

Maria Joana de Sousa Freitas

**Os Níveis de Comprometimento em Contexto Organizacional:
Estudo de uma Empresa Portuguesa.**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PORTO, 2010

**Os Níveis de Comprometimento em Contexto Organizacional:
Estudo de uma Empresa Portuguesa.**

Maria Joana de Sousa Freitas

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Fernando Pessoa, orientada pelo
Professor Doutor José Manuel Soares Martins,
como parte dos requisitos para a obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais.

RESUMO

A *Psicologia Organizacional* tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante no estudo do *comprometimento* das pessoas com o seu trabalho. O vínculo do indivíduo com a sua actividade profissional, é complexo e *multidimensional*. Apesar da crescente atenção dada ao estudo deste constructo existe ainda, muita controvérsia sobre a sua definição (Meyer & Herscovitch, 2001). De entre as especificações mais citadas, encontra-se, o *comprometimento organizacional*, visto como “*um estado psicológico que une o individuo à organização (tornado o turnover menos apetecível)*” (Allen & Meyer, 1990, p. 4). Em termos teóricos, existe igualmente alguma problemática quanto à concepção *unidimensional* ou *multidimensional* deste conceito. Numa tentativa de clarificar esta situação, apresenta-se diferentes modelos que caracterizam cada uma destas modalidades, sendo dado particular destaque ao Modelo Multidimensional de Meyer e Allen (1991).

A Gestão de Recursos Humanos envolve todas as decisões ao nível da gestão e de todas as práticas que afectam directamente os colaboradores que trabalham numa organização. Consequentemente, este conceito é encarado como uma “*arma competitiva*” capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado. Este investimento nas pessoas é no entanto, um processo a ser desenvolvido a longo prazo. (Morrow e McElroy, 2001).

A investigação prática incidiu sobre 152 trabalhadores, que integram 5 empresas do GRUPO RANGEL INVEST. Após a resposta à versão traduzida e adaptado do questionário de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), para a População Portuguesa, foi possível determinar os níveis de comprometimento evidenciado pelos diferentes colaboradores, bem como determinar eventuais diferenças em função de um conjunto de variáveis independentes seleccionadas. O conhecimento dos resultados obtidos, poderá levar a referida empresa a desenvolver um conjunto de estratégias, para aumentar em termos globais o nível de *comprometimento afectivo* dos diferentes colaboradores, beneficiando eventualmente a médio, longo prazo de maiores níveis de rendimento, satisfação no trabalho e coesão grupal e outras variáveis que sejam subsequentes deste tipo de comprometimento.

ABSTRACT

The Organizational Psychology has shown in recent decades, significant interest and constant study of the involvement of people with their work. The link with one's professional activity is complex and multidimensional. Despite the growing attention given to study this construct there is still much controversy about its definition (Meyer & Herscovitch, 2001). Among the most mentioned specifications, is the organizational commitment, seen as "a psychological state that binds the individual to the organization (turnover become less desirable)" (Allen & Meyer, 1990, p. 4). In theoretical terms, there are also some issues about the design of this one-dimensional or multidimensional concept. In an attempt to clarify this situation, it presents different models that feature each of these modalities, particular attention being given to the multidimensional model of Allen and Meyer (1991).

The Human Resource Management involves all the decisions in the management and all practices that directly affect employees who work in an organization. Consequently, this concept is seen as a "competitive weapon" that can make organizations more effective and unique in the market. This investment in people is however, a process to be developed in the long term. (Morrow and McElroy, 2001).

The practical investigation focused on 152 workers, which include five companies of the group RANGEL INVEST. After responding to the version translated and adapted from the Organizational Commitment Questionnaire Meyer and Allen (1991), for the Portuguese population, it was possible to determine the levels of commitment shown by different employees, and to determine any differences in terms of a set of variables independently selected. Knowing the outcome, it may take this company to develop a set of strategies to increase the overall level of affective commitment of different collaborators, eventually benefiting the medium, long-term higher levels of income, job satisfaction and cohesion group and other variables that are following this type of commitment

AGRADECIMENTOS

Este trabalho nunca teria sido possível sem o empenho e apoio de algumas pessoas, às quais quero aqui expressar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Prof. Doutor. José Soares Martins, pelo apoio, e orientação, ao longo de todo este percurso.

Um agradecimento especial ao meu amigo Protásio Leão, que permitiu que a parte prática desta investigação fosse possível, assim como à Vânia Silva, pela simpatia, disponibilidade e empenho com que apoiou a intervenção prática.

Muito grata estou a todos os meus amigos, pela paciência e interesse demonstrado, e porque mais uma vez entenderam todas as minhas ausências e me deram todo o apoio sobretudo nas alturas em que o desânimo chega.

Ao “*grupo maravilha*”, por toda a vossa amizade e companheirismo que, estou certa, nos acompanhará para sempre. Jamais esquecerei as inúmeras tardes de estudo, os almoços e o “*conbibio*” dos intervalos. Vocês foram os impulsionadores deste novo desafio...

Aos meus pais por tudo.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
-------------------------	----

I CAPÍTULO

1. O Compromisso Organizacional.....	14
--------------------------------------	----

1.1. Definição de Conceitos	15
-----------------------------------	----

1.2. Perspectiva Atitudinal e Comportamental do Comprometimento.....	18
--	----

1.3. Unidimensionalidade e Multidimensionalidade do Comprometimento.....	26
--	----

2. MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO	28
--	-----------

2.1. Modelo Tridimensional de Meyer e Allen	28
---	----

2.2. Modelo Multidimensional de O'Relly e Chatman's.....	29
--	----

2.3. Outros Modelos Multidimensionais	30
---	----

2.4. MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN.....	33
---	-----------

2.4.1. Antecedentes do compromisso	35
--	----

2.4.2. As Consequências do compromisso	38
--	----

3. IMPLICAÇÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	40
--	-----------

3.1. Potenciais efeitos de diferentes níveis de Comprometimento Organizacional.....	47
---	----

3.2. Comprometimento Organizacional Externo.....	50
--	----

3.3. Considerações Finais.....	53
--------------------------------	----

II CAPÍTULO

1. Evolução do Trabalho ao longo do Tempo.....	55
--	----

1.2. O Comprometimento Organizacional e as diversas formas de vínculo contratual..	61
--	----

1.2.1. - O Comprometimento Organizacional e as formas Tradicionais de Trabalho	61
---	----

1.2.2. O Comprometimento Organizacional e o Trabalho a Tempo Parcial	62
--	----

1.2.3. O Comprometimento Organizacional e Empresas de Trabalho Temporário	64
1.2.4. O Comprometimento Organizacional e os Colaboradores Contratados a Termo Certo	66
1.2.5. O Comprometimento Organizacional no Trabalhador Independente.....	66
2. O MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL.....	68
2.1. Os Contratos a Termo Certo e o Trabalho Temporário	69
2.2. O Trabalho Independente/Auto-Emprego.....	70
III CAPÍTULO – ESTUDO EMPIRICO	73
Problemática do Estudo	74
Método.....	79
Participantes.....	79
Instrumento	83
Procedimento	87
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	89
Características Psicométricas do Instrumento	89
Análises Descritivas.....	92
Análises Diferenciais	92
Comprometimento Organizacional Afectivo	93
Comprometimento Organizacional Calculativo	95
Comprometimento Organizacional Normativo.....	98
Discussão de Resultados	106
Conclusão	113
Bibliografia.....	116
Anexos.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectiva Atitudinal e Comportamental do Comprometimento	24
Figura 2 – Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional	34
Figura 3 – Práticas de Recursos Humanos.....	41
Figura 4 – Aspectos negativos e positivos dos vários níveis de Comprometimento Organizacional	48
Figura 5 – Sinopse do Contrato de Trabalho a Tempo Parcial.....	63
Figura 6 – População empregada Total, por conta de Outrem em função do Sexo e do Tipo de Contrato	72
Figura 7 – Empresas que integram a holding <i>Rangel Invest</i>	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos sujeitos da amostra por Sexo	79
Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Idade	79
Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Empresa do Grupo.....	80
Tabela 4 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Idade e empresa	81
Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Função	82
Tabela 6 – Escalas de Comprometimento Organizacional	85
Tabela 7 – Estatísticas descritivas das três dimensões do Comprometimento Organizacional.....	89
Tabela 8 – Estrutura factorial da Escala de Comprometimento Organizacional	91
Tabela 9 – Matriz Factorial Escala de Comprometimento Organizacional.....	92
Tabela 10 – Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Afectivo e o Sexo.....	93
Tabela 11 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Afectivo e a Empresa.....	94
Tabela 12 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Afectivo e o Tipo de Contrato	95
Tabela 13 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o Sexo	95
Tabela 14 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o Idade	96
Tabela 15 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a Empresa	96
Tabela 16 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o Departamento	97

Tabela 17 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o Local de Trabalho.....	97
Tabela 18 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e o Sexo	98
Tabela 19 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a Idade.....	98
Tabela 20 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a Empresa	99
Tabela 21 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e o Departamento.....	99
Tabela 22 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a idade em função do Sexo Masculino e Feminino.....	100
Tabela 23 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a Empresa em sujeitos do Sexo Feminino	101
Tabela 24 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o local de trabalho em função do Sexo Masculino e Feminino.....	102
Tabela 25 - Diferença de Médias entre a Sub-Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a Idade em função do Sexo Masculino e Feminino.....	103
Tabela 26 – Análise Correlacional entre as três dimensões do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997).....	104
Tabela 27 – Regressão linear entre a Variável Dependente – Comportamento Organizacional Afectivo e o Comprometimento Organizacional Normativo e Calculativo	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos da amostra por Local de Trabalho.....	80
Gráfico 2 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Departamento	81
Gráfico 3 - Distribuição dos sujeitos da amostra por Tipo de Contrato	82

INTRODUÇÃO

As alterações constantes a nível económico, têm lugar a uma velocidade revolucionária. Largamente impulsionada por forças externas derivadas do desejo de aumentar a competitividade e a eficiência, a recente liberalização e as reformas industriais e políticas das últimas décadas, a explosão tecnológica de informação e a globalização alteram constantemente o mercado e a sua regulação. (Geringer, Frayne & Milliman, 2000). Neste contexto, quer ao nível prático quer da literatura existente, considera-se que o nível e o tipo de compromisso que o colaborador desenvolve perante a organização, podem determinar níveis de *produtividade, motivação e satisfação* com a tarefa (Meyer e Allen, 1991, 1997), Porter, Steers e Mowday, Boulian (1974), McElroy (2001). Pelo contrário, colaboradores com menores níveis de comprometimento podem gerar uma série de contrariedades a nível organizacional, uma vez que, os menos comprometidos tendem por exemplo, a desempenhar unicamente as tarefas que lhes são atribuídas, não procurando aperfeiçoar e criar formas mais eficazes de as efectuar, mudam mais facilmente de emprego por qualquer outra proposta que seja mais atraente ainda que apenas a nível financeiro. Perante problemas e/ou constrangimentos não se sentem, muitas vezes, na obrigação de ajudar a empresa a resolvê-los pois não se vêem como fazendo parte daquele grupo (Chang & Albuquerque, 2002).

A estrutura laboral sofreu mudanças significativas nas últimas décadas, sendo que em termos práticos, a noção de um *emprego para toda a vida*, deixou de existir. Neste sentido, torna-se essencial analisar as alterações existentes às formas de trabalho, distinguindo nomeadamente a forma de trabalho tradicional e outras formas atípicas, como sejam o *Trabalho Temporário*, os *Contratos a Termo Certo* e os *Trabalhadores Independentes*, percebendo as suas implicações ao nível do Comprometimento estabelecido para com as referidas organizações.

Face aos objectivos desta investigação, como sejam: a) identificar quais os níveis do compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*, evidenciados pelos diferentes colaboradores e, b) verificar a existência de diferenças entre os colaboradores com um contrato a *termo certo* e com contrato *sem termo*, relativamente ao nível de

compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*. Foram estabelecidos outros objectivos mais específicos que estão descritos na parte prática da investigação. Assim sendo, estruturamos este trabalho da seguinte forma:

O I Capítulo, onde se efectua o enquadramento teórico da dimensão Comprometimento Organizacional, desde a reflexão sobre a problemática existente á volta da definição de conceitos, passando de seguida, para uma análise relativa à perspectiva atitudinal e comportamental do comprometimento. Outro aspecto que assume particular relevância em termos de literatura nesta área prende-se, com o carácter *unidimensional* e *multidimensional* do *Comprometimento*. Neste sentido, abordamos os principais modelos teóricos, defensores de cada uma das vertentes. Deu-se particular destaque à *Teoria Multidimensional* de Meyer e Allen (1991), não só pela importância que lhe é atribuída na análise e explicação do Comprometimento Organizacional, mas também por se tratar do modelo teórico que serviu de base à investigação efectuada neste estudo. Ainda nesta 1ª. fase, fizemos referência às implicações do Comprometimento Organizacional na Gestão de Recursos Humanos, descrevendo um conjunto de práticas que poderão ser levadas a cabo para melhorar o compromisso dos colaboradores para com a organização que integram, nomeadamente o *Comprometimento Organizacional Afectivo*, dado ser considerado o mais útil em termos de literatura (Meyer e Allen, 1991, McElroy, 2001).

No II Capítulo, desenvolve-se uma descrição sobre a evolução do trabalho ao longo dos séculos, procurando perceber sobretudo, as implicações das alterações sofridas nos últimos anos no *Comprometimento Organizacional*. Passamos igualmente, e com o intuito de estabelecer a ligação com a parte empírica desta investigação por analisar a relação do Comprometimento Organizacional com as diferentes formas de vínculo contratual. Terminamos a abordagem teórica com uma análise estatística relativa ao 3 trimestre de 2009, em que se analisa o mercado de trabalho Português em função do *tipo de contrato* e o *sexo*. Por último, a II parte da investigação, desenvolveu-se o trabalho empírico, efectuando a análises dos níveis de Comprometimento Organizacional existente numa empresa Portuguesa na área da Distribuição e Logística, procurando verificar os objectivos previamente mencionados.

I CAPITULO

1. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A preocupação com o conceito de comprometimento está historicamente vinculada ao desenvolvimento das organizações no contexto da Sociedade Capitalista e da evolução da própria sociedade. As questões básicas com que se defrontaram as organizações a partir do surgimento do sistema de fábricas foram inicialmente questões económicas. Também no século XIX e XX, vemos uma preocupação crescente com os aspectos políticos e legais do trabalho. A partir da Segunda Guerra Mundial, com a consolidação do capitalismo monopolista e a evolução das condições sociais e culturais das populações nos países desenvolvidos, as preocupações centram-se, inicialmente, nos aspectos psicológicos e posteriormente sociológicos do trabalho. Ao analisar esse quadro evolutivo, Westley (1979), considera que “*os principais problemas relativos ao trabalho surgidos após 1950 são a alienação e a anomia, esta última considerada no sentido da ausência de um quadro de valores sociais de referência*” (p.122).

De acordo com uma revisão de literatura efectuada por Bastos (1993), as actuais abordagens relativas ao comprometimento tiveram origem em três disciplinas. Da Sociologia, especificamente de Becker (1960, 1964), surgiu o conceito de *comprometimento instrumental* ou *calculativo*, enquanto de Weber (1947) teria surgido a noção de *comprometimento* como decorrente da *autoridade* e *subordinação* legitimadas no contexto de trabalho. Das *Teorias Organizacionais*, de autores como (Barnard, March, 1958, & Simon e Etzioni, 1968, Citado por Bastos, 1993), teria surgido a tradição *atitudinal* ou *afectiva*; embora as suas ideias possam igualmente ter influenciado a dimensão *instrumental* ou *calculativa*, bem como o *normativa*. Da *Psicologia Social* de Azjen e Fishbein (Citado por Bastos, 1993), teria emergido uma segunda influência sobre a dimensão *normativa*, enquanto das ideias de Kurt Lewin e Festinger (Citado por Bastos, 1993), teria nascido a abordagem *comportamental*, que vê o comprometimento como “*um estado de ser em que as acções determinam crenças que sustentam a actividade e o seu próprio envolvimento*” (Bastos, 1993, p. 55).

Não surpreendentemente, a *Gestão de Recursos Humanos* acompanha esta evolução passando de uma acção apenas relacionada com a *Gestão Administrativa de Pessoal*, para uma posição de destaque na gestão estratégica das organizações, visando o desenvolvimento dos valores humanos e focalizando-se no comprometimento dos colaboradores e não na sua submissão (Lado & Wilson, 1994, Barney, 1991, 1995). A *Psicologia Organizacional* tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante no estudo do *comprometimento* das pessoas com o seu trabalho. O vínculo do indivíduo com a sua actividade profissional, é complexo e *multidimensional*. Este compreende, não só a relação com o trabalho em si, mas também com a equipa de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a própria organização na qual trabalha, entre outras. Vários tópicos, presentes na agenda actual dos que se preocupam com a gestão de pessoas, podem implicar mudanças nos padrões de comprometimento, de entre as quais se destaca; (a) a *gestão de carreiras*, (b) a *redução de pessoal*; (c) o *enfraquecimento do papel dos sindicatos*. Assim, a multi-determinação do comportamento humano no contexto organizacional torna bastante complexa a identificação dos factores preditores do *comprometimento*, tarefa empreendida pela pesquisa científica, como será descrito com maior pormenor a seguir.

1.1. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

A descrição que acabou de ser efectuada, reitera o *comprometimento* no trabalho como sendo um tópico que tem suscitado elevado interesse ao longo do tempo, sendo discutível o seu potencial para influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Apesar da crescente atenção dada ao estudo deste constructo existe ainda, muita controvérsia sobre a sua definição (Meyer & Herscovitch, 2001). Ao iniciar-se uma pesquisa nesta área, verifica-se que muitas das revisões de literatura efectuadas sobre o conceito (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; 1997, Meyer & Herscovitch, 2001, Morrow, 1983), reuniram uma lista considerável de definições e analisam as diferenças e semelhanças entre todas elas, com o intuito de servirem de base ao desenvolvimento de uma definição que represente a essência do comprometimento organizacional. Este último, pode ser descrito segundo Shahnawaz &

Juyal, (2006, p. 172) como “*uma força que direcciona o comportamento do indivíduo a efectuar um conjunto de acções relevantes para atingir um determinado objectivo*”. Genericamente, o comprometimento pode ser definido como “*um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas acções e através dessas mesmas acções a uma determinada actividade*” (Salancik, 1977, p. 62) ou como refere Becker (1960, p. 32) “*o comprometimento acontece quando uma pessoa investe numa certa área e se compromete de forma consistente com uma determinada actividade*”. Contudo, e para além das definições de cariz mais geral, surgem na literatura diversas definições de comprometimento em função da sua orientação para um determinado alvo (foco), com o qual o indivíduo se compromete.

De entre as especificações mais citadas deste constructo, encontra-se, o *comprometimento organizacional*, visto como “*um estado psicológico que une o indivíduo à organização (tornado o turnover menos apetecível)*” (Allen & Meyer, 1990, p. 4) ou ainda como “*o grau de identificação de um indivíduo para com a sua organização*” (Mowday, Porter & Steers, 1982, p. 226), o *comprometimento com a função*, definido por Rusbult e Farrel (1983) como a probabilidade de um colaborador ficar “*preso*” ao seu trabalho e se sentir psicologicamente ligado ao mesmo, quer este o satisfaça ou não. Quando falamos de *comprometimento com a carreira*, referimo-nos “*á atitude de um indivíduo perante a sua profissão ou vocação*” (Blau, 1985, p. 278), e o *comprometimento com um objectivo* é entendido como “*a ligação de um indivíduo a um determinado objectivo, independentemente da sua origem*” (Latham, Erez & Locke, 1988, p. 24), ou então como “*a assunção e manutenção de uma determinada performance que levará á concretização de um certo objectivo, independente das dificuldades existentes*” (Tubbs, 1993, p. 86). Nesta mesma linha de análise e num esforço de sistematização, Morrow (1983), compilou, como podemos observar abaixo, a panóplia de definições existentes em cinco categorias segundo a sua especificidade.

1. Focalização nos Valores

- Adesão ao Movimento Ético-Protestante no Trabalho (Blood, 1969);
- Adesão ao Movimento Ético no Trabalho (Mirels & Garrett, 1971);
- Ética no Trabalho (Buchhoiz, 1978).

2. *Focalização na Carreira*

- Comprometimento na Carreira (Quadagno, 1978);
- Ênfase na Carreira (Greenhaus, 1971);
- Ênfase na Carreira (Mulheres), (Alquimist, & Angrist, 1971);
- Compromisso com a Profissão (Sheldon, 1971).

3. *Focalização no Trabalho*

- Envolvimento no Trabalho (identificação pessoal com a dimensão trabalho), Lawler & Hall, 1970);
- Orientação para o Trabalho (Eden & Jacobson, 1976);
- Ligação ao Trabalho (Koch & Steers, 1978);
- O trabalho como interesse central (Dubin, 1956);

4. *Focalização na Organização*

- Comprometimento Organizacional (dimensão moral e calculativa, Mowday, et al, 1979);
- Comprometimento Organizacional, (dimensão calculativa, Hrebiniak & Alluto, 1972; Stevens, Beyer & Trice, 1978);
- Comprometimento Organizacional (dimensão moral, Hall, Snyder & Nygfren, 1970);
- Comprometimento Organizacional (dimensão moral, Buchanan, 1979);

5. *Focalização nos Sindicatos*

- Comprometimento com os Sindicatos (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980);

6. *Dimensões combinadas de Comprometimento*

- Envolvimento no Trabalho (Lodahl & Kejner, 1965);
- Valores no Trabalho (Cherrington, Condie & England, 1979);
- Envolvimento Ocupacional (Faunce, 1959);
- Vontade de aceitar uma anuidade (Kaplan & Tausky, 1977);
- Orientação para a carreira (Gannon & Hendrickson, 1973);
- Envolvimento (Beehr, Walsh & Taber, 1976);

- Envolvimento no Trabalho (Green, 1967);
- Envolvimento Organizacional (dimensão, alienativa, calculativa, moral, Etzioni, 1961, Gould, 1979) (Citado por Morrow, 1983).

Estas descrições, mesmo não sendo exaustivas, conseguem facilmente clarificar a existência de definições onde o *comprometimento* é encarado como um conceito *unidimensional* (Becker, 1960) e noutros *multidimensional* (Allen & Meyer, 1990). No entanto, em todas os conceitos existe um ponto de acordo assente no facto de o comprometimento ser uma força estabilizadora ou impositora, que direcciona o comportamento (ex.: restringe a liberdade ou conduz o sujeito a uma determinada acção). Um outro aspecto importante a considerar nas várias conceptualizações é saber se o comprometimento se pode distinguir de outros constructos relacionados (ex.: motivação, atitude), isto é, será o comprometimento mais do que um motivo para se envolver numa determinada acção ou uma atitude positiva perante uma determinada entidade que predispõe o sujeito a assumir um comportamento que é benéfico a essa mesma entidade?. Se assim não for o comprometimento perde o seu valor exploratório (Meyer e Herscovitch, 2001). Uma das conceptualizações de comprometimento mais citada na literatura, tem sido o *comprometimento organizacional* (Meyer & Allen, 1997). Duas abordagens dominam o seu estudo. A componente *comportamental* (Becker, 1960) e a componente *atitudinal/ afectiva* de Mowday, Steers e Porter (1979). A seguir, procede-se a uma análise mais detalhada de cada uma delas.

1.2. PERSPECTIVA ATITUDINAL E COMPORTAMENTAL DO COMPROMETIMENTO

Das várias tipologias de *comprometimento* existentes na literatura, a distinção entre a *abordagem atitudinal* e *comportamental* encontra-se claramente estabelecida. Reichers, (1985), Salancik, (1977), Scholl, (1981), Staw, (1977). De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26) “*a perspectiva atitudinal do comprometimento focaliza-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização*”. Em muitos casos é vista como um *processo mental* no

qual o indivíduo avalia o grau de congruência entre os seus objectivos e os valores e objectivos organizacionais. A *perspectiva comportamental* por seu turno, “*relaciona-se com o processo pelo qual os indivíduos se relacionam com o processo pelo qual se sentem vinculados a uma dada organização e a forma como lidam com esta mesma situação*” Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26).

A distinção entre estas diferentes abordagens reflecte-se claramente, no tipo de pesquisas associadas a cada uma delas. Na *abordagem atitudinal*, as pesquisas foram largamente direccionadas para o desenvolvimento do comprometimento e nas suas consequências comportamentais (ex.: Buchanan, 1974, Steers, 1977), enquanto na *abordagem comportamental*, as pesquisas se centraram, primeiramente, na identificação das condições sobre as quais um comportamento uma vez exibido se tende a repetir, bem como nos efeitos desse comportamento, na mudança de atitudes (ex.: O’Reilly & Caldwell, 1981; Pfeffer & Lawler, 1980). A diferença entre estas duas abordagens, é definida claramente por Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710) ao afirmarem que “*os colaboradores que apresentam um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque desejam, enquanto os que manifestam um forte comprometimento calculativo permanecem porque necessitam*”. A variável dependente da presente pesquisa foi o *comprometimento afectivo*. Veja-se, de seguida, as características mais significativas de ambas as perspectivas.

Na abordagem *atitudinal/afectiva* o comprometimento é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização (Dunham, Grube & Castañeda, 1994). Os estudiosos desta perspectiva *atitudinal*, encaram o comprometimento como uma *caixa negra* de conteúdos, determinados por um conjunto de factores organizacionais e individuais, de entre as quais se destacam: a) as *características pessoais*, b) a *definição de papéis na organização*, c) o *estatuto do colaborador* e, d) as *diversas experiências laborais*. Estes aspectos, determinam os níveis de comprometimento que, por sua vez, afectam resultados como o *turnover*, a *pontualidade* e o *grau de esforço* na execução de uma determinada tarefa (Meyer & Allen, 1991). Algumas das explicações dadas, neste campo, são baseadas na *Teoria da Recompensa*, para a qual as pessoas com atitudes positivas estão predispostas a oferecer o seu comprometimento em troca da antecipação de recompensas futuras (Angle &

Perry, 1983). As dimensões *afectiva* e *calculativa* do comprometimento também foram associadas a esta abordagem (Allen & Meyer, 1990, Angle & Lawson, 1993).

Kanter (1968), utiliza o termo *comprometimento calculativo*, para descrever a dedicação dos membros na continuidade e sobrevivência da organização, resultante de um conjunto de sacrifícios e investimentos que acabam por retardar ou dificultar o abandono da organização. Becker (1960), descreveu o *comprometimento* como o resultado trocas laterais “*side-bets*” que um indivíduo faz ao longo do tempo de trabalho na organização tais como, benefícios na reforma, ou um seguro de trabalho. Nesta mesma linha, o comprometimento *calculativo*, traduz-se na tendência a permanecer numa organização, devido aos custos percebidos com a sua saída. Adicionalmente á distinção entre a componente *afectiva* e *calculativa*, Allen e Meyer (1990), descrevem o comprometimento *normativo*, como um sentido de obrigação que leva o indivíduo a assumir um certo curso de acções. Wiener (1982), descreve-o como a total interiorização por parte do indivíduo, da necessidade de actuar em conformidade com os objectivos e interesses organizacionais.

Em suma, o *comprometimento atitudinal* pode assim, ser definido como um estado de obrigação positivo para com a organização e a um conjunto de acções passadas. Este estado de comprometimento obriga, por seu turno, o indivíduo a assumir um leque de acções que incluem a vontade de permanecer na organização, a promessa de suportar os seus interesses e de se esforçar pelo cumprimento dos objectivos funcionais definidos. (Brown, 1996). Apesar das diversas conceptualizações acerca do comprometimento *atitudinal*, todas reflectem um dos três termos, são eles: a) ligação *afectiva*; b) percepção dos custos e, c) obrigação (Meyer & Allen, 1987a). Veja-se, cada uma delas, com maior detalhe.

Ligação Afectiva

Para vários autores o termo comprometimento é usado para descrever a *orientação afectiva* para com a organização. Kanter (1968), define o que chama de comprometimento de coesão como “*a ligação de um indivíduo com base na afectividade e emoção para com o grupo*” (p. 507). Buchanan (1974), descreve o

comprometimento como “*a sólida ligação afectiva aos objectivos e valores de uma organização para a sua própria segurança, à parte do seu valor puramente instrumental*” (p. 533). Por último, Mowday, Porter e Steers (1979), Porter, Crampon e Smith (1976), Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974, p. 226), consideram o comprometimento como “*a força relativa resultante da identificação do indivíduo com um envolvimento numa organização em particular*”. O instrumento mais utilizado para medir a ligação afectiva para com uma organização é o *Organizational Commitment Questionnaire* (OQC, Mowday, Porter & Rubin, 1974), uma escala composta por 15 itens designada a avaliar a aceitação para com os valores, a prontidão para se esforçar e o desejo de permanecer na organização. Mowday, Porter e Rubin (1974), conseguiram fortes evidências relativamente á consistência interna, à fidelidade convergente e discriminatória e á validade preditiva do instrumento.

Custos Percebidos

Alguns autores vêem o comprometimento como a continuação da acção, resultante do reconhecimento dos custos associados á saída da empresa. Becker (1960), descreve o comprometimento como “*uma disposição do indivíduo para se envolver em linhas constantes de actividade*” (p. 33), resultante da acumulação de diversas trocas paralelas “*side-bets*”, que se perderão se a acção for descontinuada. No caso do comprometimento com a organização o investimento é feito quando alguma coisa importante para o indivíduo (ex.: salário, reforma) se torna contingente á sua permanência nessa mesma organização. De igual forma, Kanter (1968), define o comprometimento *cognitivo-calculativo*, como o que ocorre quando “*existe um benefício associado à continuidade na empresa e um custo associado à sua saída*” (p. 504).

Para Stebbins (1970), o comprometimento calculativo representa “*a consciência da impossibilidade de escolher uma identidade social diferente (...) devido á enorme penalização trazida pela saída da empresa*” (p. 527). Apesar de alguns autores utilizarem o termo *calculativo* para descreverem o comprometimento baseado na consideração dos custos e benefícios associados com os elementos da organização, isto não está relacionado com os afectos (Etzioni, 1975; Hrebiniak & Alutto, 1972). Por

último, Farrel e Rusbult (1981), sugerem que o comprometimento se encontra “*relacionado com a probabilidade de um indivíduo vir a deixar o seu trabalho e envolve sentimentos de ligação psicológica independentes do afecto*” (p. 79).

Será importante notar que a Teoria do *Side-Bet*, de Becker (1960, 1964), tem sido incluída na abordagem comportamental do comprometimento Mowday, Steers e Porter (1979), Scholl (1981), Salancik (1977). Existe no entanto, uma diferença fundamental que tem sido ignorada. Para Becker (1960), o comprometimento requer o reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados à interrupção da actividade. Sendo que, sem esse reconhecimento não há comprometimento. Isto é, segundo as suas próprias palavras, “*o elemento de reconhecimento do interesse na acção é uma recompensa necessária do comprometimento uma vez que mesmo tendo esse interesse, o indivíduo não actuará na sua implementação a menos que o considere necessário*” (p. 36).

Obrigação

Por último, uma abordagem menos comum embora não menos viável, vê o comprometimento como a *obrigação* para permanecer na organização. Marsh e Mannari (1977), por exemplo descrevem o envolvimento contínuo como aquele que “*considera moralmente correcto permanecer na organização, independentemente do estatuto ou da satisfação que a empresa lhe possa proporcionar ao longo dos anos*” (p. 59). Da mesma forma, Wiener (1982), define o comprometimento como a total pressão para actuar em função das normas que vão de encontro aos objectivos e interesses organizacionais e sugere que os indivíduos exibem esses comportamentos apenas por “*acreditarem que é o que é moralmente correcto fazer*” (p. 421).

Como já referimos anteriormente, a abordagem *comportamental* do comprometimento está largamente centralizada no processo pelo qual os indivíduos desenvolvem um sentido de comprometimento não com uma organização, mas com as suas próprias *acções* ou *comportamentos* (Becker, 1964, Salancik, 1977, Staw, 1976). Nesta *abordagem comportamental* existem duas tendências diferentes. A primeira, reside na noção de “*Side Bets*” de Becker, que postula que os indivíduos ficam

focalizados num conjunto específico de acções, uma vez que se assim não fosse os investimentos passados seriam perdidos. A segunda, defendida por Salancik (1977), concentra-se no processo pelo qual os indivíduos desenvolvem o sentimento de posse pelas suas acções, comprometendo-se a mantê-la no tempo.

Este mesmo autor, Salancik (1977), argumenta que o comportamento é desenvolvido não pela possibilidade de antecipar uma recompensa, mas pelo desejo de manter comportamentos psicológicos consistentes em diferentes situações. Assim sendo, devido ao desejo de consistência nas intenções, as atitudes e crenças de um indivíduo podem não ser simplesmente determinantes do comportamento mas também das suas consequências. Esta abordagem, assume que as atitudes são relativamente privadas, maleáveis e podem nem sempre ser demonstradas. Em comparação, os comportamentos são públicos e depois de realizados não podem mais ser revogados. Levado a um extremo, isto pode significar que cada vez que um indivíduo tem uma acção poderá ocorrer uma alteração na atitude se existir alguma inconsistência.

Salancik (1977), refere ainda a existência de quatro condições contextuais determinantes do comprometimento do indivíduo com as suas próprias acções, são elas: a) a *clareza*; b) a *revogabilidade*; c) a *notoriedade* e, d) a *vontade*. Isto é, quanto mais explícita for uma acção, mais difícil se torna revertê-la e mais voluntário e pública se torna, assim como maior será o comprometimento com a mesma devido ao investimento psicológico existente. Contrariamente à perspectiva de Salancik (1977), Becker (1964), argumenta que os investimentos concretos encorajam o comprometimento uma vez que aumentariam os custos materiais com a retirada (dissonância).

Contrariamente para Salancik (1977), as condições que contribuem para a iniciação e continuidade de um comportamento podem ser muito subtis e sem reconhecimento consciente. Para além disso, mais do que o reconhecimento dos custos, o estado psicológico associado ao comprometimento *comportamental* tenderá a ser o desejo de continuar a acção ou a atracção para o objecto dessa acção. Ou seja, sob condições normais (ex.: liberdade de escolha) o concordar em trabalhar numa organização pode resultar numa intenção para continuar empregado, seguido pelo desenvolvimento de uma atitude positiva para com a organização que justifica o

comportamento (O'Reilly & Caldwell, 1981). Quando se pretende distanciar a Teoria de Becker (1960), da *perspectiva comportamental*, assume-se que o reconhecimento dos custos associados à saída da organização é um estado psicológico consciente que é formado por condições ambientais e tem uma implicação no comportamento. Assim, na opinião de Meyer e Allen (1991), as preposições básicas da Teoria do *Side-Bet* são mais consistentes com a abordagem atitudinal do que com a comportamental como se verifica na Figura 1.

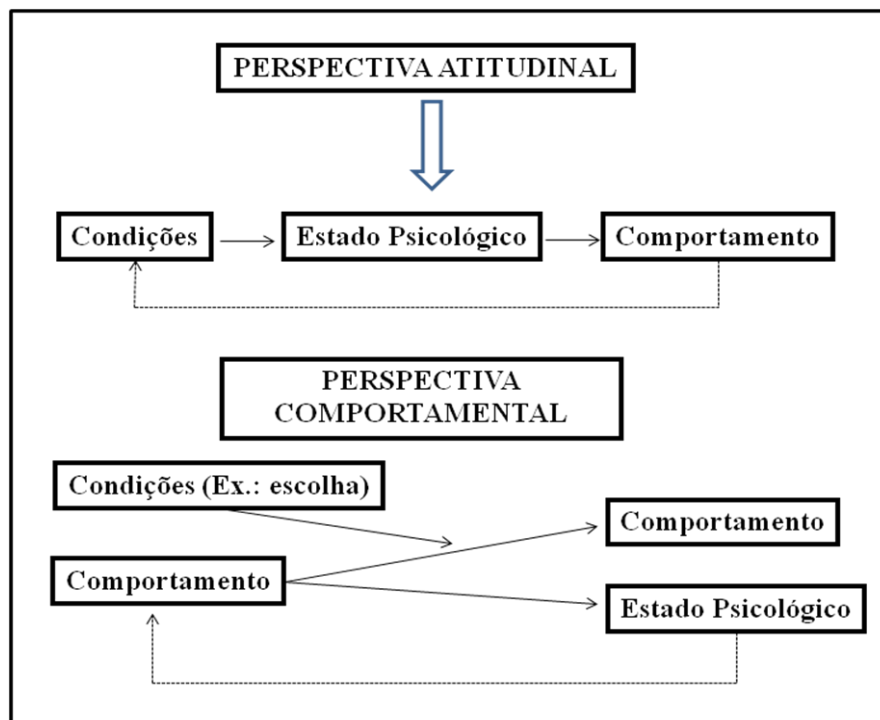


Figura 1 - Perspectiva Atitudinal e Comportamental do Comprometimento

Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Mowday, Porter e Steers (1982), defende que o *comprometimento atitudinal* e *comportamental* estão relacionados de forma circular e recíproca. Isto é, as atitudes do comprometimento levam ao comportamento do comprometimento enquanto a redução da dissonância leva à situação contrária. Perante estas duas abordagens, podem tomar-se duas opções em termos de acção. A primeira, implica abandonar o conceito de *comprometimento organizacional* como um constructo global e identificar um conjunto mais específico de comprometimento (Reichers, 1985, 1986). Outra alternativa, é manter o conceito de *comprometimento organizacional*, mas desenvolver uma estrutura

que combine os elementos mais úteis das diferentes abordagens. Recompensas e investimentos podem ser combinados e estimar o nível de *comprometimento* do indivíduo.

Apesar da distinção entre o *comprometimento atitudinal* (afectivo) e o *comprometimento comportamental*, Mowday, Porter e Steers (1982), tentaram integrar as duas perspectivas num processo de influência recíproca. Estes autores defendem assim que, sob condições que aumentem a responsabilidade o comportamento pode ser instrumental na definição de certas atitudes que, por sua vez, influenciam os comportamentos subsequentes. Assim por exemplo, um colaborador que apresente um elevado nível de desempenho pode tornar-se comportamentalmente envolvido com esse desempenho e conseqüentemente desenvolver uma atitude positiva para com a organização. Esta atitude, uma vez desenvolvida pode assegurar a continuidade de elevados níveis de *performance* futuros. O reconhecimento desta relação pelos autores acima mencionados, está patente na inclusão do comprometimento comportamental como um antecedente do *comprometimento afectivo* e como parte de um *feedback* na qual as atitudes positivas no trabalho aumentam o *comprometimento comportamental* e afectam conseqüentemente o *comprometimento afectivo*. Nesta mesma linha de pensamento, e como se poderá verificar numa fase posterior deste capítulo, Meyer e Allen (1997), incorporam, no seu *Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional* estas duas abordagens, também como complementares.

1.3. UNIDIMENSIONALIDADE E MULTIDIMENSIONALIDADE DO COMPROMETIMENTO

As análises efectuadas ao longo deste capítulo, permitem-nos concluir que muitas das pesquisas sobre o *comprometimento organizacional*, se baseiam em modelos *unidimensionais* quer em termos de definição quer de mensuração do constructo. É importante assinalar, contudo, que nesta medida global e unidimensional, o comprometimento é considerado como sendo um vínculo afectivo, pela proeminência da relação de ligação entre o indivíduo e a organização.

Dentro desta corrente, e para além dos trabalhos de Becker, (1960), Wiener, (1982), uma das definições mais conhecidas e utilizadas em posteriores trabalhos empíricos é a de Mowday, Steers e Porter (1979, p.201), que consideram que o compromisso organizacional é “*a força da identificação de um indivíduo com uma organização em particular e da sua participação na mesma*”. Este constructo, caracteriza-se essencialmente, pela presença de três factores, são eles: a) uma forte convicção e aceitação dos objectivos e valores da organização; b) uma predisposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e, c) um forte desejo de permanecer como membro da organização.

Um outro trabalho clássico nesta área, foi desenvolvido por Becker (1960), em que o autor descreve o *comprometimento instrumental* como uma “*tendência do indivíduo para desenvolver linhas consistentes de actividade*” (p. 33). Desta forma, o *comprometimento instrumental* é visto como um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* – consequências de acções prévias (recompensas e custos), impõem limites ou restringem acções futuras, características de certos tipos de pessoas. Assim, uma linha consistente de actividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização e as *side-bets* (trocas laterais) seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo que tornam difícil o abandono da organização.

A componente *normativa*, é importante na compreensão do comprometimento organizacional porque advém da identificação do indivíduo para com a organização

através de missão, valores e objectivos organizacionais. Existe o sentimento de coerência entre o indivíduo e a organização que desperta no trabalhador a *obrigação moral* de permanecer na empresa porque acredita que é certo fazê-lo. Uma das primeiras tipologias elaboradas sobre o compromisso organizacional foi desenvolvida por Etzione (1961). Para este autor o compromisso pressupõe o grau de conformidade que o indivíduo vivencia relativamente às normas e valores organizacionais. O compromisso pode, neste caso, assumir várias formas as quais constituem três estados diferentes de uma postura contínua do compromisso: a *moral*, a *calculista* e a *alienadora*. Veja-se uma sumária descrição de cada uma delas.

A *dimensão moral*, produz uma orientação positiva e intensa face à empresa e pressupõe a interiorização das metas, valores e normas organizativas e a identificação com a autoridade. A *dimensão calculista*, é caracterizada por uma ligação menos intensa, resultante da relação entre a empresa e os seus colaboradores. Isto é, os indivíduos comprometem-se com a organização porque consideram que a relação de intercâmbio é benéfica e equitativa, existindo uma correspondência entre o valor das contribuições que dão à empresa e as recompensas que recebem. Por último, a *dimensão alienadora*, distingue-se das restantes por pressupor uma orientação negativa face à organização e desenvolve-se em consequência da existência de situações em que o comportamento dos indivíduos é amplamente condicionado.

Nesta mesma linha, Wiener (1982), conceptualiza o *comprometimento normativo* como a totalidade das pressões normativas que levam o indivíduo a alcançar os objectivos organizacionais pré-estabelecidos. Enfatiza, ainda, que o elemento central da definição do *comprometimento normativo* - aceitar os valores e os objectivos organizacionais, representa uma forma de controlo sobre as acções das pessoas, o qual denomina de *normativo-instrumental*. Para o autor, os indivíduos comprometidos exibem determinados comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo. Robbins (2005), afirma que o comprometimento é o grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e com os seus objectivos, desejando manter-se parte da mesma. Assim sendo, as normas parecem ser o meio racional no processo de identificação indivíduo/organização, através dos objectivos individuais e os organizacionais. Apesar da grande abrangência do referencial teórico existente,

Medeiros e Enders (1998a), afirmam que é importante a procura por novas dimensões que possam existir no *comprometimento organizacional*.

Recentemente, os teóricos e investigadores da atitude do compromisso organizacional começaram a reconhecer que este é um conceito *multidimensional* (Morrow, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). Tal consenso provocou o surgimento de uma linha de investigação que pretende identificar as diferentes dimensões integrantes do compromisso. Neste sentido, têm surgido diferentes propostas teóricas. De entre elas, pode-se fazer menção à contribuição de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993). Ainda que, os modelos mais difundidos e representativos de tal corrente são, por um lado, o desenvolvido por Meyer e Allen (1991) e, por outro, o de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991). Ambos definem os componentes integrantes do compromisso organizacional considerando as *bases* do mesmo, quer dizer, cada componente procura reflectir os motivos que geram a adesão do colaborador face à sua organização. Independentemente da sua origem, a existência de diferentes estruturas multidimensionais dificulta o desenvolvimento de um modelo geral de compromisso organizacional, bem como na definição das dimensões a serem estudadas. Numa tentativa de objectivar esta problemática procede-se, de seguida, a uma descrição sumária dos principais modelos multidimensionais desenvolvidos possibilitando assim, uma comparação das diferentes características definidas em cada um deles.

2. MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO

2.1. Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1991), desenvolveram o seu *Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional* baseado na observação de que existem semelhanças e diferenças nas várias conceptualizações *unidimensionais* de compromisso organizacional. Comum a todos é segundo os autores, a crença de que o compromisso liga um indivíduo a uma

organização reduzindo conseqüentemente o *turnover*. As diferenças estariam na estrutura de pensamento que caracteriza esse compromisso. Estas estruturas mentais (convicções), reflectem três temas distintos, são eles: a) a ligação afectiva à organização, b) os custos percebidos com a saída da organização e, c) a obrigação de permanecer na organização. Meyer e Allen (1990, 1991), discutem o facto de o comprometimento poder ser constituído por mais do que uma destas convicções. Em estudos recentes, de avaliação do modelo, Allen e Meyer (1996), concluem a existência de evidências que confirmam a dimensionalidade deste constructo. Dada a aceitação e utilização deste modelo far-se-á uma descrição mais detalhada do mesmo num momento posterior deste trabalho.

2.2. Modelo Multidimensional de O'Reilly e Chatman's

O'Reilly e Chatman (1986), desenvolveram o seu modelo *multidimensional* do compromisso baseando-se no pressuposto que este representa uma atitude de um indivíduo para com uma determinada organização, existindo vários mecanismos através dos quais estas mesmas atitudes se desenvolverem. Desta forma e, baseado nos trabalhos de Kelman (1958), sobre as atitudes e alteração de comportamentos. Os dois autores argumentam que o compromisso pode assumir três formas distintas, são elas: a) a complacência, b) a identificação e, c) interiorização. A *complacência* ocorre quando as atitudes e respectivos comportamentos são adaptados apenas com vista à obtenção de recompensas específicas. A *identificação*, surge quando um indivíduo se deixa influenciar na manutenção de relações satisfatórias com outros membros. Por último, a *interiorização* surge quando os indivíduos se deixam influenciar porque as atitudes e comportamentos a adoptar são congruentes com os seus próprios valores.

O'Reilly e Chatman (1986), estudam um suporte para esta estrutura *tridimensional* na medida do compromisso. Em alguns estudos posteriores, alguns investigadores manifestaram alguma dificuldade em distinguir a identificação com a interiorização (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990, O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991; Valderberg, Self & Seo, 1994). A medida destas duas dimensões mostra a

existência de uma correlação positiva entre ambas. Consequentemente, nas suas pesquisas mais recentes, O'Reilly (1991), combinou os itens correspondentes e a *interiorização* e formou uma nova escala apelidada de *compromisso normativo*. De salientar que este constructo se assemelha com o *compromisso afectivo* do modelo de Meyer e Allen (1991), e não deve ser confundido com o termo *compromisso normativo* deste mesmo modelo.

A *complacência* (também apelidada de compromisso instrumental em estudos mais recentes), é claramente distinta da *identificação* e da *interiorização*. Não só na base da aceitação da influência, mas também na relação com o *turnover*. Neste campo, O'Reilly e Chatman (1986), constataram a existência de uma correlação negativa entre a *complacência* e o *turnover*. Neste sentido e, estando o compromisso normalmente considerado como uma variável que reduz o *turnover*, esta descoberta poderá levar a questionar até que ponto o constructo poderá ser considerado uma forma de *compromisso organizacional* (Meyer e Allen 1997). Se efectuarmos uma análise mais cuidada dos vários itens da *escala de complacência* poderá surgir uma outra explicação para a relação anteriormente descrita. Assim sendo, os diferentes itens utilizados referem-se sempre à motivação para cumprir uma *performance* diária de trabalho e não a pressão para continuar na organização. Neste sentido, em vez de medir o compromisso para permanecer na organização, pode estar a medir o compromisso com a *performance* (O'Reilly e Chatman 1986). Se assim for, a complacência seria similar, em alguns aspectos, ao *compromisso calculativo* de Meyer e Allen (1991) embora com um foco comportamental diferente.

2.3. Outros Modelos Multidimensionais

Angle e Perry (1981), distinguem entre o *compromisso com os valores* e o *compromisso de permanecer na organização*, baseado nos resultados da análise factorial aos itens do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ, Mowday, Steers e Porter 1979, Porter, Crampon & Smith 1976). Mesmo sendo considerado uma medida unidimensional, as análises de Angle & Perry (1981), revelaram a existência de

dois factores subjacentes ao OCQ. Uma constituída por itens que avaliam o desejo de ficar na organização e a outra que avalia a defesa dos objectivos organizacionais (compromisso com os valores). Baseado nestes trabalhos, bem como nos resultados das suas próprias pesquisas, Mayer e Schoorman (1992, 1998), sugerem igualmente a existência de duas dimensões do compromisso que apelidam de *compromisso calculativo* (desejo de se manter na organização) e *compromisso com os valores* (desejo de se esforçar). É de notar que a escala do *compromisso calculativo* é composta por um conjunto de itens que se referem primeiramente aos custos percebidos associados à saída.

Segundo Meyer e Allen (1991), as três componentes do compromisso (*afectivo*, *calculativo* e *normativo*) diferem na sua base na estrutura mental (convicções), que ligam o indivíduo à organização. A consequência primária a nível das competências das três estruturas de pensamento é a mesma – continuar empregado. Por sua vez, Angle e Perry (1986) e Mayer e Schoorman (1981), fazem a distinção em termos de consequências comportamentais e não na estrutura de pensamento – o *compromisso calculativo* é presumivelmente associado à decisão de permanecer ou abandonar a organização, enquanto o comprometimento com os valores é associado ao nível de esforço para atingir os objectivos organizacionais. Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich (1993), sugerem uma conceptualização multidimensional muito similar à defendida por Meyer e Allen (1991). Mais especificamente, distingue três componentes do compromisso, como sejam: a) *compromisso afectivo*, b) *compromisso calculativo* e, c) *compromisso moral*. O primeiro deles, é descrito como “o grau no qual o indivíduo se sente psicologicamente ligado à organização que labora, através de sentimentos de lealdade, afeição, sentimento de pertença, entusiasmo, ternura, entre outros” (Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich, 1993, p. 954). A segunda, é descrita como sendo “o grau em que as experiências individuais e o sentido de estar ‘preso’ à organização, devida aos elevados custos associados à sua saída” (Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich 1993, p. 953). Por último, o *compromisso moral*, é referido como sendo “o grau em que o individuo se sente psicologicamente ligado à organização que integra, pela interiorização dos seus objectivos, valores e missão” (Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich 1993, p. 955).

Existem algumas diferenças importantes a considerar. Em primeiro lugar, e apesar das duas abordagens se referirem ao *compromisso afectivo* como o reflexo de uma ligação afectiva com a organização. Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich (1993), colocam maior ênfase na experiência afectiva actual do que Meyer e Allen (1990, 1991). Para além disso, a definição de *compromisso moral* de Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich (1993), assemelha-se mais à definição de *compromisso afectivo* de Meyer e Allen (1991) do que à sua definição de *compromisso normativo*. Só no caso do *compromisso calculativo* é que coincidem ambas as definições.

Por último, Penley e Gould (1998), desenvolveram um *modelo multidimensional* baseado nos trabalhos de Etzioni (1961). Mais especificamente, estes autores distinguem três formas de compromisso, são elas: a) *compromisso moral*, b) *compromisso calculativo* e, c) *compromisso alienativo*. Relativamente ao primeiro, é definido “*como a aceitação e identificação com os objectivos organizacionais*” (Penley e Gould, 1998, p. 46), já o *compromisso calculativo* é visto como “*a ligação a uma organização, baseado na persuasão dos indivíduos a contribuírem para a organização*” (Penley e Gould, 1998, p. 46). A componente *alienativa* do compromisso é vista como “*a ligação à organização mesmo quando o colaborador não vê qualquer ligação entre as recompensas e os investimentos, permanecendo na organização, apenas por pressão ambiental*” (Penley e Gould, 1998, p. 48). A definição de *compromisso moral* deste último modelo, corresponde á definição preconizada por Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich (1993) e sobrepõe-se à definição de *compromisso afectivo* de Meyer e Allen (1991) e com o *compromisso com os valores* de Angle e Perry (1981) e Mayer e Schoorman’s, (1992, 1998). O *compromisso calculativo* corresponde mais à definição de *complacência* de O’Reilly e Chatman (1986), podendo ser mais apropriadamente considerada uma forma de motivação instrumental (Wiener, 1982) do que compromisso. A noção de *compromisso alienativo* corresponde, em certa medida, ao *compromisso calculativo* apresentado por Meyer e Allen (1991) e Jaros, Jeremier, Koehler, Sincich (1993).

Ao aceitarmos a noção de que existem múltiplos factores com os quais os colaboradores se podem comprometer, é necessário compreender a forma como esses compromissos se combinam e determinam muitos dos comportamentos organizacionais.

Meyer e Allen (1991), pretenderam com o seu *Modelo Tridimensional do Comprometimento*, integrar as principais variáveis existentes na literatura sobre esta temática, esperando igualmente que o referido modelo sirva de base à análise do compromisso organizacional.

2.4. Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

O compromisso tal como é conceptualizado nas três abordagens descritas a seguir, será referido como *afectivo*, *calculativo* e *normativo*. Comum a estas três abordagens é a definição do compromisso como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações dessa decisão na continuidade ou não nessa mesma organização. É claro, contudo, que a natureza do estado psicológico difere. O *compromisso afectivo*, refere-se à identificação e ao envolvimento do colaborador na organização. Colaboradores com um compromisso afectivo forte, permanecem na organização porque querem. Já o *compromisso calculativo* refere-se à consciência dos custos associados com a saída da organização. Assim sendo, os sujeitos cuja primeira ligação à empresa se baseia no *compromisso calculativo* permanecem na organização porque precisam de o fazer. Por último, o *compromisso normativo*, reflecte o sentimento de *obrigação* em continuar empregado. Estes colaboradores, sentem o dever de continuar na organização. Meyer e Allen (1991), consideram mais apropriado considerar o “*compromisso afectivo, normativo e calculativo como componentes e não tipos de compromisso*” (p. 67).

Para Meyer e Allen (1991), o *comprometimento* implica um estado psicológico que caracteriza cada uma das três formas de compromisso como sendo mutuamente exclusivas. Desta forma, será mais razoável esperar que os colaboradores possam experienciar as três formas a vários níveis. Um colaborador pode, por exemplo, sentir um forte desejo e necessidade de permanecer e pouca obrigação de o fazer. Outro colaborador, pode sentir pouco desejo, uma moderada necessidade e uma forte obrigação de estar numa determinada empresa. Uma das primeiras implicações de encarar o compromisso desta forma, é que as várias formas deste constructo podem

interagir e influenciar o comportamento. Em virtude das diferenças conceptuais, parece que os estados psicológicos subjacentes às três componentes do compromisso se desenvolveram em função de três antecedentes diferentes e com diferentes implicações no trabalho e no *turnover*. Na revisão de literatura efectuada por Meyer e Allen (1991), os autores propõe um *Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional* que represente “o que de melhor existe até à data, sobre os principais variáveis associadas às três componentes do compromisso e a identificar as áreas onde mais investigação é necessária” (p. 68). Procede-se, de seguida, à descrição das várias componentes deste modelo.

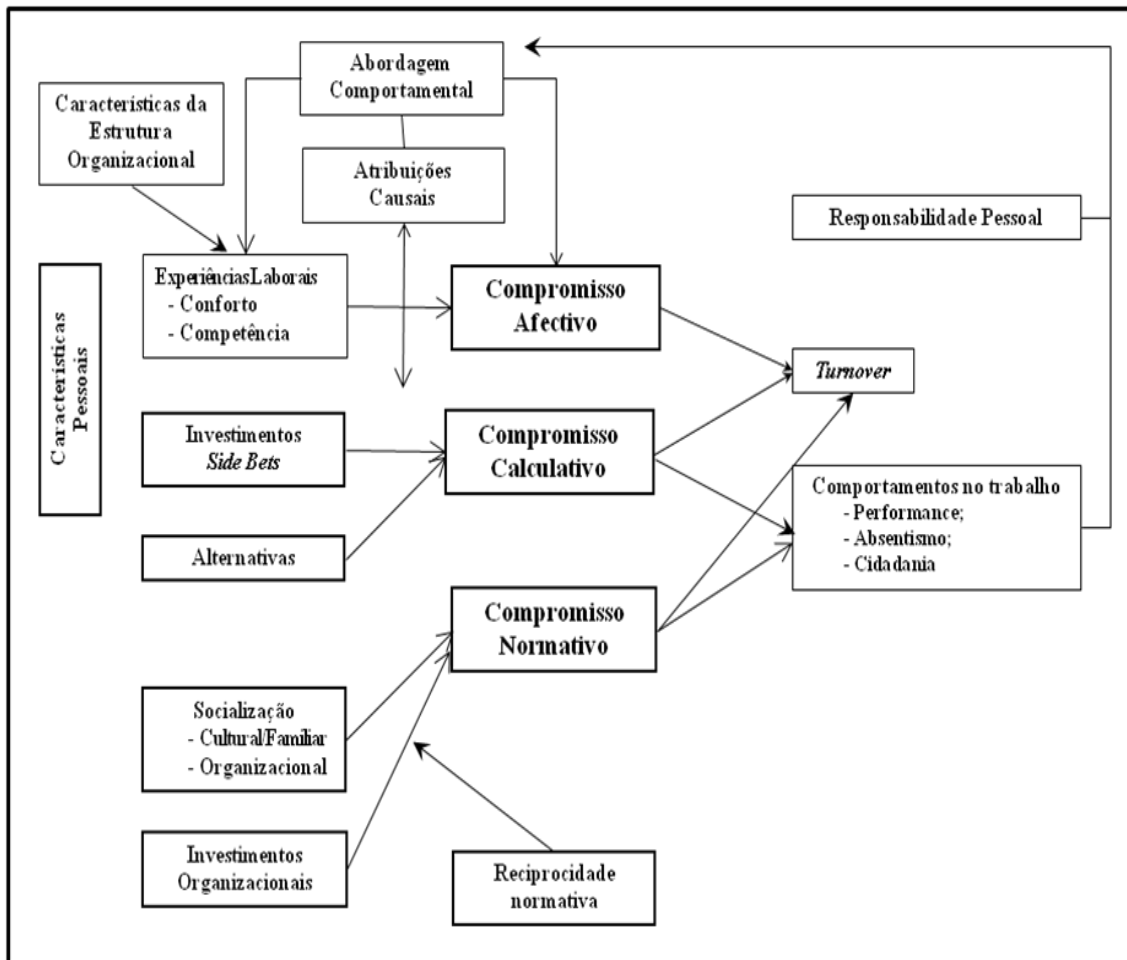


Figura 2 – Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional
(Adaptado de Meyer e Allen, 1991)

2.4.1. ANTEDECENTES DO COMPROMISSO

Compromisso Afectivo

Mowday, Porter e Steers (1982), consideram como antecedentes do *compromisso afectivo* genericamente quatro categorias, são elas: a) *características pessoais*; b) *características estruturais*; c) *características relacionadas com a função* e, d) *experiências no trabalho*. Neste caso, Allen e Meyer (1991), optaram pela utilização do termo *experiência no trabalho* para se referirem às suas características objectivas e subjectivas.

Características Pessoais

Apesar das características demográficas, como a idade, o sexo e a educação estarem relacionadas com o compromisso (ex.: Morris & Sherman, 1981, Morrow & McElroy, 1987), as relações entre estas variáveis não são consistentes. Nesta mesma linha de pensamento Mottaz (1988), demonstrou que a relação entre as características demográficas e o compromisso são indirectas e desapareceram quando as recompensas resultantes do trabalho e da aceitação e partilha dos valores organizacionais forem controlados. Para além destas variáveis, as disposições pessoais como a *necessidade de realização* (Steers & Spencer, 1977), o *Locus de controlo* (Luthans, Baack & Taylor, 1987), entre outras, parecem correlacionar-se moderadamente com o compromisso. Uma outra abordagem que examinou os efeitos das predisposições individuais no compromisso considerou a sua interacção com os factores ambientais. Indivíduos, cujas experiências de trabalho são compatíveis com as suas próprias disposições pessoais (ex.: necessidades de realização, utilização das suas competências, expressão de valores, entre outras) deverão evidenciar atitudes mais positivas no trabalho do que aqueles cujas experiências são menos compatíveis (Hackman & Oldham, 1976). Até à data foram ainda poucos os estudos que testam a relação indivíduo-ambiente, como pertencendo ao compromisso organizacional (Blau, 1987, Cook & Wall, 1980, Steers e Spencer, 1977).

Estrutura Organizacional

Mesmo com os poucos estudos efectuados acerca da relação entre as *características organizacionais* e o *compromisso* (Glisson & Durick, 1988), existem algumas evidências sobre a relação entre o *compromisso afectivo* e a *descentralização no processo de tomada de decisão* (Morris & Steers, 1980) e a *formalização de políticas e procedimentos* (O’Driscoll, 1987). Na maior parte dos estudos realizados, são utilizados medidas individuais e não organizacionais no nível de análise. Talvez por isso, as características estruturais do comprometimento não sejam directas, mas mediadas por experiências de trabalho como a relação empregado/chefia, a clareza de papel. (Podsakoff, Williams & Todor, 1986).

Experiências no Trabalho

Em contraste com as características organizacionais e pessoais, existe um considerável número de estudos sobre a relação entre as *experiências no trabalho* e o *compromisso afectivo*. No entanto e, como refere Reichers (1985, p. 467) “*a literatura ainda se caracteriza por uma lista significativa de antecedentes e variáveis correlacionais*”, estando pouco sistematizada a investigação nesta área. Meyer e Allen. (1991), partem neste campo do pressuposto que o *compromisso* se desenvolve como o resultado de experiências capazes de satisfazerem as necessidades dos colaboradores ou pelo facto de serem compatíveis com os seus valores. Assim sendo, e com base na distinção de Herzberg (1966), entre factores motivacionais e higiénicos, Meyer e Allen (1991), observam que “*as variáveis relacionadas com a experiência no trabalho, podem ser divididas em duas categorias, as que satisfazem a necessidade de conforto físico e psicológico do indivíduo na organização e as que contribuem para sentimentos de competência no seu desempenho*” (p. 70).

Dentro das categorias de *conforto*, foram encontradas correlações com o compromisso afectivo em variáveis como a *equidade na distribuição das remunerações* (Lee, 1971; Ogilvie, 1986) no *suporte organizacional* (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990), na *clareza de papel* (Blau, 1988, Jamal, 1984), entre outras. Relativamente às experiências relacionadas com a *competência* incluem-se, variáveis

como a *autonomia* (DeCottis & Summers, 1987), a *justiça na distribuição das recompensas* (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986), o *desafio funcional* (Buchanan, 1974; Meyer e Allen, 1988), a *participação no processo de tomada de decisão* (Rhodes & Steers, 1981), entre outros. Serão necessários, mais estudos para se desenvolver uma taxonomia de comprometimento e as experiências no trabalho (Meyer e Allen, 1991).

Compromisso Calculativo

Ao considerar-se o *compromisso calculativo* como sendo o reconhecimento dos custos associados à saída da organização, qualquer factor que aumente os custos percebidos pode ser considerado um antecedente. Os estudos mais frequentes nesta área estão relacionados com a questão dos investimentos realizados e com a avaliação de alternativas.

Becker (1960), sugere que o compromisso perante uma determinada acção, desenvolve-se a medida que o indivíduo faz um conjunto de *investimentos* que serão perdidos com a sua saída da organização. Estes investimentos podem estar ou não directamente relacionados com o trabalho, por exemplo, a) a ameaça de perder o investimento em determinadas competências que não são transferíveis para outra organização, b) a perda de benefícios atractivos, c) a perda de privilégios na reforma, d) a mudança de residência, entre outras, podem ser percebidos como potenciais custos de sair da organização. Tanto em experiências laboratoriais como de campo, as pesquisas evidenciaram que o compromisso com o trabalho aumenta há medida que aumenta a magnitude e o número de investimentos e a atractividade pelas alternativas existentes diminui. Rusbult e Farrel (1983), Farrel e Rusbult, (1981). Apesar destes resultados parecerem suportar a interpretação dos custos percebidos do comprometimento, é necessária alguma cautela nesta análise. Isto porque, como defende Meyer e Allen, (1991), as medidas utilizadas para medir o compromisso consistem num conjunto de questões sobre a intenção do indivíduo de permanecer na função, não sendo claro se estas mesmas questões reflectem a necessidade de ficar. O facto de “*a satisfação no trabalho, estar igualmente positivamente correlacionada com o compromisso nestes*

estudos sugerem que a medida do compromisso reflecte mais alguma coisa para além do compromisso calculativo” (p. 72).

Compromisso Normativo

Neste campo, a literatura relativa ao *compromisso normativo* é segundo Meyer e Allen (1991), mais teórica do que empírica. Wiener (1982), sugere que o sentimento de obrigação de permanecer na organização pode resultar ou ser consequência da interiorização das pressões normativas existentes sobre um indivíduo antes mesmo da sua entrada na organização (ex.: família, processo de socialização) e após a sua entrada (ex.: socialização organizacional). O *compromisso normativo*, pode ainda ser desenvolvido em consequência da antecipação de recompensas por parte da organização (ex.: pagamento das propinas no mestrado, custos de formação). O reconhecimento destes investimentos por parte da organização pode provocar algum desequilíbrio na relação entre o indivíduo e a organização, fazendo com que o colaborador se sinta obrigado a se envolver na organização até sentir que já não está em débito com a mesma (Scholl, 1981).

2.4.2. AS CONSEQUÊNCIAS DO COMPROMISSO

Os estudos mais amplamente realizados sobre o comprometimento organizacional, envolvem ou a permanência na organização ou o seu oposto, o *turnover*. A hipótese da correlação negativa entre o compromisso e o *turnover* (ou intenção de *turnover*) foi encontrada em estudos quando se utilizaram medidas no *compromisso afectivo* (ex.: Angle e Perry, 1981, Bluedorn, 1982, DeCottis e Summers, 1987, Lee & Mowday, 1987, Werbel & Gould, 1984) e o *compromisso normativo* (Wiener & Vardi, 1980). As várias evidências encontradas, fazem com que o comprometimento tenha sido incorporado como a principal variável em muitos estudos sobre o processo de *turnover* (Arnold & Feldmen, 1982, Bluedorn, 1982, Price & Mueller, 1986, Steers & Mowday, 1981). As pesquisas levadas a cabo com o intuito de analisar a ligação existente entre o compromisso e comportamentos no trabalho, obteve resultados positivos em alguns

estudos (ex.: Blau, 1986, Steers, 1977) e resultados negativos noutros (Angle & Perry, 1981; Jamal, 1984). Foram igualmente encontrados resultados positivos na correlação de nível individual e grupal da *performance* (Ex.: Blau, 1988; DeCottis e Summers, 1987; Lee, 1971) e negativos em estudos realizados por Green, Blank & Lidem, (1983).

Apesar de ser prematuro estabelecer conclusões sobre a relação entre o compromisso e os comportamentos relacionados com o trabalho, que não seja o *turnover*, devido à baixa quantidade de estudos efectuados parece razoável afirmar que os colaboradores que querem pertencer a uma organização (*compromisso afectivo*) podem esforçar-se mais em prol da organização do que os colaboradores que aí permanecem porque necessitam (*compromisso calculativo*) ou os que se sintam obrigados a pertencer (compromisso normativo). Segundo Meyer e Allen (1991) é de salientar o facto de “os estudos que reportarem correlações positivas entre o compromisso e o rendimento a grande maioria recorrer a medidas de compromisso afectivo” (p. 74).

Em suma e, apesar de um nível elevado de compromisso calculativo ser suficiente para manter ou vincular o individuo à organização, não quer dizer que um colaborador com um baixo nível de *compromisso calculativo* saía. Independentemente da baixa necessidade de ficar, um colaborador pode fazê-lo por desejo ou obrigação. Serão no entanto, necessários mais estudos para comprovar a influência dos três tipos de compromisso com o comportamento do colaborador.

3. IMPLICAÇÕES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos envolve todas as decisões ao nível da gestão e de todas as práticas que afectam directamente os colaboradores que trabalham numa organização. Sendo a década de 90, uma época de proliferação de políticas de *downsizing* e *outsourcing* pode até parecer incongruente debater-se a questão do *commitment* na organização. Contudo, actualmente a Gestão de Recursos Humanos, vê neste conceito uma “*arma competitiva*” capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado. Este investimento nas pessoas é no entanto, um processo a ser desenvolvido a longo prazo (Morrow e McElroy, 2001).

Neste contexto, Meyer e Herscovitch (2001), através dos vários estudos efectuados, concluem que o *compromisso afectivo* é a mais desejada forma de compromisso do ponto de vista da organização. Esta afirmação advém, concerteza, da extensa literatura na qual a organização é o alvo do compromisso. Meyer e Allen (1990), encontraram fortes relações positivas entre o *compromisso organizacional afectivo* e uma outra variedade de medidas (ex.: percepção de coesão grupal, clima organizacional, desafio funcional, dependência organizacional, participação, dificuldade no alcance dos objectivos, importância pessoal), relativamente ao *compromisso calculativo e normativo*.

Globalmente, o *compromisso organizacional afectivo*, tem-se mostrado positivamente relacionado com os comportamentos organizacionais internos e externos, do que o *compromisso normativo*. Enquanto o *compromisso normativo* com a organização se tem mostrado negativamente correlacionado com estes comportamentos (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer, Paunonen, Gellaty, Goffin & Jackson, 1989; Morrison, 1994). É precisamente esta literatura que leva Allen e Grisaffe (2001), a focalizarem o seu modelo sobre a relação entre o *compromisso organizacional* e as reacções dos clientes na *dimensão afectiva* do compromisso.

Em segundo lugar, Meyer e Herscovitch (2001), alertam para o facto de que o desenvolvimento de uma forma de compromisso poder afectar outras formas desse mesmo conceito. Isto é, existe a possibilidade de os efeitos positivos esperados com a utilização de uma técnica para aumentar o *compromisso afectivo*, serem neutralizados ou diminuídos pelo efeito negativo do aumento do *compromisso calculativo* que gerou esta mesma prática. Veja-se um exemplo mais concreto. A formação, pode ser utilizada para aumentar o *compromisso afectivo* do colaborador com a organização, através da criação da percepção que a organização valoriza os seus colaboradores. Contudo, se os colaboradores consideram que as competências que vão adquirir limitam a sua transferência para outras organizações, o *compromisso calculativo*, pode igualmente aumentar. Ou seja, as competências adicionais que vão adquirir podem constituir uma outra escolha que vincule os colaboradores á organização. Este fenómeno, pode levar em algumas situações a um excesso de compromisso. (Meyer e Herscovitch 2001). Neste caso, o “*truque*” reside de acordo com Meyer e Allen (1997), em incorporar práticas de Recursos Humanos que aumentem o *compromisso afectivo* e não têm um efeito adverso nas outras formas de compromisso organizacional. Como forma de ilustrar o papel desempenhado por algumas práticas de recursos humanos no desenvolvimento do compromisso organizacional. McElroy (2001), apresenta um conjunto de *sete* práticas que mais caracterizam as organizações e que enfatizam o papel dos recursos humanos, mostrando que cada uma delas afecta positivamente o *compromisso afectivo*, sendo que algumas influenciam igualmente outras formas de compromisso organizacional. O foco destas práticas, que se descrevem de seguida, de forma mais detalhada, é o compromisso organizacional.

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	TIPOS DE COMPROMISSO		
	Afectivo	Normativo	Calculativo
Segurança dos Colaboradores	-	-	+
Contratação Selectiva	+	-	0
Equipas Auto-Geridas/Descentralização	+	+	+
Recompensas baseadas no Desempenho	+	0	+
Formação Contínua	+	+	0/+
Redução das Diferenças entre Colaboradores	+/-	+/-	+/-
Partilha de Informação	+	+	0

Figura 3 – Práticas de Recursos Humanos

(Adaptado de McElroy, 2001)

Segurança dos Colaboradores

Pfeffer e Veiga (1999), defendem que a segurança no trabalho é uma filosofia essencial que coloca o colaborador em primeiro lugar e promove o sucesso organizacional, bem como o envolvimento dos colaboradores. É considerada uma prática fundamental que impulsionaria muitas outras práticas.

A segurança fornecida aos colaboradores, particularmente num contexto de crise e de *downsizing* que se vivencia presentemente, representa o compromisso da empresa para com os seus colaboradores (Pfeffer, 1995). De acordo com a regra da reciprocidade, este compromisso deve obter o retorno por parte dos diferentes colaboradores. Por outro lado, os níveis de *compromisso afectivo*, pode ser melhorada pelo aumento da crença do colaborador nos valores da organização e no aumento do desejo de fazer parte e se esforçar em prol do crescimento da empresa. Outro aspecto a referir é o de que esta reciprocidade no compromisso também pode ser de natureza normativa. Isto é, o colaborador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir este sentido de lealdade. Por último, postula-se que a segurança oferecida e sentida pelo colaborador afecta o *compromisso calculativo* para com a empresa devido ao facto de a saída implicar uma perda de segurança que pode não estar presente noutras organizações.

Contratação Selectiva

As práticas de contratação selectiva, constituem um outro método através do qual a organização transmite uma clara mensagem aos colaboradores que as pessoas é que contam. Aumentar a *pull* de candidatos e seleccionar apenas os melhores desse mesmo grupo, aumenta o *compromisso afectivo* (McElroy, 2001). Esta prática, ajuda por exemplo, a assegurar que só os candidatos que se ajustem plenamente aos objectivos organizacionais são seleccionados. Para além disso, o facto de saberem que foram escolhidos de um bom grupo de candidatos, aumentam a sua percepção sobre a sua qualidade com profissionais e sobre a expectativa que a própria organização coloca sobre o seu desempenho e as suas contribuições futuras (Meyer & Allen, 1997). Fazer com que o candidato se sinta especial no momento da contratação, aumenta o sentido de

obrigação moral, sendo por isso de prever a existência de um aumento do *compromisso normativo*. Contudo, se o mero facto de ser contratado não implicar benefícios que sejam perdidos caso venha a abandonar a organização, não existirá uma relação positiva entre a contratação selectiva e o *compromisso calculativo*.

Equipas Auto-Geridas/Descentralização de Estruturas

Estas práticas encontram-se intimamente ligadas ao ponto anterior, uma vez que, no caso do recrutamento deverão ser seleccionados indivíduos com comportamentos e capacidades que se adaptam a estas circunstâncias. Ambas as práticas são formas de participação. Esta última, tem sido vista como uma poderosa ferramenta no aumento do compromisso face a uma determinada acção (ex.: na formulação de objectivos, Latham, Erez & Locke, 1988), parecendo igualmente aumentar o *compromisso afectivo* quer em termos de *tomada de decisão* (Jermier & Berkes, 1979; Rhodes e Steers, 1981) quer de *descentralização* (Bateman & Strasser, 1984). Dar aos colaboradores a oportunidade para fazer e efectivamente assumir a responsabilidade por decisões que afectam o seu trabalho, aumenta o seu sentido de responsabilidade e estimula a capacidade de iniciativa e esforço (Pfeffer e Veiga, 1999). Passar de um sistema de controlo hierárquico para outro sistema no qual os indivíduos são encorajados a demonstrar iniciativa e autonomia, mostra claramente o apoio da organização aos colaboradores e a valorização que atribui às suas ideias e opiniões. Esta situação, irá segundo Meyer e Allen (1997), aumentar o *compromisso organizacional afectivo*. O grau de investimento e de confiança depositada pela organização relativamente aos diferentes colaboradores, espera-se seja compensado com um aumento no sentido de obrigação por parte dos mesmos. Consequentemente, sugere-se também, neste caso, um aumento do *compromisso normativo*. É igualmente possível, verificar-se um incremento do *compromisso calculativo*, na medida em que o colaborador percebe que terão de abdicar deste sistema de auto-determinação se abandonar a organização. Isto assumindo naturalmente, que este valoriza a autonomia e que as restantes organizações não desenvolvem estas mesmas práticas.

Sistema de Recompensas Baseados na *Performance* Organizacional

“Fornecer elevadas recompensas deverá levar a um aumento do compromisso afectivo, em virtude de uma série de mecanismos” (McElroy, 2001, p. 331). Em primeiro lugar, permite à organização atrair um maior número de candidatos para seleccionar, em segundo lugar, constitui um outro mecanismo através do qual a empresa demonstra o valor dos seus colaboradores, aumentando por sua vez, a sua auto-estima e a percepção do seu valor. Em terceiro lugar, fazer com que as recompensas sejam contingentes à *performance* organizacional associa as recompensas individuais directamente à riqueza da empresa. Esta situação, poderá levar os colaboradores a exercerem um maior esforço em nome da organização. Por último, a associação da compensação claramente à *performance* organizacional poderá tornar as comparações sociais entre os empregados mais equitativas, aumentando por sua vez, as *percepções de justiça* para com a organização. A *percepção de justiça*, foi demonstrado estar positivamente ligada ao *compromisso organizacional afectivo* (Schaubroeck, May & Brown, 1994).

Esta ligação da compensação à *performance* não deverá, por seu turno, criar a norma da reciprocidade associada ao *compromisso normativo*. A razão subjacente a esta situação é a percepção de que a compensação é ganha e não dada. Como tal, os indivíduos tendem mais a atribuir a elevada compensação a factores internos (ex.: esforço), do que externos, como a organização. Consequentemente, não será de antecipar a existência de um aumento do *compromisso normativo*. O facto de a recompensa ser associada à *performance* da organização, poderá no entanto influenciar o *compromisso calculativo*. Isto é, os colaboradores podem perceber uma perda de controlo sobre as suas elevadas recompensas se decidiram deixar a organização (assumindo novamente que as organizações alternativas não fazem esta mesma associação).

Formação Contínua

O primeiro mecanismo através do qual a formação se torna num factor preditor do *compromisso organizacional* é porque aumenta a *auto-valorização*. As empresas que

investem na formação, efectuam um investimento visível nos seus colaboradores que irão, por sua vez, retribuir na mesma medida. Esta resposta, pode ser uma ligação psicológica mais forte à organização e aos seus objectivos (*compromisso afectivo*) e/ou uma obrigação moral de compensar a organização pelo valor dispendido com a sua formação (*compromisso normativo*). Caso a formação permita a aplicação de conhecimentos no local de trabalho aumentarão o *compromisso afectivo* por aumentar a eficácia funcional de colaboradores. A formação contínua deve ter um efeito pouco significativo no *compromisso calculativo*, a não ser que esta implique a aquisição de competências específicas à organização, desenvolvendo no colaborador a percepção dos custos ou da perda de investimento efectuado se abandonar a organização. É também de esperar que a existência de programas longos de formação (ex.: Curso de Educação e formação de Adultos), possa invocar um maior *compromisso calculativo* (McElroy, 2001).

Redução das Diferenças de Estatuto

As tentativas para diminuir as *diferenças de estatuto* parecem ter diferentes efeitos no *compromisso organizacional*. Os colaboradores que se encontram nos níveis hierárquicos mais baixos, deveriam experienciar um aumento da auto-estima e sentir o apoio por parte da organização. Estes factores, já foram considerados como antecedentes do *compromisso normativo* e *afectivo*. Já nos colaboradores que se situam nos níveis hierárquicos mais elevados podem vivenciar uma diminuição destas formas de compromisso em virtude da perda de alguns símbolos estatutários adquiridos. Este efeito, só será expectável se estes colaboradores perceberem as perdas como um indicador de perda do seu valor para a organização. Como exemplo, uma alteração generalizada para um vestuário menos formal que minimize as diferenças hierárquicas existentes, não será expectável que influencie os níveis de *compromisso afectivo* e *normativo*. A redução dos símbolos estatutários deverá aumentar o nível de *compromisso calculativo* do colaborador com um estatuto mais baixo que comparam as práticas da sua chefia como menos igualitárias. Por outro lado, uma diminuição das diferenças de estatuto pode diminuir o *compromisso calculativo* de colaboradores com um estatuto organizacional mais elevado. A implementação destas práticas, conduz a que os empregados com um maior estatuto deixam de ver interesse em investir nesses

símbolos estatutários e conseqüentemente deixam de associar a saída da organização de ser uma alternativa viável (McElroy, 2001).

Partilha de Informação

Uma outra prática é a *partilha de informação*. Isto porque, o aumento de confiança e o sentimento relativamente ao grau de confiança depositada pela organização nos seus desempenhos tem um impacto directo nos antecedentes do *compromisso afectivo* (Meyer e Allen, 1997). Adicionalmente, a *partilha de informação* deverá permitir o aumento da percepção de justiça na natureza e nos processos decisoriais. O aumento das percepções de confiança, apoio e justiça pode levar à obrigação moral de retribuir, aumentando assim, os níveis de *compromisso normativo*. De um modo geral, não será de esperar que a partilha de informação afecta o *compromisso calculativo*, uma vez que em caso de saída da organização não há nenhum investimento perdido.

Pfeiffer e Veiga (1999), defendem que a aplicação destas sete práticas como um todo trará significativas vantagens competitivas às organizações, colocando a tónica nas pessoas. Na mesma linha de pensamento, Meyer e Allen (1997), postulam que a maior parte das práticas que aumentam o *compromisso afectivo*, particularmente as que estão associadas ao aumento do apoio da empresa para com os colaboradores, também aumenta o *compromisso normativo*, ainda que numa menor escala. Ambas as formas de compromisso estão associadas a organizações nas quais os colaboradores excederam as expectativas no seu papel dentro da organização. Nestes casos, há que salientar que o *compromisso afectivo* é maior que o *compromisso normativo* (Meyer & Allen 1997). Conseqüentemente, a ressalva feita por Meyer e Herscovitch (2001), sobre o excesso de compromisso se refere mais á vertente *calculativa* do que às duas outras formas. Neste âmbito, é quase intuitivamente aceite que o sentir-se vinculado ou obrigado a estar na organização (compromisso calculativo) produzirá resultados diferentes relativamente aqueles indivíduos que ficaram na organização porque se identificaram com a mesma e com os seus objectivos (*compromisso afectivo*) ou porque têm um sentido de obrigação moral (*compromisso normativo*).

Em suma, a chave para o uso das práticas de recursos humanos que aumentem o *compromisso afectivo* é desenvolver estratégias que apoiem os colaboradores, contribuam de forma justa e equitativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Infelizmente, as actuais políticas de *downsizing* e de contratação a *termo* não contribuem para fomentar o compromisso dos colaboradores com as organizações que integram, podendo ter consequências negativas no crescimento de ambos (McElroy, 2001).

3.1. POTENCIAIS EFEITOS DE DIFERENTES NÍVEIS DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Em 1956, White escreve uma obra *The Organization Men*, na qual faz a apologia dos perigos do excesso de compromisso de um indivíduo para com a organização que integra. Após esta obra, o termo foi abordado extensamente embora sempre baseado na assunção, de que elevados níveis de compromisso organizacional são bons (Randall, 1987). Existem vários estudos que confirmam este propósito (Bateman e Strasser, 1984, Logan, 1984, Ouchi & Wilkins, 1985). Só ocasionalmente surgiram algumas referências aos potenciais perigos de um elevado nível de compromisso. (Mowday, Porter & Steers, 1982). Com excepção a estudos sobre a tomada de decisão (Janis, 1972, Salancik, 1977, White, 1986), a literatura sobre os perigos dos elevados níveis de compromisso mantêm-se esporádica e parca. Pesquisas em diversas áreas científicas indicam que elevados níveis de compromisso organizacional podem ser associados a) a *falta de criatividade e resistência à mudança* (March & Simon, 1958, Thompson, 1965) b) a um *elevado nível de stresse e tensão fora das relações de trabalho* (Mowday, Porter e Steers 1982), c) a *ineficácia na utilização dos recursos humanos* (Rowan, 1981) e d) à *tendência a envolver-se em atitudes ilícitas em benefício da organização* (Clivard & Yeager, 1980, Geis, 1982). Exactamente porque a relação entre o compromisso e resultados organizacionais menos positivos não está claramente explicada, desenvolve-se de seguida, uma análise mais detalhada sobre os aspectos potencialmente positivos e negativos do compromisso organizacional nas empresas e nos colaboradores.

Compromisso Organizacional – Aspectos Negativos e Positivos

Para uma visão mais clara e objectiva dos potenciais aspectos positivos e negativos provenientes de diferentes níveis de compromisso organizacional são apresentados na Figura 4, que se descreve abaixo.

Nível Compromisso	Indivíduo	
	Positivas	Negativas
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior criatividade, originalidade e inovação individual; • Utilização mais eficaz dos recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Progressão mais lenta de carreira; • Aumento dos custos pessoais em função de atitudes discordantes da cultura organizacional; • Acções contrárias aos objectivos organizacionais; • Tentativa de abandonar a organização
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o sentimento de pertença, segurança, eficácia, lealdade e dúvida; • Indivíduos mais criativos. Manutenção de uma identidade distinta da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação nas oportunidades de promoção e desenvolvimento de carreira.
Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a promoção de carreira o que é recompensado pela organização; • Maior motivação individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento e capacidade de inovação conduz a maior rotatividade; • Maior resistência a mudança organizacional; • Aumenta da tensão nas relações extra-familiares; • Aumenta a solidariedade com os pares; • Diminui a energia/tempo despendido com actividades extra-profissionais.
Nível Compromisso	Colectivo	
	Positivas	Negativas
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o <i>turnover</i> e diminui a <i>performance</i> com menor qualidade; • As saídas de delatores podem ser benéficas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o turnover; • Absentismo, • Baixa intenção de permanecer na organização; • Baixa produtividade; • Baixa lealdade para com a organização; • Eventual actividade ilegal e prejudicial à organização; • Baixo controlo organizacional sobre os colaboradores.
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o sentimento de posse; • Diminui a intenção de abandonar a organização; • Diminuir o <i>turnover</i> e aumenta a satisfação no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível decréscimo da eficácia organizacional; • O colaborador estabelece um equilíbrio entre o seu papel dentro e fora da empresa.
Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Força de trabalho estável; • Os colaboradores aceitam as directrizes organizacionais com vista a aumentar eficácia; • Os objectivos organizacionais são mais facilmente alcançáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização ineficaz dos Recursos Humanos; • Menor flexibilidade e inovação organizacional; • Atitudes ilegais cometidas em prol da organização; • Menor capacidade de colocar em causa políticas organizacionais; • Pouca flexibilidade de colaboradores mais zelosos

Figura 4 – Aspectos Negativos e Positivos dos vários Níveis de Comprometimento Organizacional

(Adaptado de Randall, 1987)

Tal como podemos verificar, a existência de *baixos* níveis de compromisso organizacional tornam-se disfuncionais quer para o indivíduo quer para a organização. O desenvolvimento da carreira pode ser severamente comprometido, enquanto a organização encontrar uma força de trabalho instável e desleal. A vantagem da existência de níveis *moderados* de compromisso sobrepõe-se igualmente às desvantagens. Neste caso, a força de trabalho torna-se mais estável e com maior grau de satisfação. Os indivíduos conseguem variar o grau de compromisso para com a organização em função dos diferentes níveis de atracção e das necessidades provenientes das diferentes actividades. Existirá assim, um maior equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais.

Relativamente a *elevados* níveis de compromisso organizacional parece que os custos compensam as vantagens. Isto porque, os indivíduos podem evoluir, muito rapidamente na carreira, atingindo os objectivos organizacionais de forma mais rápida. Contudo, muitos colaboradores podem sentir um aumento de problemas pessoais familiares, sociais. Nestas circunstâncias, as exigências da vida profissional podem deixar de ser satisfatórias e aliciantes para os indivíduos (Scott & Hart, 1981). Para além disso, a organização pode perder flexibilidade, tornando-se excessivamente burocrática e com um conjunto de colaboradores excessivamente zelosos que muitas vezes se tornam vulneráveis a uma variedade de comportamentos pouco éticos e ilegais (McElroy, 2001). Naturalmente que, em termos práticos, serão necessários mais estudos para se confirmar as relações positivas ou não dos diferentes níveis de compromisso organizacional, bem como as suas implicações práticas para a organização. Após o diagnóstico dos diferentes níveis de compromisso existentes na organização, a gestão pode perceber os custos e benefícios de cada nível e as acções mais ajustadas para controlar os seus efeitos.

No futuro, a redução dos níveis de compromisso organizacional pode não ser uma prerrogativa da gestão. Os gestores podem vir a ser forçados a lidar com colaboradores com níveis baixos de compromisso, mesmo considerando que a situação contrária será mais benéfica. Presentemente, um número considerável de colaboradores está a recusar-se a um total compromisso com a organização, estando a mobilidade

organizacional a atingir níveis nunca antes expectáveis (Koman, Witting-Bernen & Lang, 1981; Mowday, Porter e Steers, 1982, Thackray, 1981).

3.2. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL EXTERNO

Como já referimos anteriormente, existem duas abordagens principais no estudo do compromisso. Uma delas, defendida por Morrow (1983, 1993), vê o compromisso no trabalho como sendo uma constelação de constructos. Mais concretamente, o seu modelo sugere que o grau de compromisso do indivíduo para com o seu trabalho, inclui quatro formas universais, como sejam: a) respeito pela ética no trabalho; b) compromisso com a carreira; c) compromisso organizacional e, d) envolvimento no trabalho. Uma segunda abordagem, defende a utilidade de se orientar a investigação para examinar o compromisso do indivíduo perante um conjunto de constituintes como sejam: o compromisso com a chefia, com a organização, com um grupo de trabalho (Brown, 1996; Reichers, 1985; Zaccaro & Robbins, 1989, Becker, 1992). Para além destas abordagens, surgiu uma outra que aborda o *compromisso organizacional externo* e que se torna igualmente um aspecto ao qual o Gestor de Recursos Humanos deva atender com algum detalhe. Procede-se de seguida, a uma referência ainda que sumária a alguns aspectos deste constructo específico.

A ideia de que o indivíduo pode estar comprometido com uma organização externa não é nova, dado o interesse que já tem vindo a despertar na literatura (Fullager & Barling, 1989; Gordon, Philpot, burt, Thompson, Spiller 1980). O conceito de construir relações com outras entidades deriva da necessidade de conquistar cada vez mais a lealdade dos clientes e fazer face ao mercado cada vez mais competitivo criando parcerias que promovam a evolução de ambas as organizações no mercado (Dyer & Singh, 1998; Kim & Frazier, 1997). O interesse pelo estabelecimento de parcerias advém, igualmente, da adopção de uma política de *Total Quality Managment* (TQM), que postula a existência de relações com empresas externas (Dean & Bowen, 1994). Nesta abordagem, focaliza-se a atenção no grau de compromisso que um indivíduo pode manifestar relativamente a uma empresa externa à qual trabalha. Desta forma, o

Compromisso Organizacional Externo (COE), é visto como um constructo específico e não global. Ou seja, os colaboradores que lidam com diferentes organizações externas poderão manifestar um certo grau de compromisso perante determinada empresa cliente mas não às organizações cliente em geral. A compreensão sobre o COE é importante por várias razões, de entre as quais se destacam: a) o facto de muitas ocupações implicarem que um determinado colaborador mantenha uma relação longa com uma outra organização (Dwyer, Schurr & Oh, 1987), Consultores, Publicitários, Técnicos de Recrutamento e Selecção, Auditores, constituem exemplos de indivíduos que se encontram em posições de desenvolver um certo grau de compromisso para com a organização cliente; b) o conhecimento deste conceito poderá ajudar a nossa compreensão sobre o grau de *performance*, de satisfação e de *turnover* dos profissionais que exercem este tipo de função; c) as pesquisas já existentes sugerem que os clientes preferem desenvolver uma relação com um indivíduo em particular do que com a organização em si, como um todo (Berry, 1995). Um potencial risco desta situação é a possibilidade de se perder o negócio se este elemento deixar a organização (Seabright, Levinthal & Fichman, 1992). Em suma, uma maior compreensão do COE, nomeadamente pela análise do modelo desenvolvido por McElroy, Morrow, Laczniaak (2001), poderá fornecer informações importantes sobre a forma como este constructo específico evolui e se altera com o tempo. Dado que não se pretende uma análise exaustiva desta problemática, far-se-á de seguida apenas referência aos aspectos positivos e negativos que este conceito de COE, apresenta quer para o colaborador quer para a organização.

3.2.1. *Consequências do COE para a Organização*

Um dos factores potencialmente positivos do COE é o facto de os colaboradores que mais desenvolveram este sentimento estarem mais predispostos a exercer esforços e a ultrapassarem nas suas acções o mero dever para com a organização cliente. Na literatura sobre esta temática, este tipo de comportamentos são denominados de comportamentos de *cidadania organizacional* (Smith, Organ & Near, 1983). Um outro aspecto potencialmente positivo é o facto de, com o aumento do COE a empresa cliente ficará mais satisfeita com os serviços prestados, podendo alargar o número de projectos que mantêm com a empresa prestadora de serviços.

O aumento do COE poderá acarretar alguns efeitos menos positivos para a organização. Neste caso, a empresa externa poderá correr o risco de ficar dependente do conhecimento e/ou serviço prestado pelo colaborador da outra organização. Esta inversão, pode conferir à empresa que presta o serviço um poder negocial forte. Por seu turno, a *empresa prestadora do serviço* poderá correr o risco de um maior nível de *turnover* por parte dos colaboradores que desenvolverem uma ligação e um *compromisso afectivo* com a organização cliente.

3.2.2. Consequências do COE para o Indivíduo

O aumento do COE acarreta naturalmente consequências positivas a nível individual. Deste ponto de vista, o grau de compromisso para com a organização externa pode ser benéfico em vários aspectos. O primeiro deles, reside no aumento do afinco no trabalho e para com a organização que integra. A demonstração destes comportamentos poderá conduzir a uma evolução profissional e a um enriquecimento funcional. Por último, o elevado nível de COE poderá levar o indivíduo a receber propostas de trabalho mais enriquecedoras e desafiantes, dada a credibilidade que obteve por parte de empresa cliente.

Para o indivíduo o impacto negativo da existência de elevados níveis de COE, poderá advir do aumento do stresse no trabalho, do aumento do conflito ou da ambiguidade de papel, ou simplesmente da sobrecarga de trabalho. Apesar de algumas pesquisas terem encontrado uma relação negativa entre o compromisso organizacional e as várias formas de stresse no trabalho (Glisson, & Durick, 1988; Jamal, 1990; Zaccaro & Robbins, 1989), postula-se que pelo facto de envolver uma segunda entidade, o COE poderá levar a um maior stresse (McElroy, 2001).

3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior parte da literatura existente sobre o conceito de compromisso está repleta de prescrições sobre a forma como aumentar o compromisso organizacional, bem como os outros focos mais específicos, que este constructo pode assumir (ex.: compromisso com a tarefa, com a hierarquia, com a carreira, entre outras), relativamente aos colaboradores que têm um vínculo sem termo com a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), a existência de uma relação positiva com as chefias (antecedente do compromisso afectivo) poderá não ter tempo de se desenvolver numa relação de trabalho a curto prazo, devendo recorrer-se a outras estratégias para tentar estabelecer o nível de compromisso. Neste âmbito, assume particular importância no contexto do trabalho contingente a necessidade de os Gestores de Recursos Humanos reconhecerem que existem outros níveis de compromisso mais importantes do que o compromisso organizacional e que deverão ser desenvolvidos para o estabelecimento de relações mais eficazes e de envolvimento entre as relações de trabalho contingentes.

Os Profissionais de Recursos Humanos, têm igualmente a necessidade de integrar a força de trabalho contingente nos restantes grupos de trabalho. No entanto, esta integração implica a atenção a certas questões. Há medida que o rácio de trabalhadores contingentes aumenta numa determinada função, a confiança organizacional diminui (Pearce, 1993). De acordo com Ibarra e Andrews, (1993), podemos esperar que o grau de compromisso dos colaboradores efectivos seja afectado com o aumento dos colaboradores temporários. Uma outra questão a considerar é a da memória organizacional. Quando algum sistema organizacional é desenvolvido por trabalhadores independentes, o conhecimento está centrado neles próprios, a não ser que a partilha de informação e conhecimento seja muito elevada.

Relativamente ao conceito de COE, trata-se de um fenómeno que não é para ser encorajado ou desencorajado, antes necessita de ser gerido, potenciando as suas vantagens e minimizando as suas limitações. Os profissionais de Recursos Humanos poderão começar por avaliar qual a postura dos seus colaboradores para com as empresas clientes, medindo o grau de compromisso e lealdade para com as mesmas. Haverá organizações que pelo cariz do seu negócio, serão mais propícias ao

desenvolvimento do COE, como empresas de Consultoria ou Auditoria. Nestas situações, os Recursos Humanos deverão estar atentos e controlar as relações que se vão estabelecendo. O enfraquecimento das mesmas pode ser conseguido através, por exemplo, da rotatividade dos colaboradores que lidam com determinadas empresas clientes, ou aumentando o número de empresas atribuídas a cada colaborador. O controlo sobre o número de visitas a efectuar á empresa pode igualmente diminuir o COE.

Neste contexto, os factores situacionais como sejam: a) a reacção do indivíduo ao ambiente de trabalho e b) as políticas de recursos humanos da empresa podem diminuir o COE. Neste sentido, as clausulas contratuais que proíbem os colaboradores de exercer uma actividade profissional numa empresa concorrente após a sua saída da organização, ou a promoção de uma cultura de lealdade para com o cliente. Estas organizações conseguem diminuir o stress funcional, o *turnover* e as perdas de clientes. Assim sendo, as diferentes práticas de recursos humanos, as quais se fez referência anteriormente, devem ser desenvolvidas de forma a minimizar ou aumentar o COE conforme seja o objectivo da organização. “*as organizações que conseguem gerir os níveis de COE ganham uma genuína vantagem competitiva*” (McElroy, 2001, p. 254)

II CAPÍTULO

1. EVOLUÇÃO DO TRABALHO AO LONGO DO TEMPO

O trabalho é tão antigo quanto o homem. Segundo alguns historiadores, o trabalho foi instituído inicialmente como um castigo ou como uma dor. A palavra surgiu no sentido de tortura, no latim *tripaliare*, torturar com *tripalium*, máquina de três pontas. A etimologia admitida para o vocábulo trabalho é a do latim *trabs*, *trabis*, viga, de onde se originou inicialmente um tipo *trabare*, que deu no castelhano *trabar*, etimologicamente obstruir o caminho por meio de uma viga e logo depois outro tipo diminutivo de *trabaculare*, que produziu trabalhar. A noção de trabalho tem assumido diferentes significados quanto à sua natureza, forma e valor. Da Pré-história, à Antiguidade, da Idade Média à Idade Moderna, o trabalho viu a sua noção evoluir de *trabalho-castigo* para *trabalho-realização*. (Ferrari, Nascimento, Martins & Ives, 1998). Para melhor se compreenderem as actuais formas de trabalho, far-se-á uma resenha história sobre a evolução do trabalho ao longo dos tempos. Veja-se com um pouco mais de detalhe as características de cada uma destas etapas.

O trabalho na Pré-História

Em todo o período da pré-história, o homem teve de trabalhar para satisfazer as suas necessidades básicas e assegurar sua defesa pessoal. A necessidade de se defender dos animais e de outros homens, iniciou-se na fabricação de armas e instrumentos de defesa. Nesta fase, não havia divisão de trabalho, estando a população organizada em pequenos grupos, que trabalhavam conjuntamente. Posteriormente, foi organizada uma divisão de trabalho por sexo, na qual competia aos homens dedicarem-se ao trabalho de maior risco, enquanto as mulheres colhiam os frutos (espontâneos) da natureza. Com o surgimento da *Era dos Metais* surgem outros princípios económicos e as relações tornam-se mais complexas, surgindo a necessidade de regras e leis de regulamentação. Conclui-se, assim, a fase arqueológica, fazendo surgir as primeiras civilizações. (Tavares, 1995)

A *Civilização Egípcia*, era predominantemente dedicado à agricultura, dadas as vantajosas condições geográficas. Ao Estado, cabia a regulamentação do trabalho rural do país, que era feito por escravos, servos da gleba e trabalhadores livres, todos obrigados, quando necessário, à prestação de serviços em obras públicas. A manufatura, constituía também um ramo económico de grande importância. Foram, igualmente, efectuadas actividades de grande relevância, como a produção de tecidos, a construção de navios, entre outras. Já na *civilização Romana*, a estratificação social é composta por homens livres e escravos. A prática escravagista surgiu das guerras, isto porque se numa fase inicial, as lutas contra grupos ou tribos rivais, os adversários feridos eram mortos, posteriormente, ao invés de matá-los, percebeu-se que era mais útil escravizar o derrotado na guerra, aproveitando os seus serviços. Os trabalhos manuais mais exigentes eram apanágio exclusivo dos escravos, portanto, considerado actividade subalterna, desonrosa para os homens válidos e livres. Eram tratados como *carga*. (Tavares, 1995, Baines & Malek, 1991).

A *civilização Grega*, foi a primeira a ter uma preocupação racional, sem base teológica ou metafísica. Os gregos consideravam o trabalho manual desprezível. Desvalorizavam o trabalho dependente e qualquer actividade que comportasse fadiga física ou, de algum modo, a execução de uma tarefa. Após a escravidão, segue-se o *servilismo*, apesar da escravidão não ter sido completamente abolida. A *servidão* é uma característica das sociedades feudais, sendo que a maioria das terras agrícolas na Europa estava dividida em áreas conhecidas como feudos. Cada propriedade feudal tinha um senhor. A estratificação social da sociedade feudal era dividida em: a) a aristocracia, com o dever de combater para defender a comunidade; b) os clérigos e monges, com o dever de rezar e c) os camponeses, com o dever de trabalhar para criar riquezas para toda a comunidade. Mais uma vez, o trabalho produtivo era relegado ao último degrau da hierarquia social (Levi, 1991).

O trabalho *servil* foi um tipo de trabalho organizado, no qual o indivíduo, sem ter a condição jurídica de escravo, não dispunha de liberdade, visto que os seus senhores eram os donos da terra e de todos os direitos. Sujeitavam-se à abusivas restrições, inclusivé de deslocação, submetidos a um regime de total dependência do senhor feudal. Havia muitos pontos comuns entre a *servidão* e a *escravidão*. O senhor podia mobilizá-

los obrigatoriamente para a guerra e também cedia seus servos aos outros senhores. Na época, o trabalho era considerado um castigo. Os nobres não trabalhavam.

As Corporações de Ofício

Sequencialmente e, ainda dentro da Idade Média, surgiram as *Corporações de Ofícios*, que comportam na sua estrutura três tipos de trabalhadores, são eles: a) os mestres, b) os companheiros e c) os aprendizes. As Corporações eram grupos de produtores, organizados rigidamente, que “*correspondiam a um esforço no processo de centralização do poder*”(Melo, 2001, p. 372). O sistema significava uma forma mais branda de escravização do trabalhador. Apesar de significar um avanço em relação ao servilismo, por ter o trabalhador um pouco mais de liberdade, o *Corporativismo* foi um sistema de enorme opressão, visto o trabalhador não poder exercer o seu ofício livremente, era necessário que estivesse inscrito numa Corporação. Assim, foi simplesmente uma forma menos dura de despojar o trabalhador. As *Corporações* regulavam a capacidade produtiva e a técnica de produção. Nestas corporações os artesãos eram agrupados de acordo com o seu ramo de actividade e a sua localização física.

A Revolução Industrial

Um outro marco temporal na evolução do trabalho foi a *Revolução Industrial*. Tratou-se de um fenómeno de mecanização dos meios de produção. Consistiu num movimento de mudança económica, social, política e cultural. O trabalho artesanal foi substituído pelas máquinas, que passaram a produzir em grande quantidade. A *Revolução Industrial* representa um momento decisivo da vitória do *Capitalismo*. Houve a substituição do trabalho escravo, servil e corporativo pelo trabalho *assalariado* em larga escala. A manufatura cedeu lugar à fábrica. Foi na Inglaterra, antes de qualquer outra região, que surgiram as primeiras máquinas, as primeiras fábricas e os primeiros operários. Na Inglaterra do séc. XVIII houve uma multiplicação das manufaturas, que mais tarde deram origem às fábricas. Os agricultores deixaram o campo para se instalarem nos subúrbios industriais. O objetivo do trabalhador era sair da miséria e vir para o centro urbano. A mecanização da indústria, pelas oportunidades

de trabalho que oferecia, melhores ganhos e maior qualidade de vida, seduziram o trabalhador campesino, estimulando o seu deslocamento para as cidades. Mulheres e crianças também disputavam o mercado de trabalho. Substituíam-se o trabalho adulto pelo das mulheres e menores, que trabalhavam mais horas, recebendo salários inferiores (Iannone, 1992, Silva, 1999).

Nos primeiros anos do século XIX, as fábricas são numerosas, as cidades industriais dispõem de contingente cada vez maior de mão-de-obra. Pela natural lei do mercado, o aumento da oferta de trabalho leva a uma diminuição dos salários. As relações de trabalho passam a ser mais objectivas, menos dependentes das obrigações, vassalagens e fidelidades típicas do modo de produção anterior, o modo de produção feudal. A divisão do trabalho é levada ao extremo, acelerada pela automatização das máquinas e por novas fontes de energia. (Silva, 1999, Aquino, Denize & Oscar, 1989).

O trabalhador não estava preparado para lidar com a máquina. Não havia prevenção contra acidentes de trabalho. A riqueza estava acumulada nas mãos de poucos. Ao lado do progresso via-se a exploração. Neste contexto, nascem as ideias socialistas, surgidas em resposta aos problemas económicos e sociais criados pelo capitalismo, a chamada Questão Social. O Socialismo criticava o Capitalismo e o Liberalismo, preconizava nova organização da sociedade, beneficiando as classes mais numerosas, os mais pobres, o proletariado. O Socialismo utópico propunha uma sociedade ideal do futuro, onde houvesse saúde, riqueza e felicidade para todos. No Capitalismo, os poucos que não trabalhavam, viviam com luxo e conforto, graças à propriedade privada dos meios de produção. A solução que os socialistas utópicos apresentaram era a propriedade comum dos meios de produção. *Robert Owen* está ligado à formação das primeiras *Trade Unions* na Inglaterra, e ele próprio foi, em grande parte, o inspirador dos regulamentos de fábrica. Foi a primeira das testemunhas contra a organização industrial do trabalho. Pedia uma lei para pôr fim à exploração dos adultos e das crianças (Néré, 1977).

Em 1848, foi publicado o Manifesto Comunista por Marx e Engels. Criticava as condições de trabalho da época e exigia mudanças em benefício do mundo obreiro. O Manifesto teve grande relevância nas lutas proletárias, do espírito de luta do

proletariado contra o capitalismo. Ajudou a despertar a consciência dos trabalhadores, a lutar pelos seus direitos. Propõe a Revolução como única saída, pregava a união dos trabalhadores para a construção de uma ditadura do proletariado, para suprimir o capital, com uma passagem prévia pela apropriação estatal dos bens de produção, e posteriormente, uma sociedade comunista. O ponto fundamental do programa do comunismo era a abolição da propriedade privada burguesa, base da exploração capitalista. Numa discutível divisão temporal, pode marcar-se um período entre 1880 e a segunda Guerra Mundial, em que se releva a expansão do Capitalismo Monopolista a todo o planeta, por via do colonialismo, sendo da maior oportunidade a edição e o estudo do livro de Lénine O Imperialismo - fase superior do Capitalismo (Silva, 1999).

A segunda Grande Guerra veio ser o trampolim para grandes transformações, particularmente no que respeita à produção de energia, factor essencial no processo produtivo, Estão instaurados os primórdios da “*revolução científica e técnica*”, da internacionalização das relações económicas e do começo dos processos de integração de espaços económicos, e estimou-se ser, também, o início da crise estrutural do capitalismo ou, no mínimo, da sua fase de capitalismo monopolista de Estado. As duas últimas décadas do século, os anos 80 e 90, foram de recuperação do Capitalismo, de resistência e vitórias de certo modo surpreendentes da luta de classes, num quadro de imposição de mecanismos neo e ultraliberais, aproveitando fraquezas, concessões, fragilidades e traições. Foi no começo dos anos 80 que as empresas multinacionais, conscientes da gravidade da crise e do agravamento da guerra concorrencial, colocaram o objectivo da conquista dos sectores e serviços públicos. A *explosão* das telecomunicações, iniciou a sociedade de informação. (Silva, 1999).

Na actualidade, os processos produtivos e as formas de trabalho estão em mutação devido à *informatização* e à *automação*. A difusão da informática é uma realidade em todos os campos da vida económica e social, existindo programas informáticos específicos para todas as áreas de actividade e construídos em função das necessidades das empresas. A informatização, veio trazer mais rapidez, melhor qualidade e maior racionalidade a todos os sectores da vida humana, uma vez que possibilita uma melhor programação das actividades e gestão de meios e tarefas.

A produção industrial beneficia cumulativamente da automação. Os sistemas de automação permitem a produção sem a intervenção do homem ao nível da execução da tarefa, como, por exemplo, a pintura industrial de automóveis. A aplicação de dispositivos automáticos nos processos produtivos industriais permite a flexibilização da produção no sentido de a adaptar às necessidades do mercado, nomeadamente introduzindo inovações no produto.

A Era da Inovação tecnológica conduz ao desenvolvimento de uma economia global baseada nos conceitos de informação e conhecimento. Caracteriza-se segundo Vaz (2008, p. 1), por um “*funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis, menos hierarquizadas, onde o trabalho em equipa será privilegiado bem como a polivalência e a autonomia individual*”.

Estas transformações acabam por colocar em causa a visão fordista do trabalho, defensora de relações de trabalho estáveis e contínuas, desenvolvidas em regime de tempo completo, por um trabalhador para uma determinada empresa (Rebelo, 2006). Consequentemente, nas últimas décadas desenvolveram-se diversas formas de trabalho que pouco se aproximam da visão clássica do emprego. Estas formas emergentes de trabalho nas quais se incluem o trabalho a *tempo parcial*, *trabalho temporário*, *trabalho independente*, são designados por vários autores como *formas atípicas de emprego*. No entanto, actualmente esta designação poderá suscitar alguma reflexão, dado que deixam cada vez mais de ser modalidades de trabalho condenadas ao desaparecimento para ocuparem o centro das novas estratégias da força de trabalho Kósac (2000). Esta mesma visão é corroborada por Rebelo (2006 p. 4), quando refere que “*os contratos de trabalho de duração determinada (v.g., a termo e temporários), a tempo parcial e/ou de teletrabalho, se tornaram uma das características essenciais do mercado de trabalho europeu, deixando de ser considerados como uma excepção à lei e tornando-se ‘de facto’ a norma*”.

Ainda que não seja o objectivo deste estudo uma análise exaustiva destas novas formas de trabalho, far-se-á uma breve alusão às principais características das formas de trabalho mais presentes no actual mercado de trabalho.

1.2. O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E AS DIVERSAS FORMAS DE VÍNCULO CONTRATUAL

O tópico sobre o compromisso organizacional, tem recebido considerável atenção quer por parte dos gestores quer da comunidade académica. De um ponto de vista prático, existem frequentes referências dos gestores à existência de uma força de trabalho fortemente comprometida ou de um conjunto de gestores manifestamente comprometidos com o desenvolvimento dos seus colaboradores. Relativamente à perspectiva académica e, como já referimos anteriormente, o tópico relativo ao compromisso conduziu a uma enorme quantidade de estudos. Em muitos deles, a investigação neste domínio, seguiu dois caminhos diferentes, embora sobrepostos. A primeira delas, trata quase exclusivamente o compromisso do indivíduo para com a organização (Mowday, Porter e Steers, 1982; Pierce & Dunham, 1987). A segunda perspectiva, levou ao desenvolvimento de evidências teórico-práticas sobre o facto de o conceito de compromisso assumir alvos (focos) específicos (Becker, 1992; Blau, Paul & St. John, 1993; Meyer e Allen, 1997; Morrow, 1983, 1993). Assim, para além do compromisso organizacional surgem conceitos como compromisso com o *emprego*, compromisso com a *função*, compromisso com a *carreira* (Blau, 1985; Morrow & Goetz, 1988). Outros investigadores alargaram o conceito a outras organizações como sindicatos (Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980).

A estrutura laboral sofreu mudanças significativas nas últimas décadas, sendo que em termos práticos, a noção de um *emprego para toda a vida*, deixou de existir. Neste sentido, torna-se essencial analisar as alterações existentes às formas de trabalho, distinguindo nomeadamente a forma de trabalho tradicional e outras formas atípicas, como sejam o *Trabalho Temporário*, os *Contratos a Termo Certo* e os *Trabalhadores Independentes*. Efectua-se igualmente, algumas implicações práticas que deverão ser levadas em consideração pelos Gestores de Recursos Humanos.

1.2.1. Compromisso Organizacional e Formas Tradicionais de Trabalho

O modelo tradicional de trabalho, implica a existência de uma relação permanente entre empregador-empregado. Este último termo, é utilizado pois implica

uma responsabilidade conjunta. Por exemplo, um contabilista pode ser empregado de uma empresa, enquanto outro trabalha nessa mesma empresa, mas pertence a um Gabinete de Contabilidade. Na relação tradicional o colaborador manifestará o seu nível de compromisso em termos *afectivos*, *normativos* ou *calculativos* apenas em relação a uma única organização. Um outro aspecto a considerar é o facto de o papel desempenhado pelo colaborador se misturar inevitavelmente com outros agentes organizacionais, como sejam, supervisores, colegas de equipa, clientes, fornecedores, levando á existência de diferentes graus de compromisso para com cada um destes agentes (Meyer & Allen, 1997; Reichers, 1985). Assim, por exemplo, um colaborador pode decidir permanecer na organização por manifestar um elevado grau de compromisso com o seu grupo de trabalho, mas não com a empresa na sua totalidade. Da mesma forma, um trabalhador pode abandonar um grupo de trabalho, ou manifestar essa intenção e permanecer na organização por uma outra atribuição. Trata-se, como se pode verificar, de uma relação algo complexa que necessita de mais estudos e especificações (Gallagher & Parks, 2001).

1.2.2. Compromisso Organizacional e o Trabalho a Tempo Parcial

Na sua definição legal, o trabalho a *tempo parcial*, contempla o trabalho que corresponde a um período normal de trabalho semanal igual ou inferior a 75% do praticado a tempo completo numa situação comparável (lei n.º. 103/99). Este tipo de contrato tem vindo a assumir uma importância crescente na União Europeia, surgindo como uma das novas formas de trabalho integrado no princípio da partilha do trabalho com um estatuto ambíguo, uma vez que tanto pode ser encarado como uma repartição mais igualitária de mão-de-obra quer como um instrumento que permitirá uma maior inserção laboral do indivíduo. Em 1997 e, segundo Fonte do Eurostat, dos 124,6 milhões de assalariados da União Europeia, cerca de 22 milhões trabalhavam a tempo parcial. Globalmente e ainda que se possam verificar algumas diferenças entre os vários países europeus, o trabalho a *tempo parcial*, conhece um visível acréscimo, não só em termos de número de trabalhadores abrangidos como em termos de sectores de actividade.

Como referimos anteriormente, as mulheres são particularmente abrangidas por este tipo de contratação (Cruz, 2004), existindo segundo esta autora situações claramente diferenciadoras consoante a idade, o sexo, a escolaridade, entre outras. Para além de ser bastante “*feminizado*”, o trabalho a *tempo parcial* é, em muitas situações, involuntário fazendo com que se transforme numa situação de trabalho parcial. Segundo a Foundation Européenne pour L’amélioration de Conditions de Vie et de Travail (1995), o trabalho a *tempo parcial* está estritamente ligado às mulheres e permite em muitos casos que as mães possam tratar dos seus filhos e realizar as suas tarefas domésticas ao mesmo tempo que exercem um emprego remunerado. Em Portugal, este tipo de contrato passa a ter enquadramento legal, a partir de 1999, tal como se pode constatar pelo quadro resumo abaixo apresentado.

Contrato de Trabalho a Tempo Parcial	
Anterior Lei Regime da Lei n.º 103/99 de 26-07	Contempla-se a referência a um período semanal igual ou inferior a 75% do tempo completo (n.º 1 do art. 1.º). Exige-se de forma escrita para a celebração do contrato nele devendo constar expressamente o horário de trabalho semanal e diário (n.º 5 art. 1.º).
Código do Trabalho Regime da Lei n.º 99/2003, de 27-08	Mantém-se a referência a um período semanal igual ou inferior a 75% do tempo completo (n.º 1 do art. 180º). Exige-se forma escrita para a celebração do contrato. Contudo, o número de dias de trabalho deve ser fixado por acordo mas não tem de ficar clausulado por escrito (n.º 3 do art. 180º e n.º 3 do art. 184º).

Figura 5 – Sinopse do Contrato de Trabalho a Tempo Parcial
(Adaptado de Rebelo, 2006)

A situação dos trabalhadores a tempo parcial diverge consideravelmente segundo os sectores de actividade. Na administração, banca e seguros, o trabalho a *tempo parcial* é objecto de negociação e de uma forma geral resulta de uma escolha explícita por parte dos trabalhadores. Pelo contrário, noutros sectores, como é o caso da restauração, do comércio a retalho, entre outros, o trabalho a *tempo parcial* quase se instituiu como a norma. Nas duas últimas décadas, assistiu-se a um aumento

generalizado do trabalho a tempo parcial nos países desenvolvidos. Não deixa de ser curioso verificar que, são os próprios governos a encorajar/facilitar esta forma de emprego, numa tentativa de diminuir, as elevadas taxas de desemprego. Mas, ao mesmo tempo, vários estudos permitem concluir com alguma segurança que uma parte substancial dos trabalhadores com um horário inferior ao normal gostariam de ter um trabalho com um horário completo (Cabral, 1998).

1.2.3. Compromisso Organizacional e Empresas de Trabalho Temporário

A grande parte dos estudos científicos efectuados sobre o *compromisso organizacional*, efectuam uma análise da importância dos factores individuais e organizacionais na predição do compromisso (Becker, 1993; Blau, 1987). Na lista de antecedentes organizacionais mais cotados e correlacionados com o compromisso estão variáveis como a *ambiguidade* e o *conflito de papel*, *características do trabalho* (variedade de competências, autonomia funcional, grau de desafio), relações de liderança e satisfação no trabalho (intrínseca e extrínseca) (Mathieu e Zajac, 1990). Paradoxalmente, apesar das empresas de trabalho temporário, serem legalmente definidas como as organizações empregadoras, muitas das variáveis organizacionais mencionadas anteriormente, estão fora do controlo directo das empresas de *Trabalho Temporário*. Apesar de esta última, determinar alguns aspectos extrínsecos da relação de trabalho, como seja o salário. Neste caso, a *organização-cliente* atribui ao trabalhador temporariamente às suas tarefas e responsabilidades, definindo os graus de supervisão a que estão sujeitos.

O grau de ambiguidade de papel que possa existir vai depender em grande medida do facto de a empresa cliente providenciar ao trabalhador temporário: a) instruções e supervisão adequadas; b) efectuar exigências adequadas ao tempo que este permanece na organização; c) e promover a sua integração na organização. Teoricamente, considera-se que em qualquer momento do tempo, os *trabalhadores temporários* podem ter dois tipos de compromisso organizacional. Um para com a empresa de trabalho temporário que contratou o colaborador e o compromisso com a

empresa na qual exerce a função (organização cliente). Nos vários modelos de compromisso organizacional, os factores antecedentes do *compromisso afectivo* estão sob o controlo da empresa cliente, impedindo desta forma, a empresa de trabalho temporário de aumentar os níveis de *compromisso afectivo*. Mesmo dispondo de uma variedade de factores que poderão construir o compromisso organizacional no trabalho temporário, não existem dados relativamente ao interesse que a *empresa-cliente* manifesta na construção deste tipo de compromisso.

A compreensão sobre a forma como os trabalhadores temporários se sentem comprometidos com a empresa de trabalho temporário pode ser importante. Dado o curto espaço temporal que os colaboradores permaneceram na empresa cliente, é razoável considerar que os colaboradores se sintam mais compensados com a empresa de trabalho temporário, uma vez que esta os poderá colocar sucessivamente em novas organizações (Gallagher e Parks, 2001). Em suma, e de uma perspectiva teórica, a natureza transitória do trabalhador nas empresas de trabalho temporário, levanta basicamente, três tipos de questões. A primeira delas, refere-se ao facto de o nível de compromisso do trabalhador temporário para com a empresa cliente poder ser medido, uma vez que este pode manifestar diferentes níveis de compromisso nas diversas organizações em que exerce funções. A segunda questão, considera que ao aceitar-se o argumento de que o compromisso para com a empresa cliente se pode misturar com o compromisso perante a empresa de trabalho temporário e de que o compromisso com a primeira delas, é variável seria expectável que os níveis de compromisso com a empresa de trabalho temporário pudessem variar em função da empresa na qual o colaborador foi colocado e do período de tempo em que se fez a medição. Em terceiro lugar, e partindo do pressuposto que o compromisso com a organização cliente pode ser o reflexo de um conjunto de experiências positivas ou negativas acumuladas, o nível de compromisso depende do tipo de experiências vivenciadas nessas mesmas empresas (Gallagher e Parks, 2001).

1.2.4. Compromisso com Colaboradores Contratados a Termo Certo

Apesar do termo trabalhador temporário, estar frequentemente associado a empresas de trabalho temporário, um número significativo, de trabalhadores temporários, são contratados directamente pelas organizações que dispõem de uma bolsa de colaboradores a que recorrem para satisfazer necessidades pontuais ou para fazer face a determinadas actividades sazonais. Em muitos casos, a natureza das atribuições temporárias envolve a experiência positiva por parte dos colaboradores de que um desempenho bem sucedido poderá levar à realização de um contrato sem termo, numa das áreas da organização (McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Esta relação de trabalho temporário caracteriza-se pela: a) presença de uma relação identificada entre empregador-empregada, mesmo que curta duração; b) a existência de uma única organização para a qual o colaborador exerce a função e pode estar comprometida; c) a existência de vários papéis que podem ser desempenhados em diferentes sectores dessa empresa e com os quais o colaborador se pode comprometer e, d) uma rotatividade de funções tendo em conta as experiências demonstradas e o grau de integração demonstrada pelo colaborador em diferentes áreas (March e Simon, 1958).

Do ponto de vista do compromisso organizacional, as motivações do colaborador contratado a termo certo, levantam algumas questões interessantes. A mais significativa é a natureza do compromisso evidenciado por estes colaboradores, que basicamente, assenta no *compromisso afectivo* e em algumas preocupações de cariz calculativo. Para os colaboradores a contrato a termo certo, com expectativas a médio prazo, a decisão de permanecer na organização envolve a expectativa de passar a um contrato sem termo ou a um horário *full-time*. Por isso, deixar a referida organização pode envolver um *compromisso calculativo* na medida em que a probabilidade de encontrar uma situação de *contrato sem termo* pode ser mais difícil de encontrar em novas organizações.

1.2.5. O Compromisso em Trabalhadores Independentes

O número de trabalhadores independentes tem sido uma das categorias laborais com maior crescimento nos últimos anos (Cohany, 1996). A relação do Trabalhador

Independente com a organização caracteriza-se por: a) colaborador com um controlo total sobre a forma como o trabalho é executado e o número de horas de trabalho efectuadas; b) a existência de um contrato de prestação de serviço para uma actividade específica e definida no tempo; c) os trabalhadores independentes são responsáveis pela sua própria formação, pelos equipamentos e ferramentas de trabalho e; d) o desempenho de diferentes papéis em diferentes áreas ou departamentos, aos quais o colaborador pode apresentar um compromisso (afectivo, calculativo, normativo). O recurso a um Trabalhador Independente, baseia-se na supressão de uma necessidade específica da empresa onde os conhecimentos técnicos desse profissional são considerados uma mais - valia.

No caso deste tipo de trabalhadores, o compromisso organizacional para com a empresa cliente torna-se mais difícil de conceptualizar. Mais especificamente, muitos dos itens que integram as componentes *afectiva*, *calculativa* e *normativa* do compromisso, parecendo fazer sentido para o trabalhador independente (Gallagher e Parks, 2001). Para este último, o compromisso com o cliente e com a tarefa pode acumular-se ao longo do tempo (quer em termos de número de clientes, mas também pelo número de projecto em cada cliente) resultando num conceito mais global de compromisso.

Face ao crescimento do desemprego, os poderes públicos tendem a definir uma série de medidas de política de emprego que visam a criação de empregos e de empresas pelos jovens e pelos desempregados de longa duração. Em Portugal 1162 mil são trabalhadores independentes e representam 26 por cento do total da população empregada. A maior parte – 39 por cento - trabalha nos serviços e representam 20 do total. Os trabalhadores por conta própria do sector agrícola têm características próprias e diferenciadas dos outros que trabalham nos outros sectores. Em 1998, representavam 73 por cento do emprego total no sector agrícola e 38 por cento do total dos trabalhadores por conta própria.

A fim de traduzir ainda que muito sumariamente a realidade das formas de mercado de trabalho flexível em Portugal, apresentamos seguidamente, alguns dados quer de ordem descritiva quer estatística.

2. O MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL

Portugal, á semelhança de outros países Europeus, caminha desde a década de 70, para a adopção progressiva de medidas de flexibilidade laboral, encarada em termos socioeconómicos como uma forma de aumentar a produtividade. Em termos estatísticos, a população empregada em Portugal, que era de 5 054,1 mil indivíduos em 2009, registou um decréscimo de 2,8% (143,7 mil indivíduos) face ao ano anterior. Portugal costuma ser referido como um país cujo mercado de trabalho é muito regulado e, por conseguinte, muito rígido. No entanto, a flexibilização da força de trabalho avança, como aliás, nos outros países da União Europeia, independentemente do grau de regulação do mercado de trabalho. De acordo com uma sondagem referente a uma amostra representativa da população portuguesa em 1999, cerca de 3/4 dos empregados tinham contrato de trabalho, 17,7% não tinham, sobretudo na agricultura/pescas (58,7%) e no comércio (60%); mais de metade (55,1%) tinham contrato sem termo, 20% contrato a termo e 20% contrato de prestação de serviços.

Estes dados diferem bastante dos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE): em 1999, 80,4% do emprego era com contrato sem termo, 13,8% com termo, 1,5% de contrato de prestação de serviços e 4,4% outro tipo de contrato. Um inquérito feito em 1997, indicou os seguintes dados: emprego sem qualquer contrato 21,5%, com contrato com duração indeterminada 67,5% e com contrato a termo certo 11,5% (Cabral, 1998.) Um dos principais problemas é conhecer com exactidão a extensão e a evolução das diversas formas de emprego flexível, bem como saber quais os grupos sociais mais atingidos. Em diversos estudos realizados (Vaz, 1997; Moniz, Kovács, 1997; Rosa, 2000; Santana, Centeno, 2000; Cerdeira, 2000), transparece a dificuldade de obter dados estatísticos adequados. Efectivamente, a partir das fontes estatísticas nacionais torna-se extremamente difícil proceder a um estudo quantitativo rigoroso, não só devido à dispersão dos dados por múltiplas fontes, mas também porque são variadas as amostras, porque são distintos os critérios metodológicos e os métodos de recolha e tratamento (por vezes, mesmo no âmbito das mesmas fontes de informação). Deste modo, confrontamo-nos com valores diferentes quando analisamos as modalidades de emprego, consoante as fontes de origem. Em Portugal, esta assimetria na evolução da

composição do emprego tem-se vindo a acentuar com os *contratos com termo* e o *trabalho independente* a representarem uma percentagem crescente do emprego total.

2.1. Os contratos a Termo Certo e o Trabalho Temporário

Os contratos a *termo certo* comportam uma dimensão temporal fixa, isto é, têm os seus limites de início e fim bem definidos. No caso Português, o DL 64 A/89 de 27-02, legisla o regime de contrato de trabalho a termo certo e incerto, sendo o aspecto mais relevante a criação de uma tipificação das situações nas quais se admite o recurso legal a este tipo de contratação. O Código do Trabalho que entrou recentemente em vigor, permite que este tipo de contratos seja renovado três vezes e até ao limite de seis anos (nº. 1 e nº 2 art. 139 CT). Até há alguns anos atrás, o recurso a contratos de duração determinada funcionava como uma fase de experimentação, uma espécie de processo de "pré-recrutamento" de trabalhadores efectivos, Hoje este tipo de contrato deixou de significar o acesso a um emprego estável; resulta sim, muitas vezes, numa nova situação precária. Inicialmente este tipo de relação contratual cobria maioritariamente mão-de-obra pouco qualificada. Contudo, indicadores recentes mostram que o nível das qualificações dos trabalhadores com contrato de duração determinada tende a aumentar.

A população empregada por *conta de outrem*, que correspondia a 76,3% da população empregada total em 2009, registou um decréscimo menos intenso do que a população empregada total, de 2,4% (94,0 mil indivíduos). Este decréscimo ocorreu sobretudo entre empregados com contrato sem termo, cujo número diminuiu 1,3% e abrangeu 40,6 mil indivíduos. O número de empregados com contrato com termo também diminuiu, mas abrangeu um menor número de indivíduos (4,6% e 33,1 mil). O decréscimo da população empregada por conta própria foi de 3,7% (43,9 mil). O trabalho temporário assemelha-se ao contrato de duração determinada. Uma das diferenças essenciais reside na existência de uma relação triangular entre empresa de trabalho temporário (ETT) como empregador, a empresa utilizadora e o trabalhador. O trabalhador trabalha na empresa utilizadora, mas tem vínculo contratual com a ETT. A

duração do contrato pode ser a termo certo (3, 6 ou 12 meses renovável até máximo de 2 anos) ou termo incerto. Ainda existe a modalidade de contrato renovável semanalmente até ao máximo de 12 meses. Por vezes, as empresas utilizadoras estabelecem com as empresas de trabalho temporário uma relação de fidelidade. Elas impõem às empresas de trabalho temporário a escolha de pessoas com perfis bem definidas, pessoas essas que já foram "testadas" a nível de qualificações profissionais anteriormente. No caso Português, o DL n.º 358/89 de 17-10, veio preencher uma lacuna legislativa, evitando abusos na utilização deste tipo de actividade laboral.

2.2. Trabalho Independente/Auto-emprego

O *trabalho independente* é realizado pelo indivíduo que exerce a sua actividade por conta própria. Trata-se de um trabalhador que pode simultaneamente ser um empresário. A nível das estatísticas em Portugal (INE), o trabalho por *conta própria*, sem recorrer a assalariados, constitui uma modalidade de situação na profissão. Mas, por exemplo, a OCDE junta na mesma categoria do trabalho independente patrões e pessoas que trabalham por conta própria, por sua vez, a Eurostat considera *trabalhador independente* aquele que possui uma empresa, exploração agrícola ou profissão liberal e nela trabalha com o objectivo de lucro. Assim, trata-se de uma forma de emprego não só antiga, mas também muito complexa e diversificada. Em Portugal, o artigo 1154, do Código Civil, define o contrato de Prestação de Serviços sempre que “*uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição*” (Cabral, 1998).

A existência de um número elevado de trabalhadores independentes ou com contratos de curta duração transmite uma falsa ideia de flexibilidade, que tem associada custos de eficiência e de bem-estar para trabalhadores e empresas. Portugal caiu num ciclo vicioso. Os custos de eficiência impostos pela deficiente regulamentação do mercado de trabalho revelam-se nos baixos níveis de formação, que causam baixa produtividade (rendimento), que por sua vez não promovem mais investimento em capital humano (formação). A legislação laboral está assim associada ao sentimento de

precariedade. Estas perdas de eficiência levam a assinaláveis perdas de bem-estar, não só porque o crescimento económico é penalizado, mas porque o nível de satisfação dos trabalhadores com o emprego é reduzido. Surge na economia um paradoxo entre o grau de protecção ao emprego induzido pela legislação e a preocupação dos trabalhadores com a perda do emprego (Cabral, 1998).

O trabalho independente cresce no sector de serviços, enquanto decresce no sector agrícola. O trabalho independente resulta de duas estratégias opostas: uma que decorre da desvalorização do trabalho, na medida em que serve essencialmente para transferir a gestão do trabalho e os riscos para os trabalhadores que têm pouca qualificação ou se encontram numa situação de vinculação contratual precária; outra que valoriza o trabalho, visto que o recurso ao trabalho independente implica grandes capacidades de inovação e adaptação de trabalhadores autónomos com altos níveis de qualificações.

Os dados estatísticos sobre trabalho independente escondem, na maior parte das vezes, situações de trabalho muito heterogéneas desde o trabalho dependente precário até o trabalho altamente qualificado dos profissionais independentes. Nela se encontram aqueles que deliberadamente optam por serem independentes, no sentido literal do termo, e também os chamados falsos independentes que são forçados a aceitar essa situação num contexto de precariedade laboral. Ao longo dos anos, o trabalho independente nem sempre beneficiou do mesmo estatuto. O número de trabalhadores por conta própria (como empregadores ou como isolados) também diminuiu, embora o seu contributo para a diminuição global do emprego tivesse sido menor: o número de empregados nesta situação na profissão diminuiu 3,7%, abrangendo 43,9 mil indivíduos (INE, 2009).

Em suma e segundo dados do último trimestre de 2009, a distribuição da População Portuguesa segundo o tipo de contrato e o sexo encontra-se descrita no quadro abaixo indicado.

Portugal	Sexo	Valor Trimestral (Milhares de Indivíduos)							
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
População Empregada	HM	5137,3	5118,0	5122,8	5122,6	5159,5	5169,7	5197,8	5054,1
	H	2816,4	2787,1	2784,2	2765,4	2789,7	2789,3	2797,1	2687,6
	M	2320,9	2330,9	2338,6	2357,2	2369,8	2380,4	2400,7	2366,5
A Tempo Completo	HM	4560,1	4520,7	4543,6	4546,5	4577,1	4543,8	4578,2	4465,8
	H	2619,1	2584,8	2586,1	2572,2	2582,4	2566,3	2590,3	2486,5
	M	1941,0	1936,0	1957,5	1974,2	1994,7	1977,5	1987,9	1979,3
A Tempo Parcial	HM	577,2	597,2	579,2	576,1	582,4	625,9	619,6	588,3
	H	197,3	202,3	198,1	193,2	207,3	223,0	206,8	201,1
	M	379,9	394,9	381,1	382,9	375,1	402,9	412,8	387,2
Trabalhadores por conta de Outrem	HM	3747,9	3736,0	3782,3	3813,8	3898,1	3902,2	3949,7	3855,7
	H	2016,7	1994,0	2006,0	2020,6	2072,9	2061,1	2086,9	1991,1
	M	1731,2	1742,0	1776,2	1793,1	1825,1	1841,1	1862,8	1864,6
A Tempo Completo	HM	3560,3	3534,8	3582,5	3611,5	3698,0	3676,9	3712,6	3628,7
	H	1976,7	1954,3	1965,2	1979,4	2029,0	2011,1	2034,9	1943,0
	M	1583,6	1580,5	1617,4	1632,1	1669,0	1661,8	1677,7	1685,7
A Tempo Parcial	HM	187,5	201,2	199,7	202,3	200	229,3	237,1	227
	H	39,9	39,7	40,9	41,2	43,9	50,0	52,0	48,1
	M	147,6	161,5	158,9	161,1	156,1	179,4	185,1	178,9
Tipo de Contrato de Trabalho									
Sem Termo	HM	2942,5	2967,5	3031,8	3070,5	3096,8	3029,5	3047,4	3006,8
	H	1615,5	1614,2	1630,5	1642,9	1668,0	1611,9	1634,4	1574,9
	M	1326,9	1353,3	1401,3	1427,6	1428,8	1417,6	1413,0	1432,0
Com Termo	HM	596,8	581,2	570,4	580,3	634,1	684,8	727,4	694,3
	H	291,3	275,1	272,9	285,7	318,3	354,6	368,3	336,5
	M	305,5	306,1	297,5	294,6	315,8	330,2	359,1	357,9
Outros	HM	208,6	187,3	180,1	163,0	167,1	187,9	174,9	154,6
	H	109,8	104,7	102,7	92,1	86,6	94,7	84,2	79,8
	M	98,8	82,6	77,5	70,9	80,5	93,2	90,7	74,8

Figura 6 – População Empregada Total e por conta de outrem por regime de duração e sexo, população empregada por conta de outrem por tipo de contrato e sexo.

(Fonte: INE Estatísticas de Emprego – 4 Trimestre 2009)

Através da evolução histórica sobre o trabalho desenvolvida ao longo deste capítulo, nomeadamente a situação actual de maior flexibilidade laboral, deverá ser estudada de forma mais consistente e aprofundada, procurando descodificar as suas implicações práticas ao nível da gestão de recursos humanos e mais concretamente no nível de comprometimento evidenciado pelos colaboradores que não se encontram em situações contratuais *sem termo*.

PARTE II – ESTUDO EMPIRICO

PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

O compromisso organizacional é um dos tópicos do comportamento organizacional mais amplamente pesquisado (Mathiew & Zajac, 1990; Morrow, 1993). Este conceito tem sido sistematicamente ligado à diminuição do absentismo, às *intenções* de *turnover* e ao *turnover*, bem como a elevados níveis de satisfação organizacional e performance organizacional (Mathiew & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, 1998). Tal como foi demonstrado quase ao longo de duas décadas de pesquisas, o compromisso organizacional serve como um importante preditor para resultados positivos e negativos num vasto conjunto de variáveis (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Os colaboradores que expressam maiores níveis de satisfação, estarão mais receptivos a manifestar comportamentos que contribuem positivamente para a organização que integram (Cohen, 2003; Meyer Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

As crescentes alterações no mercado de trabalho fomentam o aparecimento de novas formas de emprego como o trabalho temporário e o auto-emprego. Um número crescente de colaboradores possui um tipo de emprego que difere do tradicional *contrato sem termo* (Gallagher & McLean Parks, 2001). Enquanto existem alguns estudos que focalizam a sua atenção no *compromisso organizacional* entre trabalhadores temporários (Connelly; Gallagher & Gilley, 2007; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002, Coyle-Shapiro & Morrow, 2006; Suerke, Gallagher & Hellgren, 1999), só alguns deles reflectem sobre o compromisso para com a forma de contrato de trabalho (Torka, 2004). Assim sendo, o nível de compromisso dos colaboradores que possuem estas novas formas de contratação permanece ainda pouco clara. Dos estudos disponíveis sobre o nível de compromisso dos indivíduos em função do tipo de contrato de trabalho os resultados encontrados são por vezes contraditórios. Por exemplo, Pearce (1993), comparou o nível de compromisso afectivo entre colaboradores com um contrato a termo e colaboradores efectivos de uma grande empresa de aviação. Uma das hipóteses levantadas nesse estudo, refere que os colaboradores com contrato a termo certo apresentariam um menor nível de compromisso relativamente aos colaboradores com um contrato sem termo. Na prática, não foram no entanto, encontradas evidências entre o nível de compromisso nestes dois tipos de colaboradores. Resultados idênticos

foram encontrados por Van Dyne e Ang, (1998). Estes autores verificaram na sua investigação que os colaboradores com contratos a *termo certo* mostravam um nível inferior de *compromisso afectivo* relativamente aos colaboradores da mesma organização que possuíam um *contrato sem termo*. Resultados idênticos foram encontrados no estudo de Lee e Johnson (1991).

Como referem Gallagher, McLean Parks (2001) “*o crescimento do trabalho contingente ou de outras formas alternativas de trabalho, fazem sobressair a necessidade de mais estudos nos quais o compromisso organizacional saia fora da tradicional relação empregador-empregado* (p. 204). O interesse e consciência desta problemática por parte do autor deste trabalho, bem como a manifesta importância atribuída pelos Recursos Humanos do Grupo Rangel, constituíram o mote para o desenvolvimento desta investigação. Nesta fase, considera-se pertinente efectuar uma descrição relativa à história e à estrutura da referida organização, de forma a contextualizar e clarificar os propósitos da investigação.

Constituído em 1980, o Grupo Rangel rapidamente marcou posição como um dos mais activos e inovadores grupos do sector. O Grupo cedo se apercebeu da necessidade de as empresas tomarem decisões estratégicas relacionadas com a procura de parceiros especializados na gestão de aprovisionamentos e distribuição física dos seus produtos, concentrando a sua principal atenção nos aspectos críticos do seu negócio. Foi esta necessidade que marcou a posição do grupo, tornando-o num parceiro logístico Global. A situação económica actual, a globalização, a era das comunicações e o cenário de mudança acelerada, são alguns dos factores que levam as empresas a tomar decisões estratégicas relacionadas com a procura de parceiros especializados na gestão de aprovisionamentos e distribuição física dos seus produtos. Foi esta necessidade que determinou a concepção da Rangel e do serviço que prestam e que contemplam: a) O proporcionar Soluções de Logística Global, b) Atingir a Excelência nas várias actividades que desenvolvem, c) Estabelecer relações de confiança para com os seus clientes e parceiros de negócio e, d) Desenvolver a organização e todos os seus colaboradores.

Presentemente o Grupo Rangel, agrupa, tal como podemos verificar na Figura 6 abaixo indicado, uma completa organização de empresas que conta com a experiência e especialização nas actividades de logística, transporte, armazenagem, distribuição física, Courier Expresso, formalidades aduaneiras, feiras e exposições e sistemas de informação, tornando possível a prestação de um serviço integrado de gestão logística.



Figura 7 – Empresas que integram a Holding da Rangel Invest.

A *Rangel Invest (Holding)*, apresenta uma implantação nacional e internacional, efectuando uma cobertura global em 220 países. A descrição que se encontra no site da organização e que refere “A nossa equipa de profissionais experientes e motivados privilegiam o atendimento personalizado, trabalhando diariamente para oferecer o melhor serviço a um variado leque de empresas nos vários sectores de actividade, onde se incluem grandes líderes de mercado e também aquelas que trabalham para serem vencedoras amanhã”, traduz a importância atribuída à gestão de recursos humanos e à necessidade de promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, procurando compreender as suas principais motivações e interesses e de que forma estes poderão ser

compatibilizados com os interesses organizacionais. Sendo a questão do *comprometimento organizacional* uma temática que a referida empresa considera relevante, foram escolhidos para este estudo, cinco empresas do grupo, como sejam, a *Rangel Distribuição e Logística*, a *Rangel*, a *Rangel Expresso II*, a *Rangel Fedex* e a *Rangel Transitários*. Esta escolha ocorreu por se tratarem das empresas em que, se pretendia uma confirmação sobre a percepção, já existente, por parte da Direcção de Recursos Humanos, das eventuais diferenças existentes ao nível do comprometimento, quer entre as empresas consideradas de “*elite*”, que representam o “*core business*” do negócio, e as restantes que apresentam traços culturais diferenciadores que poderão ser influenciadas pela própria localização geográfica e no seu conjunto, potenciar alterações ao nível do comprometimento organizacional. Assim sendo, e após uma reunião de análise e compatibilização de objectivos definiram-se os seguintes objectivos que irão nortear a investigação prática, são eles:

Objectivo 1 – Identificar quais os níveis do compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*, evidenciados pelos diferentes colaboradores.

Objectivo 2 – Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores das diversas *faixas etárias*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Objectivo 3 – Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores das diversas *empresas do grupo*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Objectivo 4– Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores dos diversos *locais de trabalho*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Objectivo 5 – Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores das vários *departamentos*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Objectivo 6 – Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores das diversas *funções*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Objectivo 7 – Verificar a existência de diferenças entre os colaboradores com um contrato a *termo certo*, contrato a *termo incerto* e com contrato *sem termo*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

MÉTODO

PARTICIPANTES

Participaram neste estudo 152 sujeitos de ambos os sexos, que integram, neste momento, o GRUPO RANGEL.

Tabela 1

Distribuição dos sujeitos da amostra por sexo

Variável	N	%
Masculino	123	80,9
Feminino	29	19,1

Relativamente à idade, a distribuição dos sujeitos da amostra encontra-se representada na tabela 2.

Tabela 2

Distribuição dos sujeitos da amostra por Idade

Variável	N	%
18-25 anos	21	13.8
26-35 anos	75	49.3
36-45 anos	39	25.7
Maior ou igual a 45 anos	17	11.2

No que respeita à variável Local de Trabalho, os sujeitos encontram-se distribuídos por nove localidades diferentes, conforme dados do gráfico 1

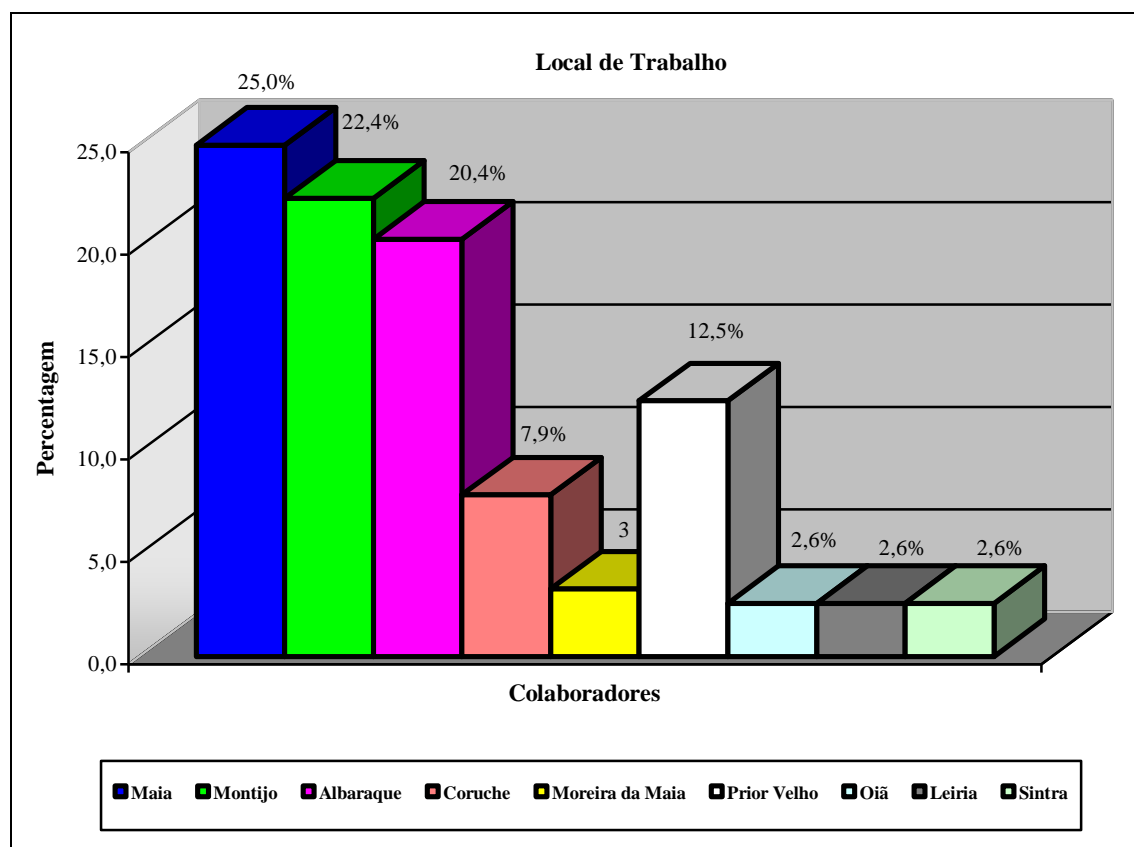


Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos da amostra de acordo com o Local de Trabalho.

No que respeita, à empresa do grupo a que pertencem, a distribuição dos sujeitos da amostra encontra-se representada na Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição dos sujeitos da amostra por Empresa

Variável	N	%
Rangel Distribuição e Logística	60	39,5
Rangel	24	15,8
Rangel Expresso II	31	20,4
Rangel Fedex	32	21,1
Rangel Transitários	5	3,3

Na *tabela 4*, procedemos à distribuição dos sujeitos da amostra pela diversas empresa em função da idade.

Tabela 4

Distribuição dos sujeitos da amostra por Idade e Empresa

Empresa/Idade	Grupo 1 RDL		Grupo 2 Rangel		Grupo 3 Rangel Expresso II		Grupo 4 Rangel Fedex		Grupo 5 Rangel Transitários	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Grupo 1 - (18-25 anos)	11	52,4	2	9,5	5	23,8	3	14,3	-	-
Grupo 2 - (26-35 anos)	24	32,0	10	13,3	19	25,3	21	28,0	1	1,3
Grupo 3 (36-45 anos)	16	41,0	7	17,9	6	15,4	7	17,9	3	7,7
Grupo 4 (≥ 45 anos)	9	52,9	5	29,4	1	5,9	1	5,9	1	5,9

No gráfico 2, abaixo representado, retrata a distribuição dos sujeitos pelos vários *departamentos* das diversas empresas do grupo.

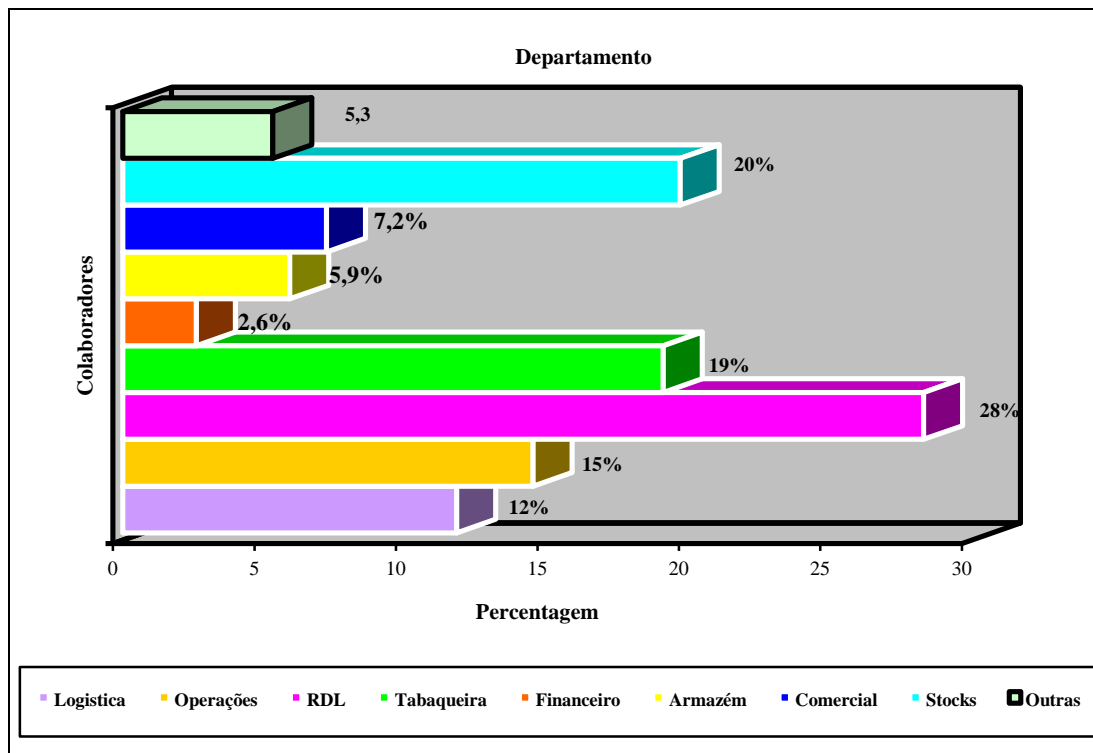


Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos da amostra de acordo com o Departamento

Tabela 5
Distribuição dos sujeitos da amostra por Função

Variável	N	%
Administrativo	17	11.2
Comercial/Vendedor	5	3.3
Conferente	70	46.1
Motorista	16	10.6
Armazém	9	5.9
Estafeta	8	5.3
Gestor	4	2.6
Director	3	2,0
Chefe de Equipa/Supervisor	8	5.3
Operacional	6	3.9
Telesale	1	0.07

A última variável descritiva a que se faz referência neste estudo, é ao tipo de contrato. O gráfico 3, descreve os resultados encontrados na amostra de sujeitos deste estudo.

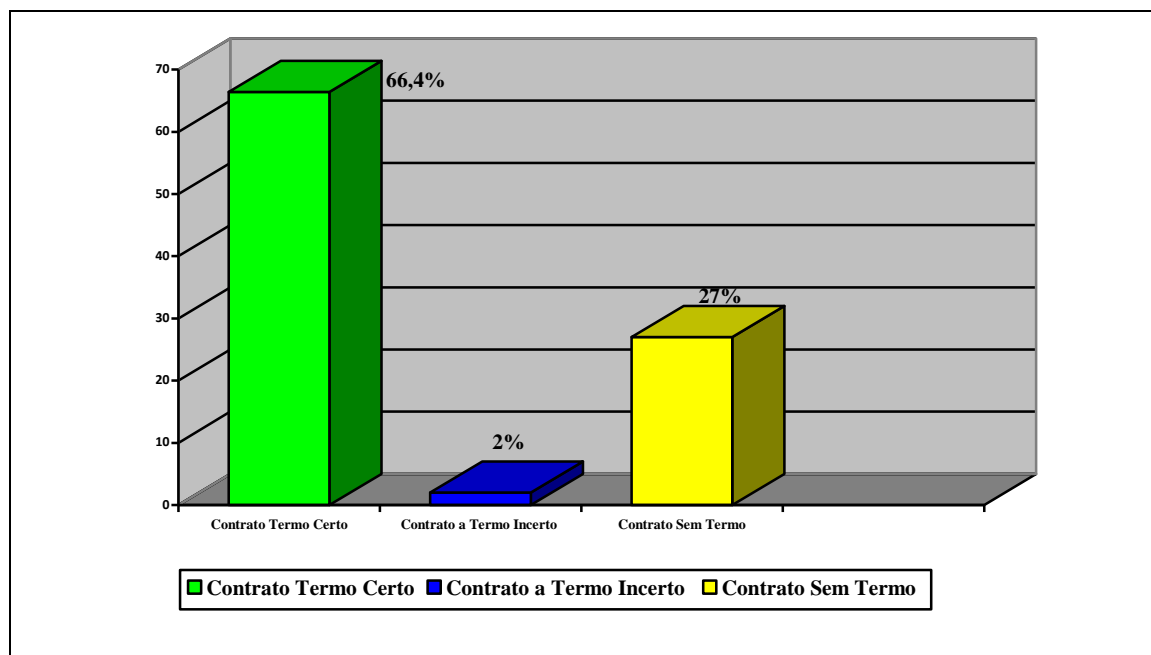


Gráfico 3 – Distribuição dos sujeitos da amostra de acordo com o Tipo de Contrato de Trabalho

INSTRUMENTO

Considerando o comprometimento organizacional como um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes, *afectiva*, *calculativa* e *normativa*, pode ser medida através de uma escala específica: a) Escala de Comprometimento Afectivo (“*Affective Commitment Scale*”), b) Escala de Comprometimento Calculativo (“*Continuance Commitment Scale*”) e, c) Escala de Comprometimento Normativo (“*Normative Commitment Scale*”). Estas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “*Discordo Totalmente*” e (7) a “*Concordo Totalmente*”. Numa primeira versão do *Commitment Organizational Questionnaire* (Allen & Meyer, 1990) as três escalas eram constituídas por 8 itens cada, num total de 24 itens, e apresentaram uma consistência interna, medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach, de 0,87 para a *afectiva*, de 0,75 para a *calculativa* e de 0,79 para a *normativa*.

Na última versão proposta (Meyer e Allen, 1997), as escalas foram revistas passando a ser constituídas por seis itens para a *escala de comprometimento afectivo*, três dos quais devem ser invertidos (itens 3, 4 e 6), sete para a *escala de comprometimento calculativa* e seis para a *escala de comprometimento normativa*, dos quais um (item 1) deve ser invertido. A Escala de Comprometimento Normativo foi profundamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação dos itens. As três sub-escalas, na versão revista, apresentam uma consistência interna aceitável. Meyer e Allen (1997, p. 120) encontraram os seguintes valores de coeficientes Alpha de Cronbach: 0,85 para a escala *afectiva*, 0,79 para a *calculativa* e 0,73 para a *normativa*.

Para o presente estudo, iremos utilizar a versão traduzida e adaptado deste questionário para a população portuguesa efectuada por (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). Inicialmente, as escalas foram traduzidas literalmente, sem ter havido uma grande preocupação de adaptação linguística. Seguidamente foram corrigidas de forma a ficarem num português corrente e fluente. Neste processo de tradução, os autores deste estudo, tiveram em consideração a versão proposta por Botelho (1996) e

as versões utilizadas por Rego e Souto (2004a; 2004b). Essa primeira versão em português foi retrovertida para inglês por um professor de inglês, sendo o resultado comparado com o original. Foram depois introduzidas alterações à primeira versão. A nova versão foi sujeita à apreciação de 15 indivíduos (gestores e técnicos de recursos humanos, professores universitários e professores de português) que, para o efeito, foram entrevistados individualmente. Com as observações e recomendações recolhidas formulou-se a versão de cada uma das três escalas que iria ser pré-testada.

Realizou-se em seguida o *pré-teste*, tendo-se utilizado uma metodologia cognitiva, que se centrou no processo mental de resposta do sujeito (Krosnick, 1999). O primeiro pré-teste envolveu 13 sujeitos com funções de supervisor ou operador fabril, empregados de uma empresa farmacêutica nacional, caracterizada por ter produção de medicamentos. O questionário foi aplicado a grupos de três elementos, de forma faseada, escala a escala. No fim da aplicação de cada escala foi discutida a interpretação dada a cada questão, as dificuldades sentidas e o significado de termos específicos usados na formulação de cada item. Com base nos comentários obtidos, foi realizada uma nova revisão das três escalas. Com essa nova versão do questionário foi realizado o segundo pré-teste. Este envolveu 32 indivíduos, estando representadas funções de direcção, gestão, técnicas e administrativas. Neste segundo pré-teste, para além da empresa atrás referida, foi incluída uma outra empresa, também farmacêutica, mas multinacional e sem produção fabril. O questionário foi aplicado, a grupos de seis elementos. Após o preenchimento, os participantes foram questionados no sentido de identificarem as principais dificuldades em responder, o porquê dessas dificuldades, e a forma como o questionário podia ser melhorado para otimizar as respostas. Com base nas observações dos sujeitos, efectuou-se uma última revisão do questionário, chegando-se à sua versão final.

Por fim, procedeu-se a uma ordenação aleatória dos itens que constituem cada sub-escala, através de um número de ordem gerado aleatoriamente com recurso ao Excel. Manteve-se a escala de resposta de tipo *Likert* de 7 pontos, proposta pelos autores (Meyer & Allen, 1997). Manteve-se também a formulação negativa de alguns itens. No Quadro 1 são descritos os itens de cada sub-escala, sendo representado por (R) os itens cuja escala terá de ser invertida.

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

Tabela 6 – Escalas do Comprometimento Organizacional
(Adaptado de Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008)

Tendo em conta que, na presente investigação iremos recorrer ao Instrumento adaptado para a população portuguesa por Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008), de validação das três escalas de diagnóstico do Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1997), torna-se pertinente referir os resultados estatísticos encontrados pelos autores relativos à fidelidade e validade do referido instrumento. Assim sendo e, em termos de *consistência interna*, os resultados encontrados foram os seguintes: a *sub-escala do comprometimento organizacional afectivo*, obteve um coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,91, *sub-escala do comprometimento organizacional normativo*, obteve um coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,84 e, a *sub-*

escala de comprometimento organizacional calculativo obteve um coeficiente 0,91. Todos estes valores se revelaram superiores aos encontrados por Meyer e Allen (1997), 0,85 para a sub-escala de *comprometimento organizacional afectivo*, 0,73 para a sub-escala de *comprometimento organizacional normativo* e 0,79 para a sub-escala de *comprometimento organizacional calculativo*, e por e Meyer et al. (2002), cujos valores foram os seguintes: 0,82 para a sub-escala de *comprometimento organizacional afectivo*, 0,73 para a sub-escala de *comprometimento organizacional normativo* e 0,76 para a sub-escala de *comprometimento organizacional calculativo*.

No que se refere à validade do instrumento, as análises factoriais exploratórias efectuadas, permitiram encontrar “*uma estrutura constituída por três factores correspondentes respectivamente às componentes afectiva, normativa e calculativa*”. (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008, p. 129), sendo igualmente confirmada a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional apresentada e defendida por Meyer e Allen (1991).

PROCEDIMENTO

Todo o estudo que implique uma evidência empírica, recorre necessariamente a uma amostra para testar as hipóteses levantadas ao longo da investigação. A análise do comprometimento organizacional em contexto empresarial, é disso um exemplo.

No caso particular deste trabalho e tendo em conta a sua amplitude, recorreu-se apenas a uma empresa para a recolha de dados. Numa fase inicial, efectuou-se o contacto com uma empresa na área de telecomunicações, dado apresentar ao nível dos Recursos Humanos várias tipologias de contrato (*sem termo, a termo certo, trabalho temporário e outsourcing*), que fariam parte das distinções teóricas que pretendíamos enfatizarem no plano teórico. Efectuou-se a apresentação do projecto e dos seus objectivos e apesar do interesse na sua realização por parte da referida organização, surgiram alguns constrangimentos que ao implicarem uma maior extensão no tempo da investigação iriam colocar em causa o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, pelo que esta opção não se tornou viável.

A segunda opção, para a realização do trabalho prático recaiu sobre a empresa de transporte e Logística GRUPO RANGEL. Estabeleceu-se uma primeira reunião com o Director de Recursos Humanos da referida organização, onde foram analisados os objectivos do estudo e as eventuais mais-valias dos resultados obtidos para um maior conhecimento dos recursos humanos das várias empresas do grupo percebendo com maior eficácia as possíveis diferenças que poderão vir a ser encontradas. Manifestado o interesse do GRUPO RANGEL, iniciou-se um trabalho de caracterização genérico da organização e de todas as suas áreas de actuação para determinar *à posteriori* a constituição da amostra.

Feita esta análise e, numa segunda reunião com o Director de Recursos Humanos, decidiu-se tendo em conta os interesses de ambas as partes, quais as empresas do grupo iriam fazer parte da amostra e, dentro de cada uma, quais as funções que iriam ser escolhidas. Com o apoio de uma das Técnicas de Recursos Humanos, foi efectuada uma informação interna às várias empresas do grupo e respectivos

departamentos, sobre os objectivos do estudo e a forma como iria decorrer a administração dos questionários. Após a aceitação dos vários indivíduos seleccionados, foram escolhidos os dias em que os questionários iriam ser administrados e a logística do processo. Para diminuir a possibilidade de serem entregues questionários em branco, optou-se por marcar uma hora com os vários colaboradores de cada empresa do grupo, ficando o respectivo responsável de recursos humanos encarregue de fornecer as instruções de preenchimento, esclarecimento eventuais dúvidas existentes.

Foi marcada uma data a entrega de todos os questionários na Direcção central de Recursos Humanos. Após a verificação dos mesmos pela Técnica de Recursos Humanos os questionários foram entregues para se efectuar a respectiva análise.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Para a análise e tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao programa “*Statistical Package for Social Sciences – SPSS – Windows*” (versão 16).

CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO

SENSIBILIDADE

A sensibilidade dos resultados numa determinada prova, diz respeito “*ao grau em que os resultados obtidos aparecem distribuídos diferenciando os sujeitos entre si no seus níveis de realização*” (Leandro & Freire, 1997, p. 144).

As escalas do instrumento utilizado conseguem discriminar os sujeitos nas dimensões utilizadas pois as estatísticas descritivas vão de encontro aos valores sugeridos por Garrett (1962).

Tabela 7 – Estatísticas descritivas das três dimensões do Comprometimento organizacional

Escalas		Média	Mediana	D.P.	C. Assimetria	C. Kurtose
Comprometimento Afectivo	Organizacional	22,27	22	3,2	.154	.610
Comprometimento Calculativo	Organizacional	31,7	32	79,2	-311	-373
Comprometimento Normativo	Organizacional	26,58	27	55,6	-238	.201

FIDELIDADE

Tal como refere Leandro e Freire (1997), o conceito de fidelidade fornece-nos informações relativamente à capacidade que determinado instrumento tem para avaliar a mesma coisa quando aplicado em dois momentos diferentes aos mesmos sujeitos (estabilidade de resultados), bem como a sua consistência interna ou homogeneidade dos itens que compõem esse mesmo instrumento.

A fim de se determinar os índices de consistência interna do instrumento utilizado recorreu-se ao cálculo do coeficiente “*alpha de Cronbach*”.

Os valores de *Alpha de Cronbach*, obtidos para cada uma das escalas foram os seguintes: .50, para a sub-escala de *Comprometimento organizacional Afectivo*, .85 para a sub-escala de *Comprometimento Organizacional Calculativo*, e .57 para a sub-escala de *Comprometimento Organizacional Normativo*.

Estes resultados, tal como referimos na análise do instrumento, apresentam resultados inferiores nas sub-escalas, *Comprometimento organizacional Afectivo* e *Comprometimento Organizacional Normativo*, aos que foram encontrados por Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008), na adaptação e validação das três escalas de diagnóstico do comprometimento organizacional proposta por Meyer e Allen (1997).

VALIDADE

Um índice de validade traduz segundo Freeman (1990) “*o grau em que um teste mede o que visa medir*” (p. 98).

No presente trabalho, procurou-se efectuar o estudo da validade de constructo do instrumento utilizado, pelo método da análise factorial de componentes principais, seguida de *Rotação Varimax*.

Para manter a consistência com o racional teórico do instrumento, foram extraídos três factores que no seu conjunto explicam 55,2% da variância total dos resultados (ver tabela 8).

Tabela 8
Estrutura factorial da Escala de Compromisso Organizacional

Factores	<i>Eigenvalue</i>	Variância Explicada (%)	Variância Acumulada (%)
Factor I	6,86	36,07	36,09
Factor II	2,2	11,60	47,69
Factor III	1,42	7,49	55,20

Pela análise da *tabela 9*, podemos verificar que a grande maioria dos itens consegue posicionar-se nos respectivos factores.

O 1º. Factor com *eigenvalue* 6.86, explica 36,07% da variância total de resultados. Os itens com saturação superior a .40 pertencem todos à escala da **Comprometimento Organizacional Calculativo**.

O 2º. Factor com *eigenvalue* de 2,2, explica 11.60% da variância total dos resultados. Os itens com saturação superior a .40 pertencem todos à escala da **Comprometimento Organizacional Afectivo**

O Factor III com *eigenvalue* de 1,42, explica 7,49% da variância total dos resultados. O maior número de itens com saturação superior a .40 pertencem à escala à escala da **Comprometimento Organizacional Normativo**, apesar de conter itens pertencentes às escalas de comprometimento organizacional afectivo.

Tabela 9 – Matriz Factorial da Escala de Comprometimento Organizacional

Sub-escalas	Itens	Factor I	Factor II	Factor III
Comprometimento Organizacional Afectivo	2		,78	
	6		,69	
	7		-,76	
	9		,61	
	11		,55	
	15		,80	
Comprometimento Organizacional Calculativo	1	.66		
	3	,61		
	13	,60		
	14	.41		
	16	.81		
	17	.77		
	19	.89		
Comprometimento Organizacional Normativo	4			.72
	5		-.41	
	8			,79
	12		.44	,76
	10			
	18			.56

ANÁLISES DESCRITIVAS

Com o intuito de verificar o primeiro objectivo do presente estudo, e de analisar o tipo de comprometimento dos participantes da amostra, podemos concluir a partir das pontuações médias que os sujeitos pontuam mais alto na dimensão *Comprometimento Calculativo* $\bar{X} = 31,70$, DP = 9,16 e mais baixos na dimensão *Comprometimento Afectivo* $\bar{X} = 22,27$, DP = 3,23

ANÁLISES DIFERENCIAIS

Nesta fase, proceder-se-á a análises diferenciais entre as diversas *variáveis independentes* consideradas no presente estudo, mais concretamente: a) *o sexo*, b) *a idade*, c) *a empresa do grupo em que os participantes trabalham*, d) *a função que desempenham*, e) *o departamento em que se inserem*, f) *o local de trabalho* e g) *o tipo*

de contrato e cada uma das dimensões do Comprometimento Organizacional, como sejam, o *Comprometimento Organizacional Afectivo*, o *Comprometimento Organizacional Calculativo* e o *Compromisso Organizacional Normativo*, segundo a teoria de Meyer e Allen (1997).

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFECTIVO

Para averiguarmos a existência de diferenças entre a variável sexo e os níveis de *Comprometimento Organizacional Afectivo*, recorremos ao teste não paramétrico *t-student* para amostras não relacionadas. Os resultados obtidos não se mostraram significativos, (ver tabela 10).

Tabela 10

Diferença de médias entre a Sub-escala Comprometimento Organizacional Afectivo e o sexo.

Sub-Escalas/Sexo	Sexo Masculino		Sexo Feminino		<i>(t-Student)</i>	DF	p
	M	D.P.	M	DP			
Comprometimento Organizacional Afectivo	22,37	3,28	21,86	2,91	,756	148,432	,893

Na tentativa de verificar a existência de diferenças entre as restantes variáveis independentes utilizadas e o comprometimento organizacional afectivo, recorreu-se à análise de variância (**ANOVA ONE WAY**).

Em termos da variável *Idade* não foram encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Afectivo*, [F (3,146) = 0,78; P = ,531].

Quanto à variável *empresa do grupo em que trabalha*, encontraram-se diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Afectivo*, descritas na *tabela 11*, a seguir apresentada.

Tabela 11

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Afectivo e a empresa do grupo em que trabalha.

Sub-Escala/empresa	Grupo 1 RDL		Grupo 2 Rangel		Grupo 3 Rangel Expresso II		Grupo 4 Rangel Fedex		Grupo 5 Rangel Transitários		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Afectivo	23,1	3,0	21,6	4,1	20,9	3,3	22,3	2,5	23,8	3,87	2,961	4,145	,022	G1>G2,G3

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Relativamente à variável *Função*, não foram encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Afectivo* [F (10,134) = 0,48; P = ,889].

No que respeita à variável *departamento em que trabalha*, não foram encontradas diferenças significativas, no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Afectivo* [F (8,136) = ,699; P = ,692].

No caso da variável independente *Local de trabalho*, não foram encontradas diferenças significativas no que respeita à sub-escala *Comprometimento Organizacional Afectivo* [F (8,140) = ,568; P = ,803].

A última variável independente utilizada no presente estudo é o *tipo de contrato*. Neste campo, foram encontradas diferenças marginalmente significativas após o cruzamento desta variável com a sub-escala *Comprometimento Organizacional Afectivo*, como se pode observar pela *tabela 12*, abaixo apresentada.

Tabela 12**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e o tipo de contrato.**

Sub-Escalas/Tipo de Contrato	Grupo 1 Termo certo		Grupo 2 Termo Incerto		Grupo 3 Sem Termo		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Afetivo	22,3	3,2	18,3	,88	22,7	3,1	617	,140	,077	G1>G2 G3>G2

* As diferenças de médias são marginalmente significativas para um nível de significância de 0,05

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO

Para averiguarmos a existência de diferenças entre a variável *sexo* e os níveis de *Comprometimento Organizacional Calculativo*, recorremos ao teste não paramétrico *t-student* para amostras não relacionadas. Os resultados obtidos não se mostraram significativos, (ver tabela 13),

Tabela 13**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o sexo.**

Sub-Escalas/Sexo	Sexo Masculino		Sexo Feminino		(t-Student)	DF	p
	M	D.P.	M	DP			
Comprometimento Organizacional Calculativo	32,0	8,7	30,3	10,8	,888	150,37	,095

A fim de verificar a existência de diferenças entre as restantes variáveis independentes utilizadas e o *Comprometimento Organizacional Calculativo*, recorreu-se à análise de variância (ANOVA ONE WAY).

Em termos da variável *Idade* foram encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo*, tal como se pode verificar pela **tabela 14** abaixo descrita.

Tabela 14**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a idade.**

Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	32,9	7,7	30,2	9,0	31,3	9,9	37,9	6,9	3,58	3,148	,016	G4>G2, G4>G3

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

No que concerne à variável *empresa do grupo em que trabalha*, verifica-se pela *tabela 15* abaixo indicada, a existência de diferenças significativas.

Tabela 15**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a empresa do grupo em que trabalha.**

Sub-Escala/Empresa	Grupo 1 RDL		Grupo 2 Rangel		Grupo 3 Rangel Expresso II		Grupo 4 Rangel Fedex		Grupo 5 Rangel Transitários		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	33,9	8,8	30,2	11,6	32,8	5,5	28,2	9,2	26,4	11,6	2,957	4,147	,022	G1>G4 G3>G4

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Quanto à variável *Função*, e apesar de terem sido encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo* [$F(10,136) = 2,066$; $P = ,031$], não foi possível efectuar análises *Post-Hoc*, em virtude de um dos grupos ter um número muito reduzido de participantes.

No que respeita à variável *departamento em que trabalha*, foram encontradas diferenças significativas, descritas na *tabela 16*, que a seguir se apresenta.

Tabela 16**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o departamento em que trabalha.**

Sub-Escala/ Departamento	Grupo 1 – Logística		Grupo 2 – Operações		Grupo 3 – RDL		Grupo 4 – Tabaqueira		Grupo 5 – Financeiro		Grupo 6 – Armazém		Grupo 7 – Comercial		Grupo 8 – Stocks		Grupo 9 – Outras		F	DF	p	PHI(LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	28,9	7,7	29,9	7,6	39,0	9,2	32,4	11	38,0	5,3	37,2	5,6	24,1	10,4	29,7	4,2	30,9	7,6	2,174	8,138	,033	G3>G1,G7 G4>G7 G5>G7 G6>G1, G2, G7

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Relativamente à variável independente *local de trabalho*, foram encontradas diferenças significativas no que respeita à sub-escala *Comprometimento Organizacional Calculativo*, tal como se pode verificar pela análise da *tabela 17*.

Tabela 17**Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o Local em que trabalha.**

Sub-Escala/ Local de Trabalho	Grupo 1 – Maia		Grupo 2 – Montijo		Grupo 3 – Albarraque		Grupo 4 – Coruche		Grupo 5 – M. da maia		Grupo 6 – Prior Velho		Grupo 7 – Oia		Grupo 8 – Leiria		Grupo 9 – Sintra		F	DF	p	PHI(LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	33,9	8,0	28,6	8,9	31,6	9,4	38,3	8,8	33,4	3,9	25,4	8,6	34,0	8,0	38,0	3,2	31,6	9,1	3,418	8,142	,001	G1>G2, G6 G3>G6 G4>G2, G3, G6 G8>G2, G6

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,001

A última variável independente utilizada no presente estudo é o *tipo de contrato*. Neste campo, não foram encontradas diferenças significativas após o cruzamento desta variável com a sub-escala *Comprometimento Organizacional Calculativo*, [F (2,142) = 1,281; P = ,281].

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO

Para averiguarmos a existência de diferenças entre a variável *sexo* e os níveis de *Comprometimento Organizacional Normativo*, recorreremos ao teste não paramétrico *t-student* para amostras não relacionadas. Os resultados obtidos não se mostraram significativos, (ver tabela 18),

Tabela 18

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Normativo e o sexo.

Sub-Escalas/Sexo	Sexo Masculino		Sexo Feminino		<i>(t-Student)</i>	DF	p
	M	D.P.	M	DP			
	Comprometimento Organizacional Normativo	26,9	5,3	25,3			

Na tentativa de verificar a existência de diferenças entre as restantes variáveis independentes utilizadas e o *Comprometimento Organizacional Normativo*, recorreu-se à análise de variância (**ANOVA ONE WAY**).

Em termos da variável *Idade* foram encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Normativo*, tal como se pode verificar pela *tabela 19* abaixo descrita.

Tabela 19

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a idade.

Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	<i>Post-Hoc Test (LSD)</i>
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
	Comprometimento Organizacional Normativo	27,9	4,7	24,7	5,6	28,0	5,4	29,8				

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,001

No que concerne à variável *empresa do grupo em que trabalha*, verifica-se pela *tabela 20*, abaixo indicada, a existência de diferenças significativas.

Tabela 20

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a empresa do grupo em que trabalha.

Sub-Escala/Empresa	Grupo 1 RDL		Grupo 2 Rangel		Grupo 3 Rangel Expresso II		Grupo 4 Rangel Fedex		Grupo 5 Rangel Transitários		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Normativo	280	54	267	60	253	53	24,6	5,2	30,4	45	3,101	4,146	,017	G1>G3, G1>G4, G5>G4

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Quanto á variável *Função*, e apesar de terem sido encontradas diferenças significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Normativo* [F (10,135) = 3,169; P ≤ ,001], não foi possível efectuar análises *Post-Hoc*, em virtude de um dos grupos ter um numero muito reduzido de participantes.

No que respeita á variável *departamento em que trabalha*, foram encontradas diferenças significativas, descritas na *tabela 21*, que a seguir se apresenta.

Tabela 21

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Normativo e o departamento em que trabalha.

Sub-Escala/Departamento	Grupo 1 – Logística		Grupo 2 – Operações		Grupo 3 – RDL		Grupo 4 – Tabaqueira		Grupo 5 – Financeiro		Grupo 6 – Armazém		Grupo 7 – Comercial		Grupo 8 – Stocks		Grupo 9 – Outras		F	DF	p	PHI(LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP						
Comprometimento Organizacional Normativo	23,9	5,0	24,4	4,6	28,3	5,2	28,1	5,3	23,0	8,0	28,9	4,4	25,6	7,8	27,3	5,1	23,6	4,9	2725	8137	008	G3>G1, G2, G5, G9 G4>G1, G2, G9 G6>G1, G2, G5, G9

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Relativamente à variável independente *local de trabalho*, não foram encontradas diferenças moderadamente significativas no que respeita à sub-escala *Comprometimento Organizacional Normativo*, [F (8,141) = 1,121; P = ,353],

A última variável independente utilizada no presente estudo é o *tipo de contrato*. Neste campo, não foram encontradas diferenças significativas após o cruzamento desta variável com a sub-escala *Comprometimento Organizacional Normativo*, [F (2,141) = ,042; P = ,959].

As análises efectuadas até ao momento, analisam a variável independente, *sexo* em geral, com o objectivo de verificar a existência de eventuais diferenças entre homens e mulheres nas variáveis em que foram encontradas diferenças significativas, segue-se um novo conjunto de análises diferenciais.

Em termos da variável *Idade* foram encontradas diferenças marginalmente significativas no que respeita à dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo*, nos sujeitos do sexo masculino e feminino da amostra, tal como se pode verificar pela *tabela 22*, abaixo descrita.

Tabela 22

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a idade em sujeitos do sexo masculino e feminino.

Sexo Masculino												
Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	33,4	8,6	31,3	8,0	30,2	9,8	37,7	7,7	2,827	3,119	,042	G2 > G3 G3 < G4

Sexo Feminino												
Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	31,2	3,3	25,6	11,8	37,3	9,4	38,7	1,6	2,878	3,25	,056	G2 < G3 G2 < G4

* As diferenças de médias são marginalmente significativas para um nível de significância de 0,05

Ao efectuarmos uma análise de variância entre a variável independente *idade* e a dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo*, verifica-se que nos sujeitos do *sexo masculino* não existem diferenças significativas [$F(5,117) = ,512$; $P = ,767$]. Já no que se refere aos sujeitos do *sexo feminino* e tal como se observa pela *tabela 23*, a seguir indicada, foram encontradas diferenças significativas.

Tabela 23

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e a empresa do grupo em que trabalham em sujeitos do sexo feminino.

Sub-Escala/Empresa	Grupo 1 RDL		Grupo 2 Rangel		Grupo 3 Rangel Expresso II		Grupo 4 Rangel Fedex		Grupo 5 Rangel Transitários		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	393	5,1	318	143	341	5,1	24,1	9,5	23,7	152	3,044	4,24	,037	G1>G4, G5

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05

Ao testarmos as eventuais diferenças entre a variável independente *departamento* e a dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo*, verifica-se que nos sujeitos do *sexo masculino* não existem diferenças significativas [$F(8,110) = 1300$; $P = ,251$], o mesmo acontecendo nos sujeitos do *sexo feminino* [$F(6,21) = 1155$; $P = ,367$].

Na averiguação das possíveis diferenças existentes entre a dimensão *comprometimento organizacional calculativo* e o *local de trabalho*, pode constatar-se conforme dados da *tabela 24*, a seguir descrita, a existência de diferenças marginalmente significativas entre os sujeitos do *sexo masculino* e significativas entre os sujeitos do *sexo feminino*.

Tabela 24

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e o local de trabalho nos sujeitos do sexo masculino e feminino.

Sexo Masculino																						
Sub-Escala/ Local de trabalho	Grupo 1 – Maia		Grupo 2 – Montijo		Grupo 3 – Albarraque		Grupo 4 – Coruche		Grupo 5 – M. da maia		Grupo 6 – Prior Velho		F	DF	p	PHI(LSD)						
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP										
Comprometimento Organizacional Calculativo	34,2	8,2	29,8	8,4	30,2	9,2	38,7	9,6	32,0	,71	27,9	7,3	34,0	8,0	38,0	3,2	33,0	9,4	8,113	1,985	,054	G1>G2, G6 G4>G2, G3, G6 G8>G6

Sexo Feminino																
Sub-Escala/ Local de trabalho	Grupo 1 – Maia		Grupo 2 – Montijo		Grupo 3 – Albarraque		Grupo 4 – Coruche		Grupo 5 – M. da maia		Grupo 6 – Prior Velho		F	DF	p	PHI(LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Calculativo	32,2	7,0	24,0	9,7	41,0	4,3	37,6	8,6	34,7	4,9	15,8	6,7	6,550	5,23	,001	G1>G6 G3>G2, G6 G4>G2, G6 G5>G6

* As diferenças de médias são marginalmente significativas para um nível de significância de 0,05 e 0,001

Nas análises já efectuadas anteriormente, foram encontradas algumas diferenças significativas entre a dimensão do *comprometimento organizacional normativo* e algumas variáveis independentes. De seguida, efectuar-se-ão análise diferenciais para verificar se nestas relações há diferenças significativas em sujeitos do sexo masculino e feminino.

Na verificação das possíveis diferenças existentes entre a dimensão *comprometimento organizacional normativo* e a *idade*, pode constatar-se, conforme dados da *tabela 25*, a seguir referida, a existência de diferenças significativas entre os sujeitos do sexo masculino e feminino.

Tabela 25

Diferença de médias entre a Sub-escala de Comprometimento Organizacional Normativo e a idade nos sujeitos do sexo masculino e feminino.

Sexo Masculino												
Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Normativo	28,8	4,3	25,3	5,2	27,8	5,7	29,07	4,2	3,574	3,118	,016	G1>G2 G3,>G2 G4>G2

Sexo Feminino												
Sub-Escala/Idade	Grupo 1 (18-25 anos)		Grupo 2 (26-35 anos)		Grupo 3 (36-45 anos)		Grupo 4 (≥45 anos)		F	DF	p	Post-Hoc Test (LSD)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP				
Comprometimento Organizacional Normativo	25,0	5,2	22,3	6,4	30,0	3,0	33,0	3,6	4,650	3,25	,010	G3>G2 G4>G2

* As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,05 e 0,010

As análises diferenciais efectuadas entre a dimensão *Comprometimento Organizacional Normativo* e a *empresa do grupo* em que trabalham revelou que, não existem diferenças significativas, nos sujeitos do sexo feminino [$F(4,24) = 1,981$; $P = ,130$], nem nos sujeitos do sexo masculino [$F(4,117) = 1,507$; $P = ,204$].

Com o objectivo, de analisar a existência de diferenças entre a dimensão *Comprometimento Organizacional Normativo* e o *departamento* em que trabalham revelou que, no caso dos sujeitos do sexo feminino, as diferenças encontradas não se revelaram significativas [$F(6,21) = 1,102$; $P = ,394$], enquanto que nos sujeitos do sexo masculino e apesar de terem sido registadas diferenças significativas, não foi possível efectuar análises *Post-Hoc*, em virtude de um dos grupos ter um numero muito reduzido de participantes.

A última variável independente que foi cruzada com a dimensão *Comprometimento Organizacional Normativo*, foi o local de trabalho. Neste âmbito,

não foram encontradas diferenças significativas nos sujeitos do sexo masculino [$F(8,112) = ,698$ $P = ,692$], e nos sujeitos do sexo feminino [$F(5,23) = 2,271$; $P = ,081$].

Em termos de correlação entre as três dimensões do comprometimento Organizacional do modelo de Meyer e Allen (1997), os dados encontram-se descritos na tabela 26.

Tabela 26

Análise Correlacional entre as três dimensões do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997).

		Comportamento Organizacional Afetivo		Comportamento Organizacional Calculativo		Comportamento organizacional Normativo	
Comportamento Afetivo	organizacional			R	,247**	R	,249**
				P	,002	P	,002
Comportamento Calculativo	organizacional	R	,247**			R	,465**
		P	,002			P	,000
Comportamento Normativo	organizacional	R	,249**	R	,465**		
		P	,002	P	,000		

** As diferenças de médias são significativas para um nível de significância de 0,01

Constata-se pela análise dos dados da tabela anterior que o *Comprometimento Organizacional Afetivo* se encontra positivamente correlacionado com o *Comprometimento Organizacional Calculativo*. Meyer e Allen (1990); encontraram uma correlação idêntica embora bastante menos acentuada ($r=.01$). Rego e Souto (2004b) e Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008), encontraram uma relação negativa entre estas duas dimensões. Este último resultado, não estava no entanto, previsto no racional teórico do modelo proposto por Meyer e Allen (1997). A correlação entre o *Comprometimento Organizacional Afetivo* e o *Comprometimento Organizacional Normativo*, corrobora os resultados referidos por Allen e Meyer (1990) quando referem que “o sentimento de obrigação de permanecer na organização, apesar de não serem idênticos ao desejo de ficar, podem estar moderadamente ligados” (p. 8). Este resultado vai ainda de encontro aos resultados de outros estudos empíricos de Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, (2002), Rego e Souto (2004a); Rego e Souto (2004b). Relativamente à correlação encontrada entre o *Comprometimento Organizacional Calculativo* e o *Comprometimento Organizacional Normativo*, os resultados vão, mais

uma vez de encontro aos publicados por Allen e Meyer (1990) e Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008).

Da regressão linear efectuada, e cujos valores são apresentados na tabela 27, verifica-se que as variáveis preditivas ou independentes, *Comprometimento Organizacional Normativo* e *Comprometimento Organizacional Calculativo*, explicam 56% a variável criterial ou dependente, *Comprometimento Organizacional Afectivo*, sendo o valor de beta= +.171 e .250, respectivamente. Isto significa que, quando os valores do *Comprometimento Organizacional Normativo* e do *Comprometimento Organizacional Calculativo* aumentam, aumenta igualmente o *Comprometimento Organizacional Afectivo*.

Tabela 27

Regressão linear entre a Variável Dependente – Compromisso Organizacional Afectivo e o Comprometimento Organizacional Normativo e Calculativo.

Variável Dependente – Comprometimento Organizacional Afectivo					
	R	R ²	R ² Ajustado	p	β
Comprometimento Organizacional Normativo	,249	0,62	0,56	0.02	.171
Comprometimento Organizacional Calculativo	,250	0,63	0,56	0.02	.250

DISCUSSÃO

Nesta fase, proceder-se-á à discussão dos resultados obtidos após o preenchimento dos questionários pelos 152 participantes deste estudo. Para cada variável independente analisada, irão abordar-se os resultados significativos, que poderão explicar as hipóteses levantadas e em simultâneo ajudar a compreender certos aspectos da realidade organizacional, ao nível do comprometimento organizacional. Naturalmente que os resultados encontrados serão, sempre que possível, relacionados com outros existentes na literatura sobre a presente temática.

A primeira constatação efectuada e que permite dar resposta ao primeiro objectivo desta investigação, é de que os colaboradores do GRUPO RANGEL, apresentam um *vínculo afectivo* menos consistente, sendo a sua relação com a organização baseada numa perspectiva mais *calculativa e normativa*. A primeira, assenta essencialmente e, como se poderá verificar em análises posteriores, nas perdas que poderão ocorrer com a saída da empresa, não só pelos investimentos pessoais efectuadas como pela perda de certas condições materiais. A segunda, explica-se pelo facto pela antiguidade e cultura de certas empresas do grupo que fomentam este tipo de comprometimento. De facto, a própria organização sente e reconhece que nos últimos anos, se evidenciou um decréscimo da *ligação afectiva* dos colaboradores à organização, ditada por algumas transformações no sector e pela proliferação da própria concorrência. No entanto, o facto de alguns colaboradores evidenciarem interesse e motivação para regressarem à empresa e isso lhes ter sido possibilitado, tem contribuído para aumentar em certos empresas/departamentos esta *ligação afectiva*.

Do cruzamento da variável independente *sexo*, com as três dimensões do Comprometimento Organizacional (*afectiva, calculativa e normativa*), referidas no modelo de Meyer e Allen (1997), não se registaram diferenças significativas. Resultados idênticos foram encontrados por Mowday (1998), Meyer e Allen (1997). Outros estudos, Price (1997), Mathieu e Zajac (1990), Fink (1992), Mowday, Porter e Steers, (1982), encontraram suporte estatístico que reiteram que as mulheres apresentam maiores níveis de comprometimento do que os homens. Estes resultados poderão variar em função da actividade profissional e do contexto cultural em que os estudos foram

realizados, dado serem aspectos que determinam a forma como os homens e as mulheres encaram e se envolvem no trabalho.

A segunda variável independente testada, foi a *idade*. Neste campo, as diferenças encontradas foram significativas nas dimensões *calculativa* e *normativa* do comprometimento organizacional, sendo os colaboradores com *idade igual ou superior a 45 anos*, os que se revelam mais comprometidos nas duas dimensões. Nesta mesma linha os estudos efectuados por Fink (1992), Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1994). Mach e Simon (1958), sugerem que a *idade* se correlaciona mais significativamente com o *comprometimento calculativo*, sobretudo porque á medida que a idade avança se torna mais difícil encontrar novas oportunidades de trabalho. Por seu turno, Meyer e Allen (1984), referem que os trabalhadores com idade mais avançada, podem estar comprometidos com a organização por várias razões, que vão desde o apreço pela própria actividade até a posição na estrutura organizacional alcançada, aos benefícios adquiridos ao longo dos anos, entre outros. Esta última explicação é a mais adequada para explicar os resultados obtidos neste estudo, uma vez que os colaboradores com uma *idade igual ou superior a 45 anos*, já desenvolveram um projecto de carreira, estando alguns deles em posições de chefia que tornaria penosa a sua saída da organização. O facto de alguns deles estarem há vários anos na organização faz com que haja igualmente uma maior adesão às normas e procedimentos vigentes e um sentido de obrigação para com a organização que também lhes ofereceu um conjunto de oportunidades em termos de evolução pessoal e profissional (compromisso normativo).

Uma vez que foram encontradas diferenças significativas entre a variável independente *idade* e o *comprometimento organizacional calculativo* e *normativo*, efectuaram-se análises diferenciais entre estas mesmas variáveis e os sujeitos do sexo masculino e feminino. Os resultados apontam para o facto de nos *homens*, o *comprometimento organizacional calculativo* e *normativo* ser elevado no grupo com *idade igual e superior a 45 anos*, seguido do grupo etário entre os *18 e 25 anos*. A resposta para estes resultados reside na própria cultura organizacional que desenvolve projectos de integração anual de estagiários na organização, fomentando a sua evolução interna. A título de exemplo, recentemente foi escrito um artigo pelo Director de Recursos Humanos do grupo, em que relata e enfatiza o percurso de doze estagiários

que actualmente exercem funções de direcção na empresa. Esta situação, poderá levar a que o grupo de colaboradores mais jovens sinta que a saída da empresa os impeça de alcançar uma eventual posição hierárquica superior, justificando igualmente o sentimento de obrigação e o entendimento relativamente às normas organizacionais que deverão seguir para alcançar tal objectivo.

A terceira variável independente que revelou diferenças significativas nas três dimensões do comprometimento organizacional, foi a *empresa do grupo*. Em termos da *dimensão afectiva*, verificou-se que os colaboradores da empresa *Rangel Distribuição e Logística*, estão significativamente mais comprometidos *afectivamente* com a organização do que os colaboradores da *Rangel* e da *Rangel Expresso II*. Uma possível justificação para esta situação, reside no facto de 52,9% dos colaboradores da *Rangel Distribuição e Logística*, terem mais de 45 anos, e segundo dados da própria organização, se encontrarem em termos de conhecimentos e experiência perfeitamente integrados na função que desempenham apresentando uma percentagem muito baixa, de erros/falhas. Este facto justifica igualmente a diferença significativa existente entre as colaboradoras do sexo feminino operacionais da *Rangel Distribuição e Logística*, relativamente às colaboradoras da *Rangel Fedex* e *Rangel Transitários*.

Relativamente à dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo*, mais uma vez, a empresa *Rangel Distribuição e Logística*, apresenta valores mais elevados e estatisticamente relevantes em relação à empresa *Rangel Fedex*. De igual forma, a *Rangel Expresso II*, manifesta valores mais elevado de *comprometimento organizacional calculativo* relativamente à empresa *Rangel Fedex*. Nos primeiros resultados e, em função do que já referimos no ponto anterior, é natural que o *compromisso calculativo* seja maior na *Rangel Distribuição e Logística*, pois os investimentos efectuados ao longo do tempo e a adequação alcançada a nível funcional poderá ser mais difícil de alcançar se existir uma mudança de empresa.

Os segundos resultados, poderão ser justificados pelo facto da *Rangel Expresso II*, se tratar da empresa de distribuição do grupo, na qual os salários e a política de prémios é bastante aliciante, em relação às empresas concorrentes. Desta forma, os colaboradores, nomeadamente motoristas, que integram a amostra, seriam bastante

penalizados se saíssem da empresa. Desta forma, o seu compromisso para com a organização é estabelecido numa base mais *calculativa* relativamente aos trabalhadores da *Rangel Fedex*.

Por último e, no que concerne ao *comprometimento normativo*, as diferenças significativas ocorrem novamente entre a *Rangel Distribuição e Logística*, a *Rangel Expresso II*, e a *Rangel Fedex*, pelos motivos já referidos no ponto anterior. Neste caso, regista-se igualmente uma diferença significativa entre o nível de *comprometimento normativo* dos colaboradores da *Rangel Transitários* relativamente à *Rangel Fedex*. Uma das possíveis causas para este resultado, assenta não só na *antiguidade* desta empresa do grupo que trabalha com o sector do “*core business*” com níveis de rentabilidade elevados e fáceis de medir, o que facilita o *feedback* constante relativamente ao desempenho da empresa e de qualquer um dos seus colaboradores, como nos seus elevados níveis de escolaridade. Em suma, esta facilidade na medição da rentabilidade da organização, bem como o conhecimento real e em tempo útil do desempenho da organização e individual, fazem com que os colaboradores se sintam reconhecidos pelo seu esforço e motivados para continuarem a responder às expectativas colocadas pela organização.

Uma outra variável independente, na qual se registaram diferenças significativas ao nível do compromisso organizacional *calculativo* e *normativo* foi o *departamento*. Verifica-se que o departamento *RDL*, apresenta maior nível de *comprometimento calculativo* relativamente aos departamentos *Logística* e *Comercial*. O grupo de colaboradores que exercem funções do departamento *RDL*, fazem *assemblagem*, estando tal como referimos anteriormente, perfeitamente adaptados às características e exigências da função. Os níveis de rotatividade e *turnover* são nulos. Esta situação justifica o maior *comprometimento calculativo*, uma vez que seria difícil encontrar funções noutras organizações em que o grau de adequação à função fosse tão elevado.

O departamento *Comercial* apresenta níveis de *comprometimento calculativo* significativamente mais baixos relativamente ao departamento *Tabaqueira* e *Financeiro*, evidenciando um nível ligeiramente mais elevado no *comprometimento normativo*. Uma possível explicação para este resultado, não está centrada nos salários,

uma vez que estes estão alinhados com a concorrência, mas sim no sistema de recompensas e na estabilidade oferecida aos colaboradores que integram este departamento. Todos conhecem os ritmos de trabalho, as exigências e as expectativas relativamente à sua função e aos resultados alcançados. Neste sentido, o seu envolvimento com a organização, reside no sentimento de obrigação e retribuição do que já foi dado ao longo do tempo, do que na perspectiva *calculativa* de ausência de oportunidades noutras empresas do sector.

Ainda neste âmbito, os colaboradores do departamento *armazém*, apresentam-se mais comprometidos em termos *calculativos* relativamente a departamentos de *logística*, *operações* e o *comercial*. Mais uma vez, o conhecimento da realidade organizacional auxilia na compreensão deste resultado. Trata-se de um departamento onde existe uma maior antiguidade e onde se desenvolvem maioritariamente tarefas de cariz administrativo, sendo os níveis de escolaridade mais baixos, percebe-se os níveis de comprometimento calculativo, não só pelos investimentos que cada colaborador possa ter realizado ao longo dos anos de carreira, como também, pelo facto de este tipo de tarefas não ser acessível em armazéns de outras empresas, onde se efectuam actividades de carácter mais operacional e com uma menor carga mental. Esta situação é, naturalmente visto como desfavorável, tornando penosa a saída destes colaboradores.

A explicação que acabou de ser descrita no ponto anterior, justifica igualmente que sejam os colaboradores do departamento *armazém*, a revelar níveis significativamente mais elevados de *compromisso normativo* relativamente a colaboradores dos departamentos de *logística*, *operações*, *financeiro* e outros.

No cruzamento desta duas variáveis, *comprometimento organizacional normativo* e *departamento*, constata-se que o departamento *tabaqueira*, apresenta índices significativamente mais elevados de *compromisso normativo*, relativamente aos departamentos de *logística*, *operações* e *outros*. Esta área representa uma parte importante da actividade desenvolvida pelo grupo, sendo um departamento considerado também de “*elite*”, em que muitos dos seus colaboradores foram provenientes de empresas multinacionais neste sector de actividade, que mantiveram, digamos assim, o mesmo *status quo*, bem como regalias sociais e materiais, que fomentaram o maior

envolvimento normativo. Também pelos motivos já apontados anteriormente, os colaboradores do departamento *RDL*, manifestam um nível de compromisso normativo significativamente mais elevado relativamente ao departamento de *logística*, de *operações*, *financeiro* e outros.

A última variável independente que apresenta diferenças significativas é o *local de trabalho*. Verifica-se, neste caso, que os colaboradores da *Maia* apresentam uma diferença significativamente maior em termos de *comprometimento calculativo* relativamente aos colaboradores do *Montijo* e de *Prior Velho*. Em termos organizacionais, a *Maia* onde se situa a sede da empresa, este aspecto, por si só pode criar alguma pressão em certos colaboradores que se consideram mais “*pressionados*” relativamente a outros colaboradores. É também o local onde existe uma maior distribuição de idades. Os índices de *rotatividade* também são mais elevados. Estes aspectos, contribuem para o carácter *calculativo* do envolvimento manifestado por este grupo de colaboradores.

Existem ainda, diferenças significativas em termos de *comprometimento calculativo*, entre os colaboradores que exercem funções em *Albarraque* em relação aos colaboradores de *Prior Velho*. Os funcionários de *Coruche* e *Leiria*, evidenciam níveis de *comprometimento calculativo* significativamente mais elevados relativamente aos colaboradores do *Montijo*, de *Albarraque* e de *Prior Velho*. Nesta situação, será mais fácil explicar o porquê de *Prior Velho* ser o local em que há menor *comprometimento calculativo*. Neste local, estão situadas as empresas mais antigas do grupo, sendo a grande maioria dos seus colaboradores oriundos da área do despachante. Estes colaboradores detinham, nesta empresa, excelentes condições de remuneração, de carreiras e de condições de trabalho. Com a abertura das fronteiras em 1995, estes trabalhadores ficaram no desemprego e foram absorvidos pelo grupo Rangel que aproveitou o seu potencial para a sua área de negócio. Mantiveram no entanto, as condições e regalias que já tinham até então. Actualmente pode considerar-se que é em *Prior Velho* que estão as empresas “*elite do grupo*”, bem como os clientes mais significativos. Neste contexto, torna-se evidente a existência de um maior nível de *comprometimento normativo* para com a organização. Estas diferenças, são igualmente

evidentes em relação às análises diferenciais efectuadas entre o *comprometimento organizacional calculativo* e o *local de trabalho*, para o sexo *masculino* e *feminino*.

No caso das empresas do grupo que se encontram em *Albarraque* e *Coruche*, há evidência significativa da existência de maior nível de *comprometimento calculativo*, visto serem empresas constituídas por funcionários oriundos da tabaqueira. O factor que originou este resultado, poderá ser o facto de não se encontrarem no mercado concorrentes condições idênticas as que são oferecidas. No caso dos colaboradores das empresas em *Coruche* como foi adquirida pelo Grupo Rangel há menos tempo e de ainda existirem algumas resistências na aceitação das normas e cultura do GRUPO RANGEL, poderá igualmente justificar este nível de *comprometimento calculativo* mais elevado. Estas diferenças, são igualmente evidentes em relação às análises diferenciais efectuadas entre o *comprometimento organizacional calculativo* e o *local de trabalho*, para o sexo masculino e feminino. No caso dos colaboradores de Leiria, que integram a *Rangel ExpressoII*, o *comprometimento calculativo*, explica-se, mais uma vez pelas perdas que estes colaboradores iriam sofrer caso abandonassem a organização, uma vez que gozam de condições materiais e funcionais superiores aos que existem no mercado concorrente nesta zona geográfica.

Por último, as relações estabelecidas entre o *comprometimento organizacional afectivo, calculativo e normativo* e o *tipo de contrato*, não evidenciaram diferenças significativas, o que responde à segunda hipótese colocada nesta investigação.

CONCLUSÃO

Chegada a fase final deste estudo, cumpre-nos evidenciar os objectivos e resultados da investigação, reflectindo igualmente sobre as suas limitações. A escolha desta temática, deveu-se não só à importância crescente que o Comprometimento Organizacional assume na gestão previsional de Recursos Humanos, como também pela observação de certos comportamentos e/ou comentários por parte dos colaboradores de algumas empresas do Rangel, que suscitaram a curiosidade do autor para uma análise mais aprofundada desta questão, com o objectivo final de fornecer informações relevantes aos recursos Humanos da empresa, constituindo estas mesmas informações, uma ferramenta útil na gestão e melhoria dos níveis de comprometimento dos colaboradores.

Assim sendo, um dos objectivos deste estudo, prende-se com a identificação dos níveis do compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*, evidenciados pelos diferentes colaboradores. Num segundo plano e, dada a alterações e a flexibilidade ao nível do mercado de trabalho retratada no segundo capítulo deste trabalho, procurou-se verificar se a este nível existiam diferenças entre os colaboradores com um contrato a *termo certo* e com contrato *sem termo*, relativamente ao nível de compromisso organizacional *afectivo*, compromisso organizacional *calculativo* e compromisso organizacional *normativo*.

Os resultados obtidos revelaram que os colaboradores do GRUPO RANGEL, integrados na amostra, apresentam um *vínculo afectivo* menos consistente, sendo a sua relação com a organização baseada numa perspectiva mais *calculativa e normativa*. Em termos globais, a explicação para este resultado reside nas perdas que ocorreriam com a saída da organização, não só pelos investimentos pessoais efectuados como pela perda de certas condições materiais. As restantes diferenças encontradas no cruzamento das três dimensões do Comprometimento Organizacional, de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1997), com as variáveis independentes escolhidas, explicam-se na grande maioria das situações por factores inerente à cultura e à política *normativa* vigente nas várias empresas do grupo.

Assim como referimos no I Capítulo desta investigação, vários autores, com destaque para Meyer e Herscovitch (2001), e Meyer e Allen (1990), concluem que o *compromisso afectivo* é a mais desejada forma de compromisso do ponto de vista da organização, encontrando uma correlação positiva com variáveis como a *coesão grupal*, o *rendimento*, entre outras.

O conhecimento dos resultados obtidos por parte do GRUPO RANGEL, e a confirmação de que a percepção anterior a este estudo de que o nível de *comprometimento organizacional afectivo*, manifestado pelos colaboradores sofreu um decréscimo, sobretudo nos últimos três anos, poderá levar a referida empresa a desenvolver um conjunto de estratégias, algumas delas descritas neste trabalho, para tentar reverter estes resultados e aumentar em termos globais o nível de *comprometimento afectivo* dos diferentes colaboradores, beneficiando eventualmente a médio, longo prazo de maiores níveis de rendimento, satisfação no trabalho e coesão grupal e outras variáveis que sejam subsequentes deste tipo de comprometimento.

Não poderíamos terminar, sem fazer referências a algumas limitações deste estudo e cuja referência poderá ser útil para investigações futuras que corrigindo certas questões poderá obter resultados ainda mais complexos que conduzam a um conhecimento mais aprofundado e amplo sobre a problemática do Comprometimento Organizacional.

A primeira limitação desta investigação, está relacionada com o facto de algumas das variáveis independentes escolhidas serem de natureza individual. Mathieu e Zajac (1990), encontraram uma baixa correlação entre estas características e o comprometimento, alertando para o facto de os investigadores, deverem recorrer às mesmas apenas em termos descritivos e não explicativos. Efectivamente, o recurso a variáveis independentes de natureza organizacional, como sejam, a *satisfação no trabalho*, a *motivação*, a *coesão grupal*, poderiam fornecer explicações importantes e até mais desafiantes, sobre o nível de comprometimento existentes na organização.

Uma segunda limitação refere-se á distribuição dos sujeitos da amostra pelos diferentes grupos de variáveis criadas. No caso da variável *função* e mesmo tendo

obtido diferenças significativas em alguns tipos de comprometimento, não foi possível averiguar entre que tipo funções dado o numero reduzido de sujeitos integrados nesses mesmos grupo. Esta situação impediu, igualmente, a realização de algumas análises multivariadas.

Em suma, o que se pretendeu com este estudo foi, ainda que modestamente, contribuir para a divulgação do constructo *Comprometimento Organizacional*, fornecendo uma visão integrada das diferentes perspectivas e investigações existentes nesta área, mais concretamente, o seu impacto e eficácia na gestão de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review, 11*, 209-236.

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

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research, 26*, 3-15.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 27*, 1-14.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations, 10*, 123-146.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal, 29*, 31-50.

Aquino, R. S., Denize, A. & Oscar, F. (1989). *História das Sociedades*. Brasil. Livro Técnico.

Arnold, H. J., & Feldmen, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology, 67*, 350-360.

Baines, J., & Malek, J. (1991). *Egipto, Deuses, Templos e Faraós*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.

Bastos, A. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 3.

Bastos, A. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Tese de Doutorado*. Universidade Brasilia. UNB, Brasilia.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of Organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

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

Becker, H. S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27, 40-53.

Becker, H. S. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement'. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36

Blau, G. J. (1986). Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of tardiness and Absenteeism. *Journal of Management*, 12, 577-584.

Blau, G. J. (1987). Using a Person-environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 240-257.

Blau, G. J. (1988). An investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.

Blau, G., Paul, A., & St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.

Botelho, C. M. (1996). *O Desempenho Individual nas Organizações: Uma Abordagem da Influência do Potencial Cognitivo e do Envolvimento Organizacional*. Tese de Mestrado não publicada, ISPA, Lisboa, Portugal.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment. The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 179, 533-546.

Cabral, M. V. (Coord.). (1998). *Atitudes Sociais dos Portugueses (base de dados) 1997. Orientações perante o trabalho*. Lisboa: ICS.

Caldwell, D. F.; Chatman, J. & O'Reilly, C. A. (1990) Building Organizational Commitment: A Multi-Firm Study, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

Chang, J., & Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento Organizacional: Criatividade e inovação. *Revista de Administração MacKenzie. São Paulo*, 3, 2, 13-38.

Cerdeira, M. C. (2000). *As novas modalidades de emprego*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade.

Clivard, M. B., & Yeager, P. C. (1980) *Corporate crime*. New York: Free Press.

Cohany, S. R. (1996). *Workers in alternative employment arrangements*. *Monthly Labor Review*, 119, 31-45.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Cruz, B. (2004). *Teorias Sociológicas, Fundação Calouste Gulbenkian*. Lisboa, 4ª edição.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the Causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.

Dean, J. W., & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392-418.

DeCottis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*, 370–380.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing, 31* (2), 11-27.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relation view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*, 660-679.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*, 51-59.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, New York.

Etzioni, A. (1975). *A comparative Analysis of complex Organizations*. New York: Free Press.

Farrel, D., Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance, 27*, 78-95.

Ferrari, I., Nascimento, A. M., Martins F., & Ives G. S. (1998). *História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho*. São Paulo: LTr.

Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York. Quorum Books.

Freeman, F. (1990). *Teoria e Prática dos Testes Psicológicos. 2ª. Ed.* Lisboa: Calouste Gulbenkian.

Fullager, C., & Barling, J. (1989). A longitudinal test of the model of the antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74, 213-227.

Gallagher, D. G., & Parks, M. J. (2001). I Pledge thee my troth... contingently Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.

Garrett, H. E. (1962). *A estatística na psicologia e na educação*. R. de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.

Geis, G. (1982) *On white-collar crime*. Lexington, MA: Lexington Books.

Geringer, J.M., Frayne, C.A., & Milliman, J.F.(2002) . In search of “best practice” inInternational human resource management: Research design and methodology. *Human Resources Management*, Spring, 5-30.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.

Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union development of a measure and examination of its correlates. *Journal Of Applied Psychology*, 65, 479-499.

Green, S. G., Blank, G. W., & Liden, R. C. (1983). Market and Organizational Influences on Bank Employee’s Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 298-306.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Hrebiniak, L. G., & Alluto, J. A. (1972). Personal and Role-related factors in the development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Iannone, R. A. (1992) *A revolução Industrial*. São Paulo: Moderna.

Ibarra, H., & Andrews, S. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.

Jamal, M. (1984). Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 1-21.

Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type – a behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, 727-738.

Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Jaros, S. J.; Jermier, J. M.; Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993) Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal*, 36, 5, 951-995.

Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader rewards in police command bureaucracy: a closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict resolution*, 2, 51-60.

Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 40, 139-154.

Korman, A., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981) Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.

Kovács, I. (2000). Os jovens e a renovação da pesca: expectativas e aspirações em relação aos trabalho e à vida profissional. In: *Pescas e Pescadores* (ed. em colaboração com A. Brandão Moniz e M. Mira Godinho), Oeiras: pp.45-74.

Krosnick, J. A. (1999). Survey Research. *Annual Review Psychology*, 50, 537-567.

Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: M.G. Shahnawaz and Rakesh C. Juyal 177 A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.

Latham, G., Erez, M. & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to Erez-latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-772.

Leandro S. A., & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: APPORT.

Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.

Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving an organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.

Levi, P. (1991). *Grécia. Berço do Ocidente. Grandes Culturas e Civilizações*. Lisboa: Circulode Leitores.

Logan, G. M. (1984) Inspiring loyalty and a sense of purpose. *California Management Review*, 27(1), 149-156.

Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis and Antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Preditive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.

McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting peopple first- *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.

McElroy, J. C., Morrow, R. C., & Laczniak, R. N. (2001). External Organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.

McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes. Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

Medeiros, C. F. M., & Enders, W. T. (1998a). Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: 22º. *ENCONTRO DA ANPAD*, Foz do Iguaçu, CD-ROM.

Melo, A. S. (2001). A organização dos mestres do Porto em tempo Manuelino. Entre permanências e mudanças. *Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho* 369-389.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984) Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987 a). Organizational commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin No. 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1988). Links Between work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: *Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.

Meyer, J. P. e Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extensions of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 – 326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and job performance. It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Moniz, A. B., & Kovács, I. (1997). *Evolução das qualificações e estruturas de formação em Portugal*. IEFP. Ministério para a Qualificação e Emprego.

Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural Influences on organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and Organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.

Morrow, P. C. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai Press, Greenwich.

Morrow, P. C., & Goetz, J. F. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 92-111.

Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.

Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (2001). Work commitment. Conceptual and methodological developments for the management of human resources. *Human Resource Management Review*, 11, 177-180.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 8, 8, 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Rubin, R. (1974). Unit performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, 1, 118-133.

Neré, J. (1977). *História Universal. O mundo Contemporâneo*. Lisboa. Círculo de Leitores.

O’Driscoll, M. P. (1987). Attitudes to the Job and the Organization Among New Recruits: Influence of Perceived Job Characteristics and Organization Structure. *Applied Psychology: An International Review*, 36, 133-145.

Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group and organization Studies*, 11, 335-359.

O’Reilly, C. A.(1991) Organizational behavior: where we've been, where we/re going. *Annual Review of Psychology*, v. 42, p. 427-458,.

O’Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post-decisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.

O’Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

O'Reilly, C. A.; Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34, 2, 487-516.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985) Organizational culture. In R. H. Turner & J. F. Shori (Eds.), *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Pearce, J. L. (1993). Toward and organizational behavior of contract labors: Their psychological involvement and effects on employee coworkers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.

Penley, L. E., & Gould, (1998). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, 55-72.

Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards and behavioral commitment on attitude toward the organization. *Administrative Science Quarterly*, 25, 38-56.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

Pierce, J., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.

Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29, 820-831.

Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.

Price, A. (1997). *Human Resource management in a business context*. Boston: International Thomson business Press.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover Among hospital Employees Greenwich, CT: JI Press Inc.*

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the Organizational Man Revisited. *Academy of Management Review*, 87, 12, 3, 460-471.

Rebelo, G. (2006). *Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal*. Lisboa: Dinâmia centro de estudos sobre a mudança socioeconómica.

Rego, A., & Souto, S. (2004a). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: *Um estudo Luso-Brasileiro*. *RAC*, 8 (1), 151-177.

Rego, A., & Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *ERA – Revista de Administração de empresas*, 44(3), 30-42.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.

Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned Organizations. *Human Relations, 12*, 1013-1035.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Pearson.

Rosa T. (2000). *Trabalho precário – perspectivas de superação*. Lisboa: CIES, OEFP.

Rowan, R. (1981). Rekindling corporate loyalty. *Fortune, 54-58*.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68* (3), 429-438.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 51–59). Chicago: St. Clair Press.

Santana, V., & Centeno, L. (Coord.) (2000). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*. Relatório Final. CIDEDEC. OEFP.

Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology, 3, 79*, p. 455-460.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review, 4*, 589-599.

Scott, W. G., & Hart, D. K. (1981) *Organizational America*. Boston: Houghton Mifflin.

Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachment in the dissolution of interorganizational relationship. *Academy of Management Journal*, 35, 122-160.

Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32, 3, 171-178.

Silva, F. C. (1999). *Mutações no Trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Senac.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy; A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.

Staw, B. M. (1977). Two sides of commitment. Paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Orlando, FL, August.

Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of Commitment: A theoretical Clarification. *Social Forces*, 48: 526-529.

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

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-282. Greenwich, CT: JAI Press.

Steers, R. M. & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479

Scaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.

Silva, F. T. (1999). *Mutações no Trabalho*. Rio de Janeiro. Editora Senac.

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

Tavares, A. (1995). *Civilização Pré-Clássicas*. Lisboa: Universidade Aberta.

Thackray, J. (1981) The new organization man. *Management Today*, 58(9), 75-77.

Thompson, V. (1965) Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.

Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal – performance relation: a case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78, 86-97.

Vanderberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.

Vaz, I. (1997). *As formas atípicas de emprego e a flexibilidade do mercado de trabalho*. Coleção Estudos, Lisboa: Ministério da Qualificação e Emprego.

Vaz, I. (2008). As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho. *IV Congresso Português de Sociologia*.

Weber, M. (1947). *The theory of Social and economic organization*. Tr. By A. M. Henderson and T. Parson. New York Press.

Weber, M. (1984). *On Law in Economy and Society*. (Cambridge, Harvard University Press, 1954). In: Galbraith, J.K. *Anatomia do poder*. São Paulo, Pioneira,.

Werbel, J. D., & Gould, S. (1984). A comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in recent hires and Tenured Employees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 687-690.

Westley, W.A. (1979). Problems and solutions in the quality of working Life. *Human Relations*, 32, 2, p.113-23.

Whyte, W. (1956) *The organization man*. Garden City, NY: Doubledcry Anchor Books.

Whyte, G. (1986) Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*. 11, 311-321.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship Between Job, Organization, and Career Commitments and work Outcomes. An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Zacarro, S. J., & Robbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment. Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273,.

ANEXOS

QUESTIONARIO

O presente questionário insere-se num trabalho realizado no âmbito da Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, na **Universidade Fernando Pessoa** e, destina-se exclusivamente a fins académicos.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Pedimos que responda com sinceridade a todas as questões colocadas, assinalando com um círculo a hipótese (e apenas uma) que considere a mais importante.

Este questionário é **confidencial** e não há respostas certas ou erradas nem boas ou más.

A pergunta abaixo indicada, exemplifica o tipo de escala a que terão que responder, assim como a forma como deve assinalar a sua opção de resposta.

Exemplo:

Neste momento, sinto-me realizada com as minhas tarefas



1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.



2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R).



3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.



4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.



5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R).



6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.



7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R).



8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.



9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.



10. Esta empresa merece a minha lealdade.



11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.



12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.



13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.



14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.



15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R).



16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.



17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.



18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.



19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.



Dados Demográficos

Pedimos-lhe agora certas informações adicionais relativas a alguns dados pessoais que nos irão permitir um tratamento estatístico das questões e estabelecer determinadas comparações em função de grupos específicos. Lembramos, mais uma vez, que a informação recolhida é confidencial e tem um fim estritamente *académico*.

Questionário nº. _____								
Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>				
Idade	18-25	<input type="checkbox"/>	26-35	<input type="checkbox"/>	36-45	<input type="checkbox"/>	≥ 45	<input type="checkbox"/>
Empresa em que trabalha								
Departamento em que trabalha								
Função que exerce								
Local de Trabalho (Ex.: Folgosa)								
Tipo de Contrato		Termo Certo	<input type="checkbox"/>	Termo Incerto	<input type="checkbox"/>	Sem Termo	<input type="checkbox"/>	