403	<b>0,687</b>	0,635	0,335
CCC_38	0,518	<b>0,645</b>	0,580	0,372
CCC_45	0,180	<b>0,603</b>	0,448	0,168
CCC_35	0,264	<b>0,564</b>	0,336	0,570
CCC_10	0,198	<b>0,504</b>	0,292	0,583
CCN_19	0,547	0,573	<b>0,820</b>	0,511
CCN_40	0,585	0,584	<b>0,805</b>	0,519
CCC_16	0,458	0,643	<b>0,740</b>	0,388
CCN_4	0,584	0,446	<b>0,719</b>	0,356

**Anexo 19 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Factor		Comunalidades
	1	2	
CCA_8	<b>0,852</b>	0,645	0,740
CCA_14_I	<b>0,828</b>	0,445	0,701
CCA_37	<b>0,796</b>	0,654	0,665
CCN_17	<b>0,768</b>	0,485	0,590
CCN_1	<b>0,752</b>	0,533	0,569
CCA_39_I	<b>0,746</b>	0,394	0,571
CCA_26	<b>0,682</b>	0,601	0,508
CCN_44_I	<b>0,646</b>	0,354	0,425
CCA_2_I	<b>0,615</b>	0,357	0,382
CCN_40	0,609	<b>0,760</b>	0,600
CCC_16	0,482	<b>0,759</b>	0,577
CCN_19	0,575	<b>0,758</b>	0,585
CCC_32	0,419	<b>0,704</b>	0,498
CCC_25	0,409	<b>0,690</b>	0,479
CCN_4	0,603	<b>0,647</b>	0,476
CCC_38	0,526	<b>0,641</b>	0,431
CCC_45	0,194	<b>0,550</b>	0,349
CCC_35	0,268	<b>0,433</b>	0,188

Nota: Foi eliminado o item CCC\_10: “Uma das consequências negativas para mim se mudasse este superior hierárquico resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização” (FL = 0,504), dado que este item satura no 2º factor, quando deveria saturar no 3º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,324 e a sua comunalidade extraída de 0,267.

**Anexo 20 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Factor		Comunalidades
	1	2	
CCA_8	<b>0,852</b>	0,651	0,740
CCA_14_I	<b>0,829</b>	0,452	0,701
CCA_37	<b>0,795</b>	0,657	0,664
CCN_17	<b>0,768</b>	0,487	0,591
CCN_1	<b>0,752</b>	0,539	0,569
CCA_39_I	<b>0,746</b>	0,401	0,571
CCA_26	<b>0,681</b>	0,606	0,508
CCN_44_I	<b>0,646</b>	0,358	0,425
CCA_2_I	<b>0,615</b>	0,364	0,381
CCN_40	0,606	<b>0,768</b>	0,608
CCN_19	0,571	<b>0,766</b>	0,595
CCC_16	0,478	<b>0,763</b>	0,583
CCC_32	0,417	<b>0,695</b>	0,486
CCC_25	0,406	<b>0,684</b>	0,471
CCN_4	0,600	<b>0,658</b>	0,483
CCC_38	0,524	<b>0,635</b>	0,424
CCC_45	0,192	<b>0,538</b>	0,334

Nota: Foi eliminado o item CCC\_35: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de superior hierárquico” (FL = 0,433), dado que a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade é de 0,391 e a sua comunalidade extraída é de 0,188.

**Anexo 21 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
CCA_8	<b>0,851</b>	0,587	0,658	0,742
CCA_14_I	<b>0,831</b>	0,392	0,496	0,702
CCA_37	<b>0,796</b>	0,618	0,630	0,676
CCN_17	<b>0,768</b>	0,422	0,521	0,591
CCN_1	<b>0,751</b>	0,474	0,560	0,569
CCA_39_I	<b>0,747</b>	0,336	0,455	0,569
CCA_26	<b>0,676</b>	0,534	0,616	0,506
CCN_44_I	<b>0,645</b>	0,282	0,429	0,429
CCA_2_I	<b>0,616</b>	0,311	0,401	0,381
CCC_25	0,403	<b>0,731</b>	0,542	0,534
CCC_16	0,468	<b>0,717</b>	0,700	0,574
CCC_32	0,412	<b>0,709</b>	0,581	0,508
CCC_38	0,525	<b>0,658</b>	0,529	0,470
CCC_45	0,189	<b>0,609</b>	0,374	0,408
CCN_19	0,555	0,659	<b>0,835</b>	0,700
CCN_40	0,593	0,671	<b>0,798</b>	0,651
CCN_4	0,590	0,543	<b>0,726</b>	0,544

Nota: Na medida em que as soluções factoriais encontradas não estavam alinhadas com o quadro teórico estabelecido foram realizadas novas análises factoriais forçando-se a três factores que explicam cumulativamente 63,91% da variância dos dados.

**Anexo 22 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
CCA_8	<b>0,862</b>	0,566	0,670	0,754
CCA_14_I	<b>0,829</b>	0,374	0,504	0,701
CCA_37	<b>0,804</b>	0,600	0,643	0,679
CCN_17	<b>0,760</b>	0,411	0,526	0,577
CCN_1	<b>0,750</b>	0,458	0,568	0,567
CCA_39_I	<b>0,737</b>	0,327	0,458	0,554
CCA_26	<b>0,680</b>	0,520	0,624	0,509
CCA_2_I	<b>0,617</b>	0,296	0,407	0,384
CCC_25	0,413	<b>0,739</b>	0,550	0,546
CCC_16	0,476	<b>0,714</b>	0,706	0,575
CCC_32	0,421	<b>0,710</b>	0,590	0,510
CCC_38	0,533	<b>0,653</b>	0,541	0,469
CCC_45	0,202	<b>0,610</b>	0,386	0,402
CCN_19	0,557	0,655	<b>0,830</b>	0,692
CCN_40	0,599	0,660	<b>0,804</b>	0,655
CCN_4	0,591	0,532	<b>0,729</b>	0,546

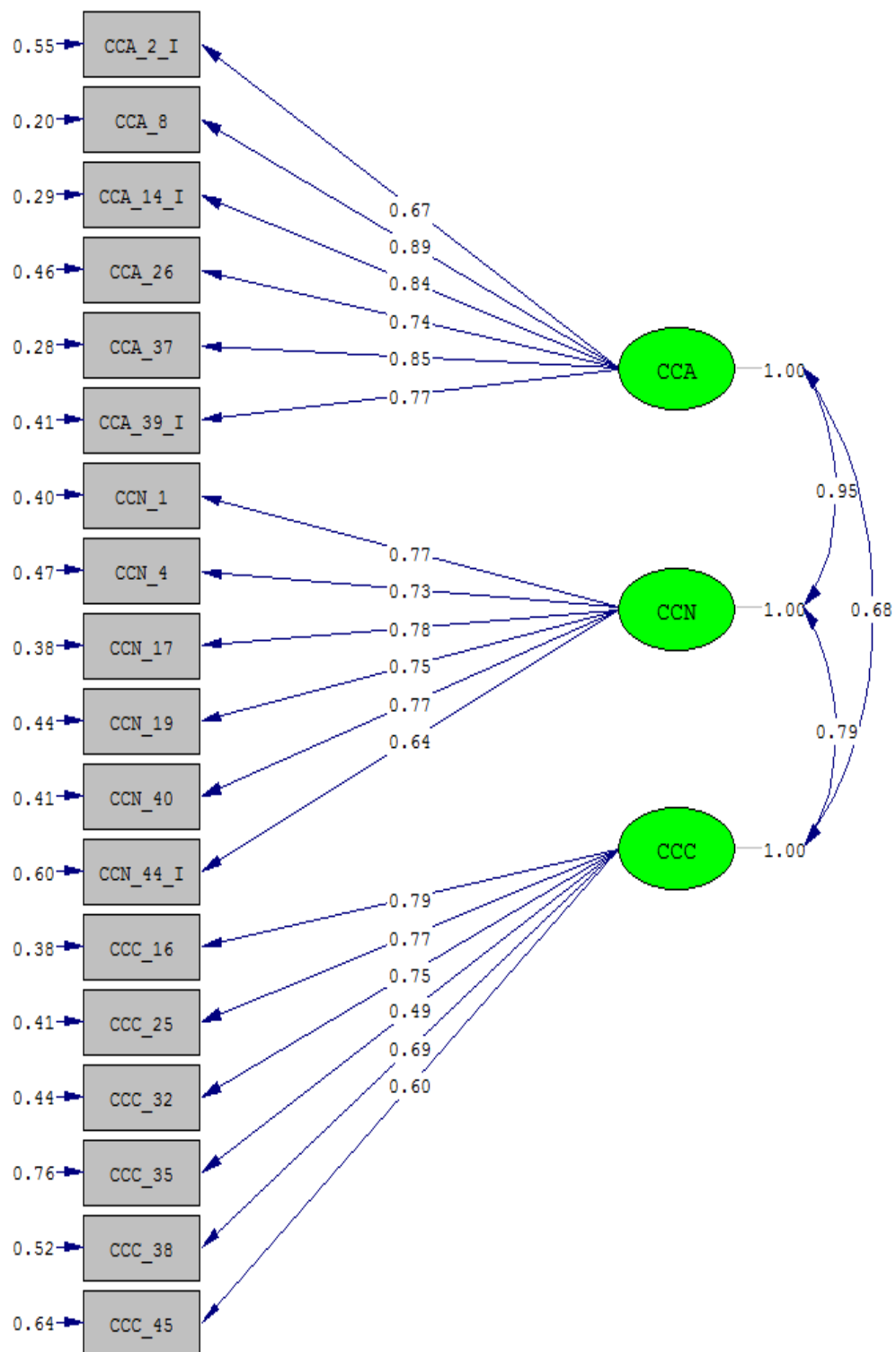
Nota: Foi eliminado o item CCN\_44\_I: “Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o superior hierárquico” (FL = 0,645), dado que este item satura 1º factor, quando deveria saturar no 3º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,537 e a sua comunalidade extraída de 0,429.

**Anexo 23 – Factor loading e comunalidades dos itens da escala do comprometimento com o supervisor**

Itens	Factor			Comunalidades
	1	2	3	
CCA_8	<b>0,852</b>	0,566	0,673	0,742
CCA_14_I	<b>0,834</b>	0,374	0,507	0,708
CCA_37	<b>0,810</b>	0,603	0,647	0,690
CCN_17	<b>0,749</b>	0,413	0,528	0,561
CCA_39_I	<b>0,747</b>	0,326	0,462	0,569
CCA_26	<b>0,673</b>	0,520	0,626	0,504
CCA_2_I	<b>0,625</b>	0,297	0,410	0,394
CCC_25	0,408	<b>0,737</b>	0,554	0,543
CCC_16	0,471	<b>0,713</b>	0,708	0,574
CCC_32	0,415	<b>0,709</b>	0,593	0,510
CCC_38	0,526	<b>0,654</b>	0,543	0,468
CCC_45	0,197	<b>0,611</b>	0,388	0,404
CCN_19	0,554	0,653	<b>0,833</b>	0,696
CCN_40	0,592	0,659	<b>0,804</b>	0,653
CCN_4	0,580	0,532	<b>0,727</b>	0,541

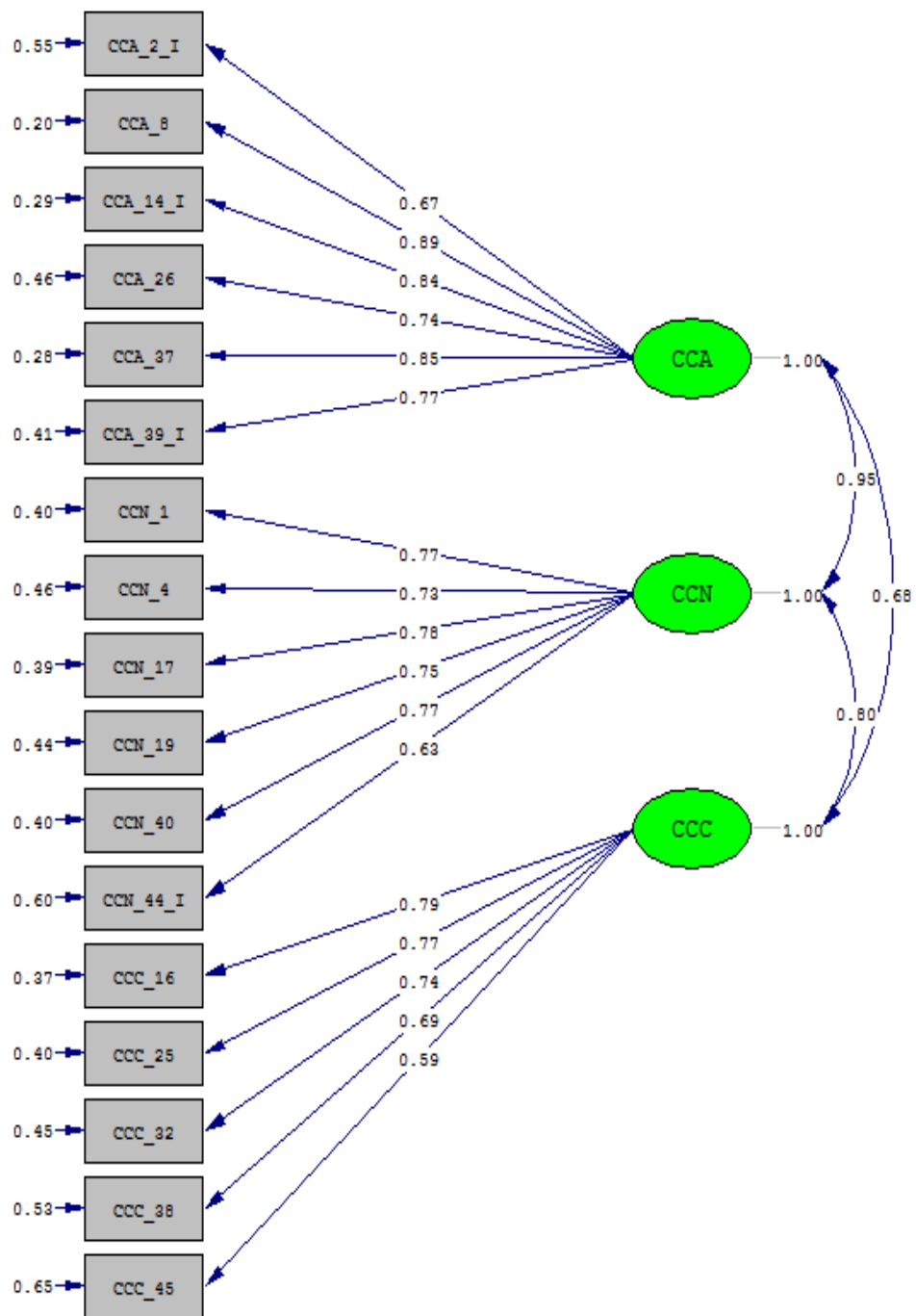
Nota: Foi eliminado o item CCN\_1: “Sinto que tenho um grande dever para com este superior hierárquico” (FL = 0,750), dado que este item satura 1º factor, quando deveria saturar no 3º factor, sendo a sua correlação *item total* na análise da fiabilidade de 0,684 e a sua comunalidade extraída de 0,567.

**Anexo 24 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 2)**



Chi-Square=904.38, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.111

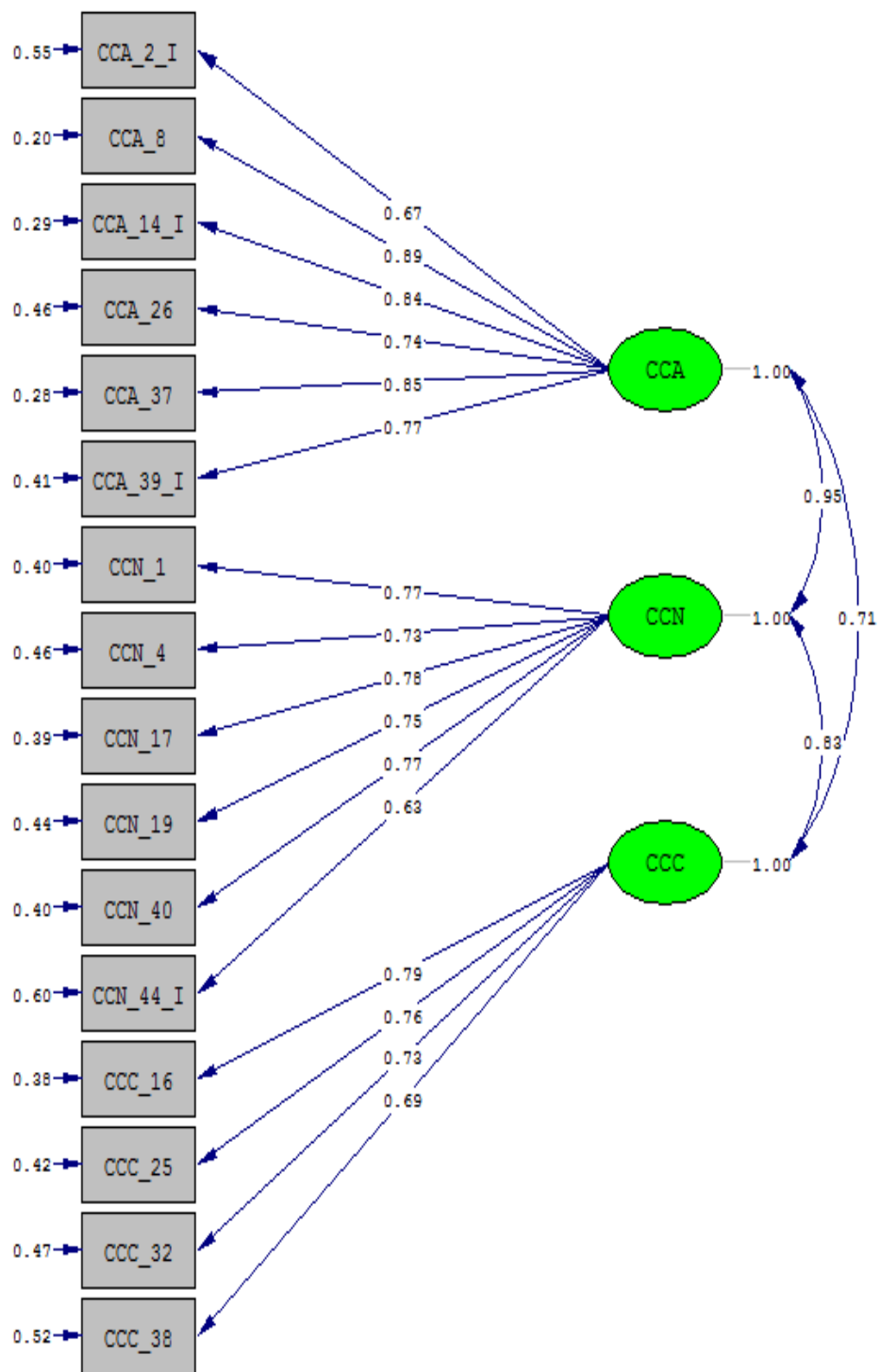
Anexo 25 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 3)



Chi-Square=872.44, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.117

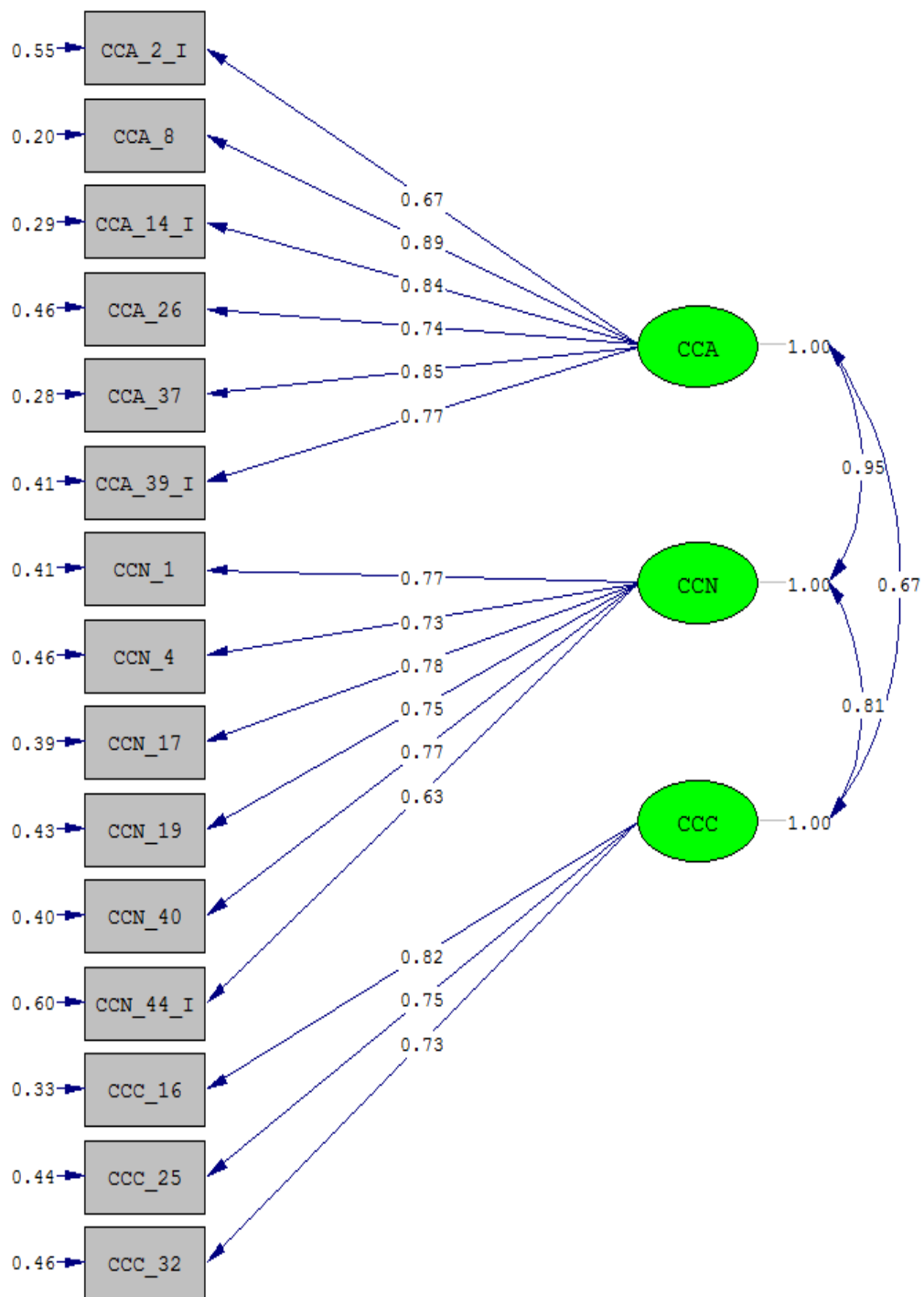


**Anexo 26 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 4)**



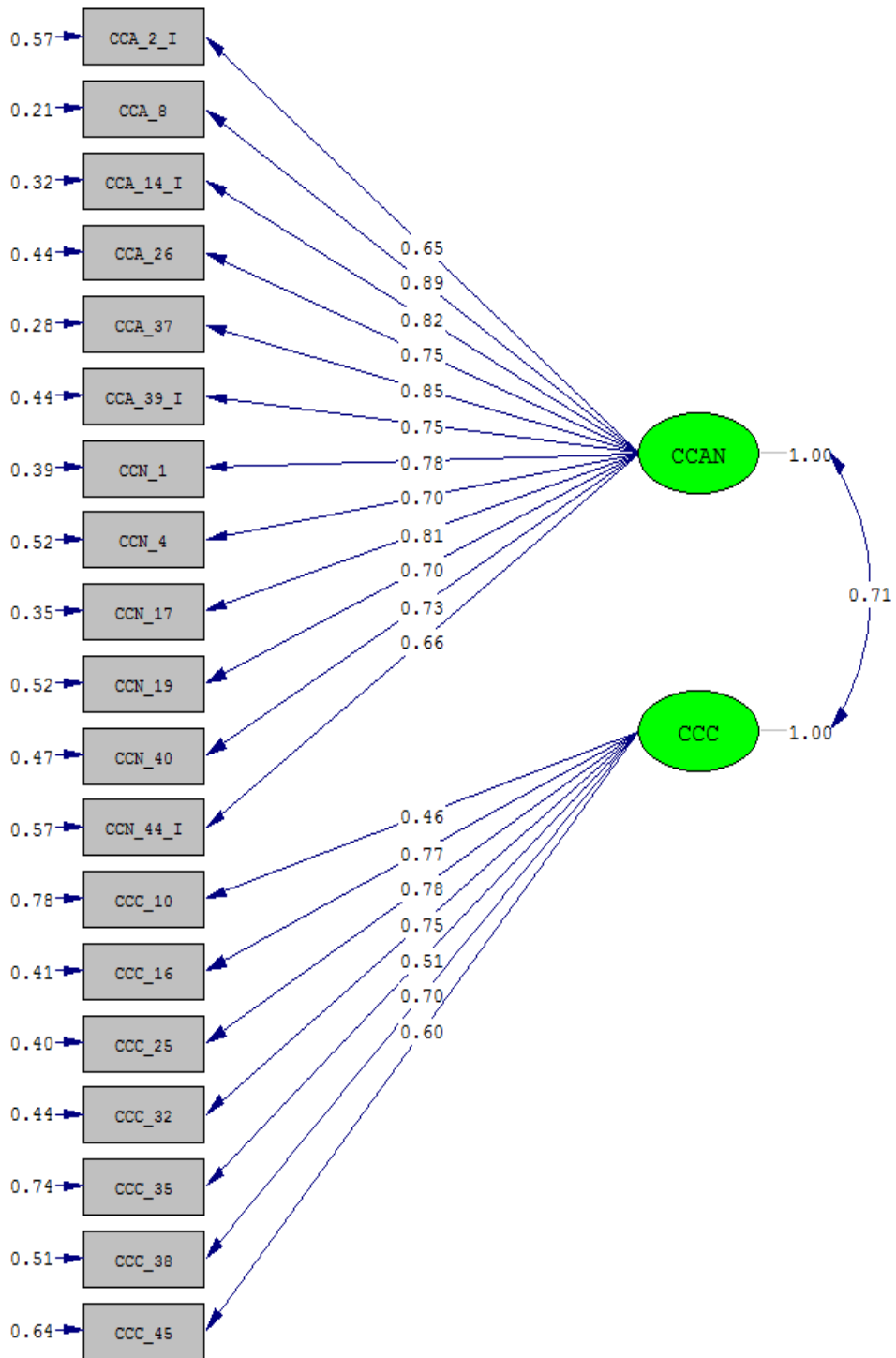
Chi-Square=795.49, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.121

**Anexo 27 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 5)**

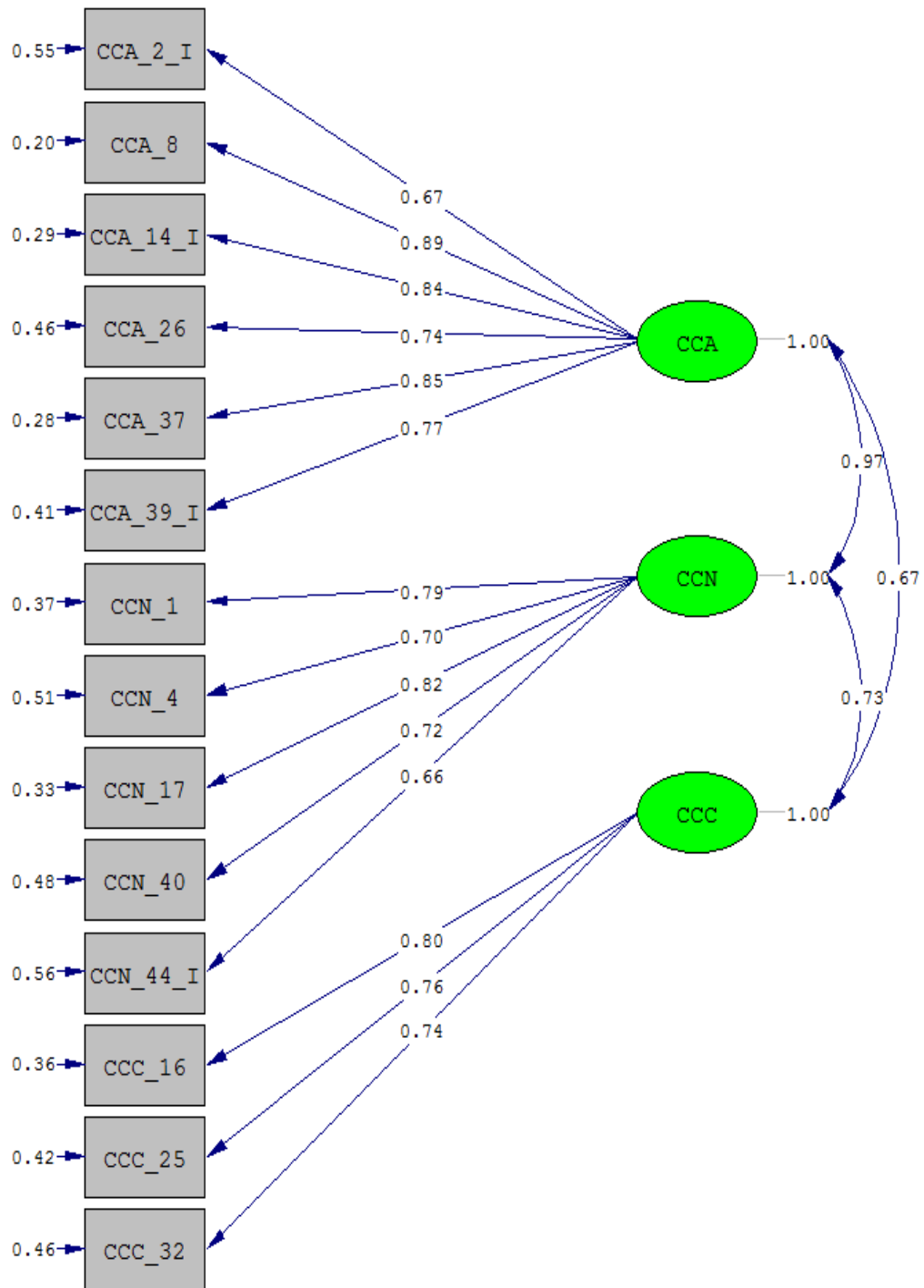


Chi-Square=714.13, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.123

**Anexo 28 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 6)**

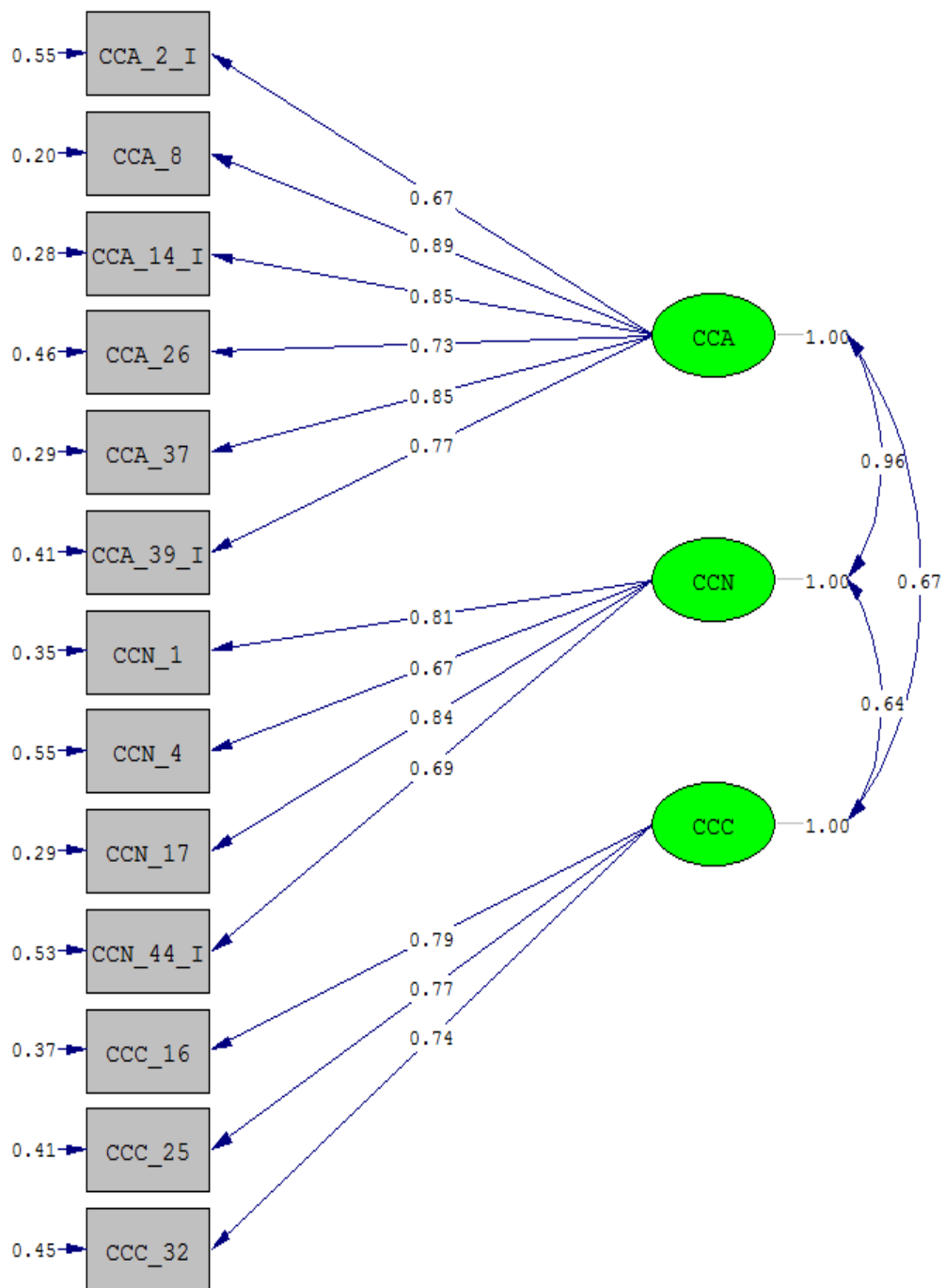


**Anexo 29 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 7)**



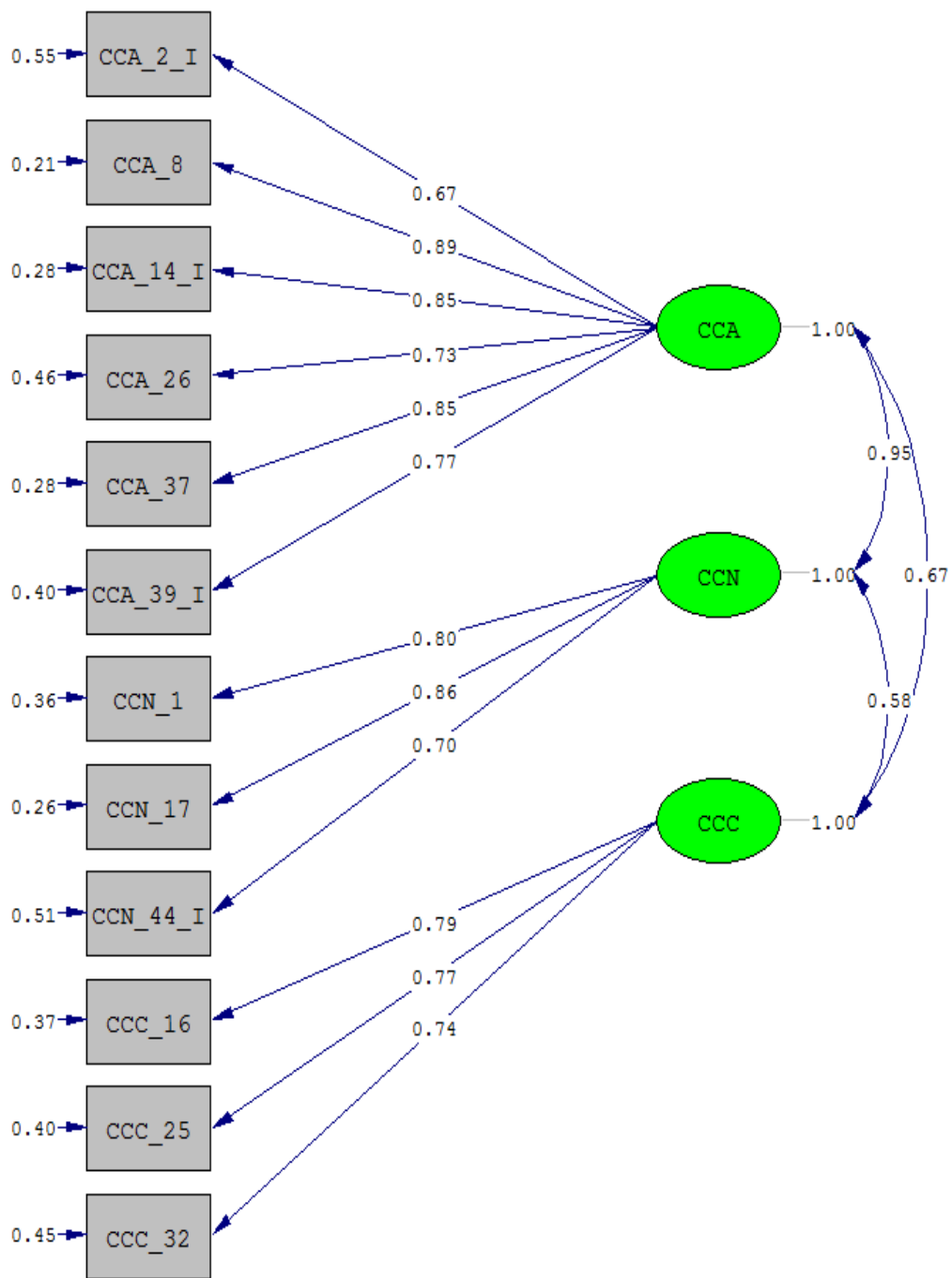
Chi-Square=517.18, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.113

**Anexo 30 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 8)**



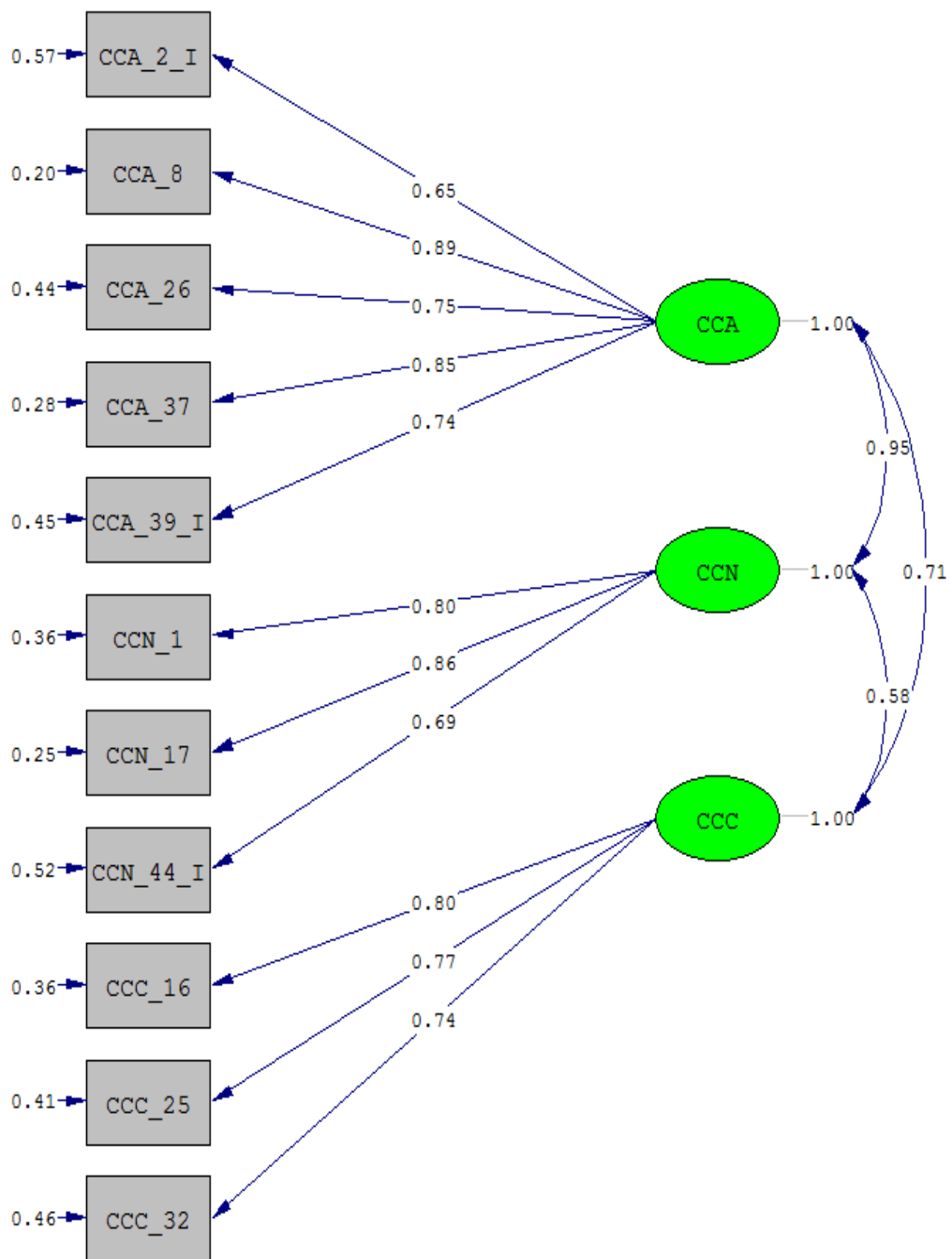
Chi-Square=355.86, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

**Anexo 31 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 9)**



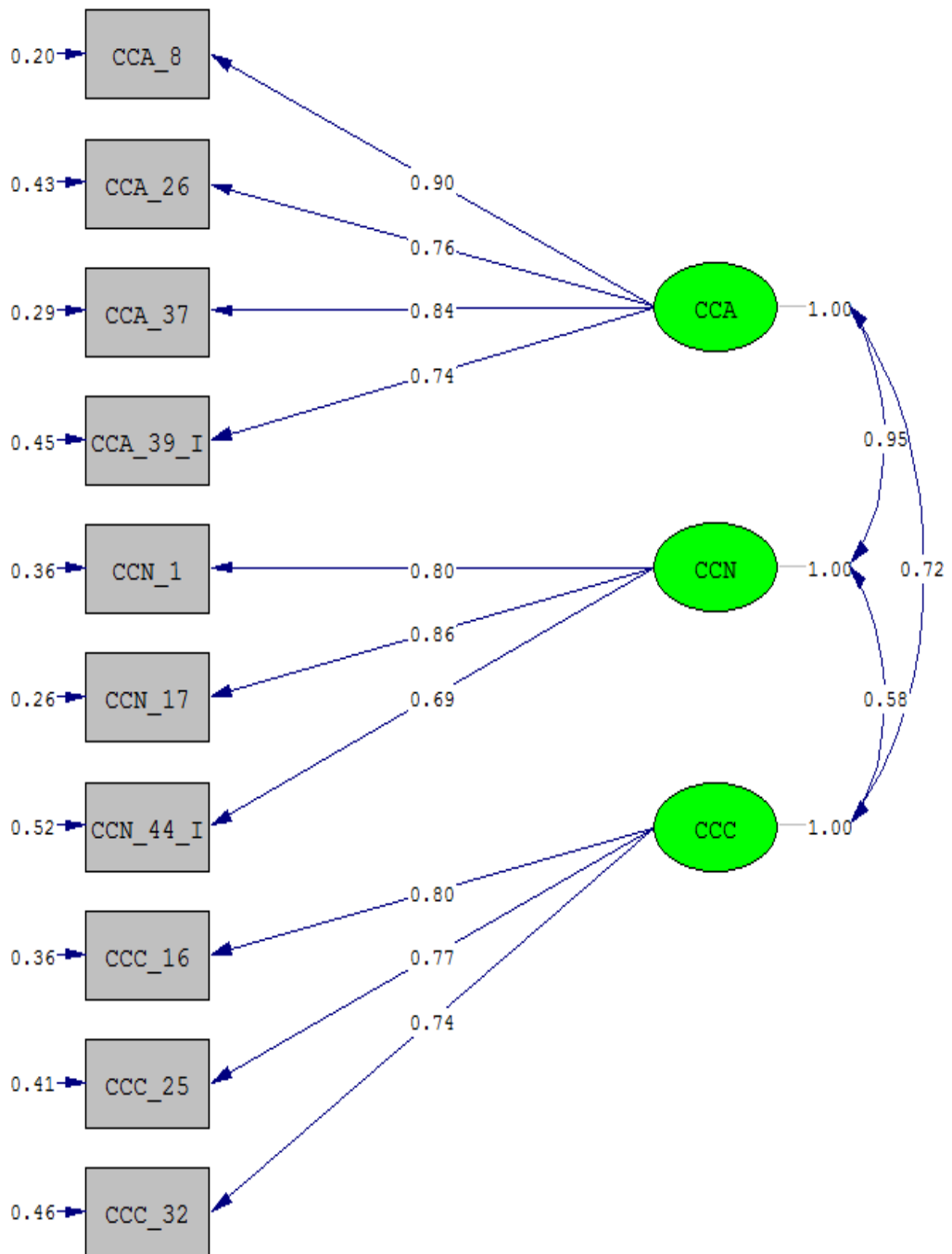
Chi-Square=266.32, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

**Anexo 32 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 10)**



Chi-Square=178.68, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

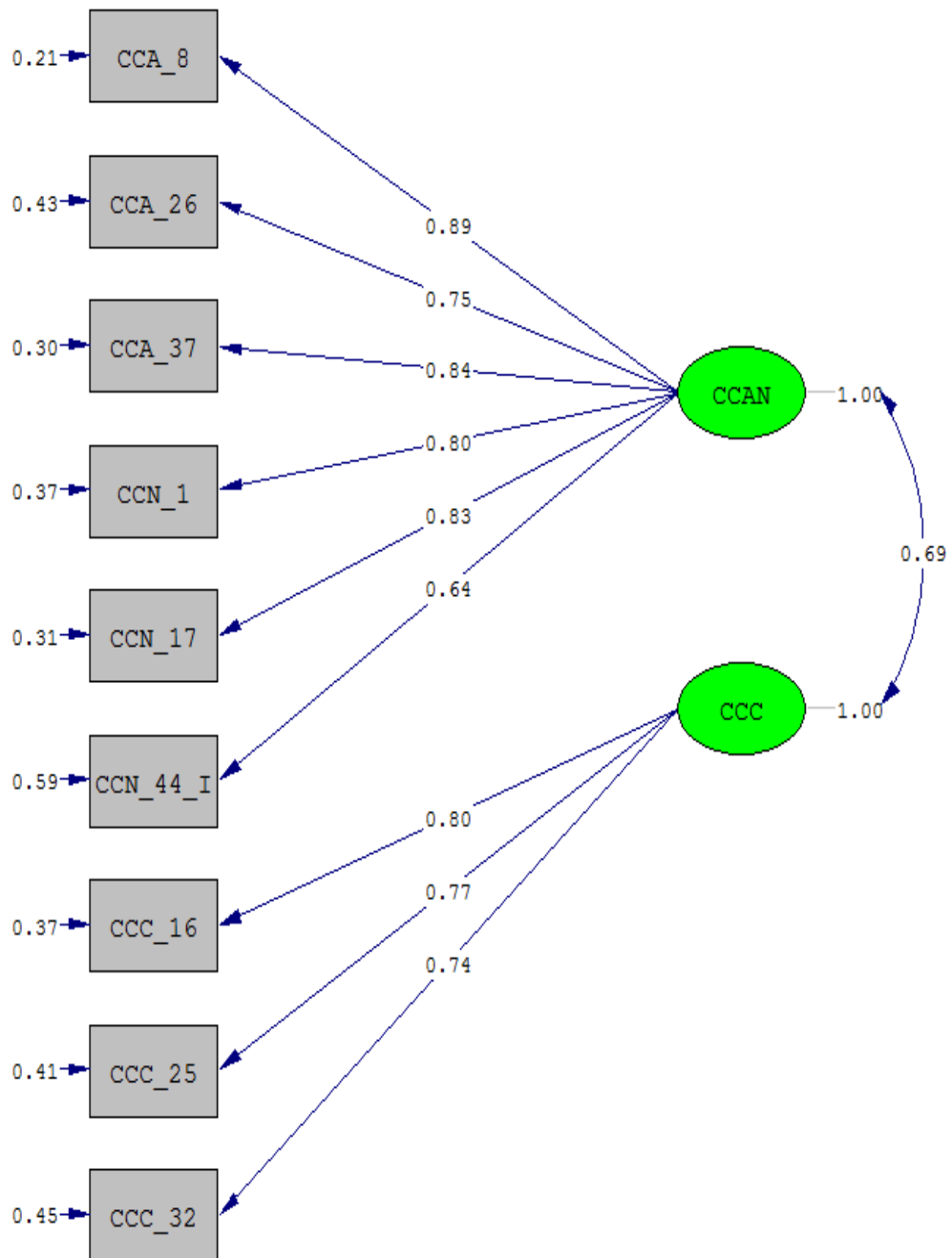
**Anexo 33 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 11)**



Chi-Square=143.30, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.086



**Anexo 34 – Modelo resultante da AFC da escala do comprometimento com o supervisor (solução intermédia – Modelo 13)**



Chi-Square=116.83, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

## Anexo 35 – Instrumento de recolha de dados



O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Administração Pública (MPA) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Este estudo de investigação pretende verificar a percepção que os colaboradores têm do seu superior hierárquico e da organização a que pertencem.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais, pelo que não é necessário qualquer tipo de identificação pessoal ou organizacional. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas a ela ligadas. Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Informa-se ainda que, no caso da organização pública envolvida o solicitar, os resultados ser-lhe-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

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

Por favor responda a **todas** as questões. Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A organização nunca tem acesso aos questionários ficando estes no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.

**Obrigado pela sua colaboração.**

João Marcos Rodrigues da Fonseca

(TM: 913456993; 961142844)

(email: [fonsecamrjoao@gmail.com](mailto:fonsecamrjoao@gmail.com); [fonsecamrjoao@hotmail.com](mailto:fonsecamrjoao@hotmail.com))

Tendo em conta o que sente  *pessoalmente em relação à instituição onde trabalha, bem como à sua chefia direta, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.*

		1	2	3	4	5	6	7
		Discordo Totalmente			Não concordo, Nem Discordo			Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente			Não Concordo Nem Discordo			Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
1	Sinto que tenho um grande dever para com esta supervisor							
2	Não me sinto identificado com esta supervisor							
3	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização							
4	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta supervisor no presente momento							
5	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim							
6	Eu acredito que a minha organização tem um elevado nível de integridade							
7	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer							
8	Esta supervisor tem um grande significado pessoal para mim							
9	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou actualmente							
10	Uma das consequências negativas para mim se mudasse esta supervisor resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização							
11	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora							
12	Eu posso esperar que a minha organização me trate de forma consistente e previsível							

13	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização							
14	Não me sinto ligado a este superior hierárquico							
15	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis							
16	Como já dei tanto a esta supervisor, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar com outra							
17	Este superior hierárquico merece a minha lealdade							
18	A minha organização nem sempre é honesta e verdadeira							
19	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta supervisor agora							
20	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização							
21	Como já dei tanto a esta organização não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra							
22	Não me sinto como fazendo parte desta organização							
23	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal							
24	De uma maneira geral, eu acredito que as motivações e intenções da minha organização são boas							
25	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar esta supervisor, mesmo se o pudesse fazer							
26	Na realidade sinto os problemas da supervisor como se fossem meus							
27	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui							

28	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização							
29	Esta organização merece a minha lealdade							
30	Eu penso que a minha organização não me trata de uma forma justa							
31	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta organização neste momento							
32	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer mudar esta supervisor neste momento							
33	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui							
34	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento							
35	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de supervisor							
36	A minha organização é aberta e frontal comigo							
37	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta supervisor							
38	Neste momento, manter-me com esta supervisor é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal							
39	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta supervisor							
40	Eu não iria deixar esta supervisor neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela							
41	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização							
42	Eu não tenho a certeza se confio totalmente na minha organização							
43	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus							

44	Sinto que não tenho qualquer dever moral para com a minha supervisor direta							
45	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta supervisor é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra supervisor poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui							

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

**1. Sexo**

- a. Feminino
- b. Masculino

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**3. Tempo de trabalho:** \_\_\_\_\_ anos

**4. Antiguidade** na actual Organização: \_\_\_\_\_ anos

**5. Indique o Nível de Habilitações Literárias** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 4º ano
- b. Até ao 6º ano
- c. Até ao 9º ano
- d. Até ao 12º ano
- e. Ensino Superior

**6. Tem funções de Supervisor Directa?:**

- a. Sim
- b. Não

**7. Tempo com que trabalha com a Supervisor atual:** \_\_\_\_\_ anos

**Caraterização da Supervisor - Tente caraterizar a sua supervisor com os elementos que conhece.**

**8. Sexo**

- a. Feminino
- b. Masculino

**9. Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**10. Tempo de trabalho:** \_\_\_\_\_ anos

**11. Antiguidade** na actual Organização: \_\_\_\_\_ anos

**12. Indique o Nível de Habilitações Literárias** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 4º ano
- b. Até ao 6º ano
- c. Até ao 9º ano
- d. Até ao 12º ano
- e. Ensino Superior

*Obrigado pela sua colaboração*