

RAFAELA ALEXANDRA VIEGAS MARQUES QUARESMA

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA
ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA
COMPORTAMENTAL NEGLIGÊNCIA TENDO COMO
VARIÁVEL MODERADORA O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Orientador: Professora Doutora Maria da Conceição Couvaneiro

Co-Orientador: Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2012

RAFAELA ALEXANDRA VIEGAS MARQUES QUARESMA

**A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA
COMPORTAMENTAL NEGLIGÊNCIA, TENDO
COMO VARIÁVEL MODERADORA A CONFIANÇA**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia no Curso de Mestrado de Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Maria da Conceição Couvaneiro

Co-Orientador: Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento Nascimento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Psicologia

Lisboa

2012

*A Confiança é um importante
determinante para a
cooperação entre estranhos na
sociedade...*

Putnam, 1993

Dedicatória

À minha Mãe... À Mãe!

Como nós sabemos que a conclusão desta etapa é o fruto do teu amor por mim...

100 vidas não chegariam para agradecer-te o que fizeste e fazes por mim todos os dias, seres minha guia, seres minha maestrina...

Por teres acreditado que não havia alternativa ao sucesso e que nada no mundo me poderia desviar do meu caminho, por nunca teres desistido de mim...

Obrigada Mãe...

Obrigada Mãe...

Obrigada Mãe!

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Prof. Dr. José Luís do Nascimento, de quem tive o privilégio de ser aluna e orientanda. O desafio constante que me colocou, o não me facilitar a vida, embora apoiando sempre, mais do que concluir a dissertação fez-me crescer! Foi um de dois Professores que marcaram a minha vida académica e que de alguma forma marcaram também a minha vida pessoal. O respeito e confiança que sempre senti da sua parte são para mim honra, ou não fosse o Professor um poço de conhecimento que servirá de referência basilar ao resto da minha vida profissional. – Muito obrigada Professor!

E porque acredito que nós também somos quem nos rodeia...

Quero agradecer à minha família todo o apoio e incentivo para a realização desta investigação. Sempre que por algum motivo as forças faltavam ou algum outro objetivo se atravessava, lá estava o Andreas a mostrar que, para já o caminho era aquele e não outro, era indo por ali que eu depois alcançaria todos os outros objetivos, que não seria fácil, mas que era o que tinha de ser. E fê-lo com toda atenção e afeto com que se encaminha uma filha do coração – Obrigada Andreas!

À minha avó, que foi a minha bomba de oxigénio ao longo da realização deste trabalho. As longas horas que passámos no Centro Cultural de Belém, eu entre artigos, livros e articulação de pensamentos e a minha avó com o seu livro ou as suas palavras cruzadas, simplesmente ali, ao meu lado, sem me deixar baixar os braços, sempre com um sorriso que me transmitia a mensagem silenciosa “Vá lá... Está quase! Estou contigo! Força!” – Obrigada Mamy!

Ao Nuno a quem roubei tantas horas de companhia e que tão bem o percebeu e apoiou. Naqueles momentos em que pensei que talvez não fosse capaz, lá estava ele pronto para um carinho de incentivo e uma confiança que não me permitia fazer outra coisa se não ser capaz! É o nosso companheirismo que me permite ir atrás de um sonho profissional que exige horas de dedicação. É a nossa união que permite que tudo seja possível e que eu seja feliz. Sem o Nuno seria tudo menos doce na minha vida! – Obrigada Nuno!

À Cândida, amiga do coração, que todos os dias perguntou “ E a dissertação? Como está a correr?”... esta atenção singela, fez sentir o calorzinho da amizade e o carinho, que este não um caminho necessariamente a percorrer sozinho. Sempre ali em todas as horas, sempre com a palavra certa, proporciona aquele cantinho da vida onde tudo é aceite, as virtudes e os defeitos. É sem dúvida uma companheira de guerra, uma companheira para a vida! – Obrigada Cândida!

À Vera, minha amiga do coração. O carinho, entusiasmo e perspectivas sábias com que acompanha e participa na minha vida pessoal e profissional são para mim um porto seguro que me permite lançar-me em voos cada vez mais altos sem medo de falhar, porque se falhar... a ela vai lá estar! – Obrigada Vera!

Finalmente, mas de forma nenhuma menos importante, quero agradecer ao Tiago e à Ana, companheiros de estudo e de investigação. Formámos uma excelente equipa na qual uns não deixaram cair os outros. O Tiago e a Ana foram incansáveis no auxílio que me prestaram. Desejo profundamente que a vida profissional dos dois seja recheada de sucessos, sendo que cá continuarei para o que for necessário! Muito obrigada aos dois!

Resumo

O problema que se circunscreve no presente estudo é o sistema de relações entre a confiança organizacional, o comprometimento organizacional e a estratégia comportamental negligência.

As principais hipóteses são de que o Construto Confiança influencia a estratégia Comportamental Negligência e que esta relação é mediada pelo Comprometimento Organizacional perspectivado no Modelo das Três Componentes de Allen e Meyer (1991).

Foi elaborado um questionário com base em três escalas – Escala de Confiança de Robinson (1996), Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1997) e validada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e a Escala do Modelo EVLN com plataforma de construção em três escalas utilizadas: uma por Rusbult et al (1998), outra por Withey e Cooper (1989) e outra por Hagedoorn et al (1999), que foi aplicado a uma amostra aleatória.

A revisão de literatura do presente artigo teve base em artigos e livros da área organizacional.

Identificaram-se como principais evidências que a Confiança influencia a Negligência e de que o Comprometimento Afetivo é moderador desta relação.

Palavras-Chave: Confiança, Comprometimento Organizacional, Modelo EVLN, Negligência.

Abstract

The problem focused in the present study is the system of the relationship of the Organizational Trust, Organizational Commitment and the Behavioral Strategy Neglect.

The principal hypothesis are that the construct of Trust have positive influence in Behavioral Strategy Neglect and this relation is mediate by the Organizational Commitment, viewed by the Model of Three Components of Allen and Meyer (1991).

It was elaborated a questionnaire based on three scales – the Trust Scale of Robinson (1996), the Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer (1997) and validated to the Portuguese population by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) and the EVLN Scale which was developed based on three Scales: one of Rusbult et al (1998), another one of Withey and Cooper (1989) and the last one of Hagedoorn et al (1999). The questionnaire was applied to a random sample.

The literature review was based on articles and books of the organizational area.

The main conclusions was that there are evidences that the Trust have influence on Neglect e that the Affective Commitment is a mediator of this relation.

Key-Words: Trust, Organizational Commitment, EVLN Model, Neglect.

Índice Geral

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. CONSTRUTO CONFIANÇA.....	9
1.1.1 <i>Confiança</i>	9
1.1.2 – <i>Confiança Organizacional</i>	10
1.1.3 – <i>Antecedentes e Consequentes da Confiança</i>	12
1.2. CONSTRUTO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
1.2.1. <i>O Comprometimento Organizacional</i>	14
1.2.2. <i>Os três fatores do Comprometimento Organizacional</i>	16
1.2.2.1. <i>Comprometimento Afetivo</i>	16
1.2.2.2. <i>Comprometimento Calculativo</i>	17
1.2.2.3. <i>Comprometimento Normativo</i>	17
1.2.3. <i>Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional</i>	17
1.3. MODELO EVLN.....	19
1.3.1. <i>A Estratégia Comportamental Negligência nas Organizações</i>	21
1.3.2. <i>Antecedentes e Consequentes da Negligência</i>	22
1.4. A RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS VISADOS.....	23
1.4.1. <i>Confiança Organizacional e Comprometimento Organizacional</i>	23
1.4.2. <i>Comprometimento Organizacional e Negligência</i>	24
1.4.3. <i>Confiança Organizacional e Negligência</i>	25

CAPÍTULO 2 - MÉTODO

2.1. INSTRUMENTO.....	27
2.2. PROCEDIMENTO.....	27
2.3 AMOSTRA.....	28
2.4 OPÇÕES ESTATÍSTICAS.....	29

CAPÍTULO 3 - RESULTADOS

3.1. VALIDAÇÃO FACE À AMOSTRA.....	31
3.2. TESTE DE HIPÓTESES.....	35
3.2.1. <i>Estatísticas Descritivas</i>	35
3.2.2. <i>Teste de Hipóteses</i>	36

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. IMPLICAÇÕES PARA O ESTUDO.....	42
4.1.1. <i>Teóricas</i>	42

4.1.2. <i>Práticas</i>	43
4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	44
4.3. ESTUDOS FUTUROS.....	44
APÊNDICES	I

Índice de Quadros e de Tabelas

Quadro 1 – Quadro de hipóteses (H1-H3) relacionadas com a Confiança e com a dimensões do Comprometimento Organizacional.....	30
Quadro 2 – Quadro de hipóteses (H4-H6) relacionadas com as dimensões do Comprometimento Organizacional e a Negligência.....	32
Quadro 3 – Quadro de hipótese (H7) relacionada com a Confiança e a Negligência.....	34
Tabela 4 – Tabela de descrição da amostra – variáveis nominais e escalares.....	34
Tabela 5 – Tabela do « <i>Factor Loading</i> » da escala Confiança.....	34
Tabela 6 – Tabela do « <i>Factor Loading</i> » da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Afetiva.....	34
Tabela 7 – Tabela do « <i>Factor Loading</i> » da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Calculativa.....	34
Tabela 8 – Tabela do « <i>Factor Loading</i> » da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Normativa.....	34
Tabela 9 – Tabela do « <i>Factor Loading</i> » da escala Negligência.....	34
Tabela 10 – Tabela de Correlações do Coeficiente de Pearson.....	34
Tabela 11 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Afetivo.....	34
Tabela 12 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Afetivo.....	34
Tabela 13 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Calculativo.....	34
Tabela 14 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Calculativo.....	34
Tabela 15 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Normativo.....	34
Tabela 16 – Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Normativo.....	34
Tabela 17 – Tabela de hipóteses (H1-H3) de determinação da Confiança sobre o Comprometimento Organizacional.....	34

Tabela 18 – Modelo de determinação das Dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência.....	34
Tabela 19 – Modelo de determinação das Dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência.....	34
Tabela 20 – Tabela de hipóteses (H4-H6) de determinação d as dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência.....	34
Tabela 21 – Modelo de determinação da Confiança sobre a Negligência.....	34
Tabela 22 – Modelo de determinação da Confiança sobre a Negligência.....	34
Tabela 23 – Tabela de hipótese (H7) de determinação da Confiança sobre a Negligência.....	34

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Partida. As Hipóteses apresentadas são de determinação.....	30
Figura 2 – Equação do Teste de Sobel.....	32
Figura 3 – Modelo Proposto. As Hipóteses apresentadas são de determinação.....	34
Figura 4 – Modelo Final Proposto.	34

Introdução

Uma organização não conta apenas com o seu meio interno como variável a operacionalizar para garantir o sucesso. Pelo contrário, o meio externo tem uma importância indubitável e sofre alterações que têm forte impacto nas empresas (Shaw, 1997). As mudanças que se verificam ao longo do tempo tornam necessárias alterações na gestão dos colaboradores das organizações, com o objetivo de obter vantagem num mercado competitivo (Paine, 2007). Podemos comprovar este facto olhando para a história na qual as alterações económicas, sociais e tecnológicas ditaram o percurso na gestão de colaboradores: até 1945 não há gestão de recursos humanos, o que existe é a administração, de 1945 a 1973 surge a gestão de recursos humanos, de 1973 a 1985 assiste-se à gestão integrada de recursos humanos e de 1985 até então tem-se observado a gestão estratégica de recursos humanos (Bilhim, 2009). Acontece que todas estas alterações imprimem mudanças também nos colaboradores nos quais começam a surgir novas perspetivas quanto a crenças e valores no trabalho (Paine, 2007).

Começam a revelar forte importância construtos, no âmbito do trabalho, tais como preditores de desempenho, análise do trabalho, formação e desenvolvimento, sistemas de recompensas, motivação e atitudes no trabalho, entre outros (Cascio & Aguinis, 2008). Paralelamente, vários estudos incidiram nas estratégias de comportamentais como resultante, nomeadamente, dos construtos atrás referidos (*e.g.* Hirschman, 1970).

De acordo com Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), ainda que não haja consenso, as definições existentes convergem na indicação de que o Comprometimento é uma ligação ao nível psicológico que o sujeito apresenta para com a sua organização que se revela como fator de equilíbrio ou como catalisador, que conduz as opções por determinadas estratégias comportamentais (Meyer & Herscovich, 2001).

Quanto à Confiança Organizacional é um “...conceito que integra processos psicológicos ao nível individual com...processos institucionais ao nível organizacional.” (Pane, 2007, p.40). A Confiança pode definir-se como “...a expectativa que tem uma pessoa, grupo ou empresa de comportamentos eticamente justificáveis...- decisões moralmente corretas e ações baseadas em princípios de análise éticos – da parte da outra pessoa, grupo ou empresa” (Hosmer, 1995, p.399), ou como “...expectativa de resultados positivos (ou negativos) que se podem obter, baseada na ação que se espera da outra parte, numa interação caracterizada pela incerteza” (Battacharya, Devinney & Pillutla, 1998, p.462).

Contudo, segundo Hosmer (1995) e Meyer, Davis e Schoorman (1995) não existe consenso na definição do construto Confiança propriamente dito, entre os teóricos da matéria.

Têm origem com Hirschman (1970), estudos cujo tema se insere nos mais importantes ao nível das organizações, que se debruçam sobre as respostas comportamentais dos colaboradores quando a satisfação decresce (Hirschman, 1970). Os estudos desenvolvidos em redor deste tema vão acrescentando dimensões ao modelo inicial de Hirschman (1970), Exit, Voice e Loyalty aplicado, nomeadamente, à economia. Rusbult (1982) transpõe o modelo para o estudo das relações românticas acrescentando a dimensão Negligência, Farrell (1983) transpõe o modelo para as organizações e Rusbult, Farrell Rogers e Mainous III (1988) apresentam o modelo de forma sistematizada. Atualmente este modelo, apesar de não estar muito estudado, tem sido desenvolvido com outras estratégias comportamentais, tais como a voz agressiva e o cinismo (*e.g.* Naus, Interson & Roe, 2007). Mais ainda, tem sido estudado especialmente a lealdade e a negligência no sentido de uma melhor reconceptualização (Nascimento, 2010).

Ao optar pela estratégia comportamental Negligência, o colaborador vai adquirir uma postura passiva que vai dar origem a que condições de trabalho, já insatisfatórias, se agravem (Farrell & Rusbult, 1992 e Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous III, 1988). Esta estratégia comportamental é caracterizada por uma profunda redução de empenho a vários níveis (*i.e.* absentismo e utilização do horário de trabalho para questões do foro pessoal) (Rusbult *et al*, 1988).

O problema que se circunscreve no presente estudo é o sistema de relações entre a Confiança Organizacional, o Comprometimento Organizacional e a estratégia comportamental Negligência.

Conforme refere Paine (2007), uma das patentes adversidades que as organizações modernas enfrentam é o decréscimo de Confiança nas mesmas e impacto que esse fenómeno tem nos colaboradores (Paine, 2007). A referida deterioração tem como um dos antecedentes as supra referidas novas estratégias que as organizações tiveram de adotar para se manter competitivas no mercado, que levaram a que os colaboradores não vejam os seus empregos como certos nem estáveis (Paine, 2007).

Segundo Fairholm (1994) níveis elevados de confiança nas empresas otimizam a produtividade e segundo Hosmer (1995) a confiança é um elemento primordial para o comprometimento dos colaboradores, especialmente em alturas de inovação ou mudança.

A presente investigação tem a sua plataforma em dois postulados: o primeiro, *“para construir um futuro competitivo, as empresas têm de criar um clima organizacional que promova a confiança e construa o comprometimento com a organização”* (Pane, 2007, pág.6), o segundo, um recente estudo no qual é validado um modelo que identifica a confiança como antecedente do Comprometimento (Chen & Indartono, 2011).

Com o objetivo de relacionar os construtos Confiança Organizacional e Comprometimento Organizacional com a estratégia comportamental Negligência, constituinte do modelo EVLN, o presente estudo vai considerar que a confiança tem influência na negligência profissional sendo o comprometimento o moderador desta relação.

A questão à qual se procura responder no presente estudo é:

Será que o nível de Confiança vai determinar um comportamento Negligente, sendo essa relação mediada pelo Comprometimento Organizacional, , perspetivado no Modelo dos Três Componentes de Allen e Meyer (1991)?

Capítulo 1 – Revisão da literatura

1.1. Construto Confiança

1.1.1 Confiança

Segundo Shaw (1997) a “*trust*” Confiança radica na palavra alemã “*trost*” que significa “*conforto*”. O mesmo autor, reconhece que os indivíduos confiam em quem é merecedor, sendo esta perspetiva corroborada pelo estudo empírico de Sato (2003), mas chama à atenção para o facto de que nem sempre são as experiências passadas que alicerçam a Confiança. Ainda que alguns autores (*i.e.* Mishra e Morrissay, 1990), definam confiança como um fenómeno decorrente da razão e de factos (“*confidence*”), Shaw (1997) postula que a Confiança é baseada em parte na “*crença*”. Este «*em parte*» quer para o autor dizer que Confiança é mais do que factos e razão e menos do que crença absoluta (Shaw, 1997). Também Gambetta (1988) se refere à Confiança como uma crença subjetiva, sendo que esta existe sem evidências que a comprovem.

A definição de Shaw (1997) é convergente com as definições de Hosmer (1995) e Battacaraya, Devinney e Pillutla (1998), que se referem à Confiança como “*expectativa*” e de Zand (1972) que se refere à confiança visando a “*vulnerabilidade e a dependência*”: “*Acreditar que aqueles de quem se depende irão ao encontro das nossas expectativas[...]positivas.*” (Shaw, 1997 p 21 e 22). Outra definição que segue o mesmo sentido é “*...a intenção de aceitar a vulnerabilidade perante quem se confia com base em expectativas positivas acerca das suas ações.*” (Colquitt, Scott & LePine, 2007 p 909), tal como “*...vontade de uma parte de ser vulnerável às ações da outra parte com base na expectativa de que o outro levará a cabo uma ação particular importante para si.*” (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 p712). Percebe-se assim que, tal como afirma Hosmer (1995) e Colquitt et al (2007), existe ausência de consenso entre os investigadores quanto à definição do construto Confiança.

Ao confiar-se em alguém, assume-se que o indivíduo comportar-se-á para conosco de forma a ir ao encontro dos nossos interesses, pelo menos tanto quanto lhes for possível (Shaw, 1997). Neste ponto entramos numa questão complexa, que é a perceção que os outros têm das nossas necessidades. Quanto melhor forem percebidas mais proficientemente se constrói a relação de Confiança (Shaw, 1997). Acontece que as necessidades efetivamente expressas são apenas uma parte das reais necessidades (Shaw, 1997). São as necessidades implícitas que tornam a Confiança um construto de “*cristal*” no que concerne à gestão e

procedimentos que a mantêm (Shaw, 1997). Existe, aliás, consenso entre os investigadores de que as relações de Confiança são bastante difíceis de construir e bastante fáceis de destruir (Shaw, 1997, Paine, 2007).

Um aspeto interessante para que Shaw (1997) chama a atenção é o facto de não existir um meio termo quando se trata de Confiança, ou se confia totalmente ou não se confia de todo.

O presente estudo, segundo Dirks e Ferrin (2001), converge com a maioria das investigações que dão plataforma ao conhecimento do construto Confiança, ao tratar a confiança como um construto psicológico unidimensional. Contudo, segundo os mesmos autores, a confiança é um estado psicológico complexo que poderá ser constituída por mais do que uma dimensão (Dirks & Ferrin, 2001).

No presente estudo vai considerar-se a Confiança como um “estado psicológico, como uma crença ou uma atitude.” (Dirks e Ferrin, 2001 p 451).

1.1.2 Confiança Organizacional

Sendo as organizações constituídas por pessoas, os postulados supra interferem nas relações de trabalho e comportamentos adotados no âmbito laboral.

No período dos anos 90, as grandes mudanças de que as organizações foram alvo contribuíram para o crescente interesse no construto Confiança, aplicado às organizações (Battacharaya et al, 1998).

Segundo Paine (2007), o esteio da Confiança no âmbito das organizações radica nas teorias da psicologia organizacional - Gestão Científica, Teoria Organizacional Clássica e Movimento das Relações Humanas (Paine, 2007). Com Taylor e a Gestão Científica, surge pela primeira vez a identificação da necessidade de otimizar a eficiência e produtividade dos trabalhadores (Rego e Cunha, 2007). Foi então adotada a postura de que incentivos económicos seriam os incentivos que serviriam esse propósito. A implementação desta visão das organizações e dos trabalhadores reduziu-os a uma produção até aos limites humanos, sem nunca equacionar os determinantes psicológicos dos mesmos (Rego e Cunha, 2007).

Houve uma evolução no sentido do progresso na implementação da Teoria Clássica, com Fayol, mas em bom rigor as alterações efetivas no quotidiano dos trabalhadores não se verificaram muito diferentes (Rego e Cunha, 2007). Fayol focou-se sobretudo na hierarquia rigorosamente definida, na garantia de retribuição dos trabalhadores em prol da sua satisfação e na equidade de tratamento para trabalhadores com funções e cargos idênticos (Rego e Cunha, 2007).

Foi com o Movimentos das Relações Humanas, com os resultados de um estudo de Elton Mayo, que pela primeira vez se equacionaram fatores psicológicos e sociológicos no trabalho (Rego e Cunha, 2007). Numa segunda experiência, o mesmo investigador concluiu que a produção sofria um significativo aumento aquando da introdução de mudanças, nomeadamente tempos de descanso, alteração de horários de trabalho, distribuição de bebidas e participação na discussão de definição de tarefas (Rego e Cunha, 2007).

Com os indicadores de que o fator psicológico é um determinante importante nas organizações, abriu-se espaço ao estudo dos locais de trabalho como um sistema social e equacionando fatores do foro psicológico, que até hoje prosperam.

Foi com os teóricos das relações humanas que se identificou a importância da Confiança dos trabalhadores (Paine, 2007), mais ainda, foi também devido a estes teóricos que as organizações reconheceram a pertinência do investimento na Confiança Organizacional como uma alternativa exequível aos incentivos económicos para motivar a força de trabalho (Paine, 2007).

Shaw (1997), postula que os alicerces da Confiança Organizacional são a liderança e os moldes em que a organização está construída – cultura formal e informal.

Shaw (1997), refere também que a Confiança Organizacional depende de três imperativos, que devem ser fomentados e geridos - o alcance de resultados, a integridade e a manifestação de preocupação. O autor sublinha que de facto não é fácil a gestão destes imperativos, sendo que frequentemente existe colisão de interesses entre os mesmos. A exemplo o autor refere a dificuldade que os líderes frequentemente enfrentam para apresentar elevados lucros exigidos pelos quadros administrativos e ao mesmo tempo demonstrarem preocupação com os seus colaboradores (Shaw, 1997).

Outro exemplo que autor apresenta visa a integridade. A acérrima concorrência exige muitas vezes que os líderes alterem estratégias para alcançar resultados, podendo este fenómeno ser percebido pelos colaboradores como falta de integridade, especialmente no caso de estes serem diretamente envolvidos nas referidas alterações (Shaw, 1997).

“A Confiança alicerça a base para criar um clima dentro do qual indivíduos e organização podem prosperar.” (Paine, 2007 p 41). A questão para a qual Mayer et al (1995) chamam a atenção é o facto de as empresas, para evitar depender das atitudes individuais, utilizarem mecanismos de controlo, contratos, procedimentos internos, entre outros. Mas adiantam que ainda que as organizações possam estar legalmente protegidas, esta legalidade não vai substituir aspetos motivacionais do foro psicológico inerentes ao ser humano. Ao

contrário, o desenvolvimento e gestão de Confiança mútua levam os colaboradores a ser mais eficientes (Mayer et al, 1995).

No presente estudo vai considerar-se a o postulado por Shockley_Zalaback, Ellis e Winograd (2000), que a Confiança Organizacional se refere às expectativas dos colaboradores relativamente às relações, aos comportamentos e acordos no âmbito das organizações.

1.1.3 Antecedentes e Consequentes da Confiança Organizacional

Na investigação dos antecedentes e consequentes da Confiança, dois estudos meta-analíticos complementam-se, um de Dirks e Ferrin (2002) e o outro de Colquitt et al (2007). O primeiro focou-se na Confiança na liderança (Dirks & Ferrin, 2002), o segundo, de Colquitt et al (2007), focou-se não só na liderança mas também na confiança entre colegas de trabalho.

A primeira investigação supra referida será aquela em que o presente estudo se vai focar, levando em conta que o instrumento através do qual foi recolhida a amostra relativamente ao construto Confiança se constitui por itens que remetem ao empregador.

O estudo de Dirks e Ferrin (2002) desenvolve uma meta-análise que visa clarificar os antecedentes e consequentes da Confiança com base em duas perspectivas sintetizadas a partir da literatura existente, uma que os autores definem como perspectiva de base relacional (*“relation-ship based” perspective*) e outra que definem como perspectiva baseada no caráter (*“character based” perspective*) (Dirks & Ferrin, 2002), sendo estas, segundo o autor, as duas formas de a confiança afetar/influenciar o comportamento e o desempenho dos colaboradores (Dirks & Ferrin, 2002). Ambas as perspectivas implicam algumas características inerentes aos líderes e à liderança, nomeadamente a justiça, a capacidade e a integridade, entre outros, que têm impacto directo nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores (Dirks & Ferrin, 2002).

A perspectiva baseada no carácter, como a própria designação indica, visa o impacto que tem a percepção dos colaboradores acerca do caráter do líder, no que concerne à vulnerabilidade da relação hierárquica (Dirks & Ferrin, 2002). Este é um aspeto que adquire grande importância visto que os líderes têm o poder de interferir e decidir sobre questões com exponencial impacto na vida profissional dos colaboradores, nomeadamente promoções, alocação de projetos, entre outros (Dirks & Ferrin, 2002), por outras palavras o que nesta perspectiva é visado é a confiabilidade do líder (Dirks & Ferrin, 2002).

Mayer et al (1995) desenvolveram um modelo no qual a confiabilidade é constituída por três dimensões – integridade, benevolência e capacidade (Mayer et al, 1995). Nesta proposta de modelo o autor avança que elevados níveis de benevolência, integridade e

capacidade dão origem a uma maior confiabilidade (Mayer et al, 1995), podendo ser assim encarados como antecedentes da Confiança. Mayer et al (1995), sublinham a importância da tomada de risco como consequente da Confiança. Sustentam a sua perspectiva na diferença entre a predisposição/vontade de confiar e o efetivo engajamento em situações que impliquem risco, sendo enquadrados na confiança e na consequência da confiança, respetivamente (Mayer et al, 1995).

Quanto à perspectiva de base relacional da confiança, foca-se no altruísmo social e na reciprocidade de cuidado e consideração expressa na relação (Dirks & Ferrin, 2002), por outras palavras, colaboradores que sentem que o seu líder revela cuidado e consideração, manifestarão, em consequência, maior disponibilidade para o trabalho e maior empenho e dedicação nas tarefas, inclusivamente indo além do que lhes é solicitado (Dirks & Ferrin, 2002).

Segundo Dirks e Ferrin (2002), a confiança também está ligada a atitudes adotadas no local de trabalho, nomeadamente o Comprometimento organizacional. Voltando a referir o facto de que os líderes têm o poder de interferir na vida profissional dos colaboradores, se o nível de Confiança nos líderes for elevado os colaboradores terão um sentimento mais positivo perante o trabalho bem como se sentirão mais protegidos (Dirks & Ferrin, 2002). Mas se ao contrário estes níveis de Confiança forem baixos, os colaboradores experimentarão um sentimento de aflição cujo consequente será uma diminuta satisfação com o trabalho e um diminuto Comprometimento Organizacional, construtos que segundo o autor evidenciam maior associação com os níveis de Confiança Organizacional, como seus consequentes (Dirks & Ferrin, 2002).

Outros consequentes equacionados e testados neste estudo meta-analítico são o Comprometimento com as decisões e o Comprometimento com os objetivos, os comportamentos de cidadania organizacional, a intenção de desistir e acreditar na informação. De todos estes construtos apenas o construto acreditar na informação e o Comprometimento com as decisões apresentaram valores não significativos (Dirks & Ferrin, 2002).

A referência aos antecedentes da Confiança Organizacional não será tão alargada visto que o Modelo de Partida do presente estudo não os considera. Contudo, julga-se pertinente para os leitores que estes sejam referidos.

Os antecedentes visados no estudo meta-analítico de Dirks e Ferrin (2002) são a liderança transformacional, a liderança transacional, a justiça distributiva, a justiça processual, justiça interacional, quebra das expectativas não explícitas, participação na tomada de

decisão, apoio organizacional percebido, propensão e duração do relacionamento (Dirks & Ferrin, 2002). De todos os antecedentes referidos, apenas a propensão e a duração do relacionamento não são significativos. S antecedentes mais significativos são a liderança transformacional, a justiça processual e a justiça interacional (Dirks & Ferrin, 2002).

Como se pode inferir, a maioria dos construtos abordados como antecedentes e consequentes podem ser integrados nos imperativos da Confiança Organizacional referidos por Shaw (1997), a integridade, o alcance de resultados e a manifestação de preocupação.

1.2. Construto Comprometimento Organizacional

1.2.1 O Comprometimento Organizacional

O Comprometimento é dos contrutos mais estudados no que concerne à realidade ao contexto de trabalho (Klein *et al*, 2009).

Estudos focados neste construto já revelaram que os resultados do Comprometimento ou ausência do mesmo, por parte dos colaboradores, têm impacto nas organizações (*e.g.* absentismo, desempenho...) (Klein *et al*, 2009). A permanente mudança na natureza do trabalho e das relações no trabalho está na base da panóplia de definições de Comprometimento, mais ainda na diferença de perspetivas e abordagens dos autores que estudam (Klein *et al*, 2009).

De acordo com Klein, et al (2009), pode sintetizar-se numa perspetiva histórica o estudo do Comprometimento em cinco momentos. O primeiro momento é descrito até aos anos 60, durante o qual o Comprometimento foi estudado fora do âmbito literário das organizações (Klein *et al*, 2009), focando-se na literatura da psicologia e da sociologia (Klein *et al*, 2009). Contudo, houve exceções, como Whyte's (1956) que cujas investigações obtiveram resultados que apontavam para o facto de os indivíduos adquiriam um sentido de pertença social que os faria subjugar os seus objetivos pessoais às necessidades da organização (Klein *et al*, 2009). O momento seguinte baliza-se pelos anos 60 e 70. É nesta década que o Comprometimento começa a ser alvo de forte atenção por parte da literatura sobre local de trabalho (Klein *et al*, 2009), sendo, inclusivamente, esta a época que vai alavancar o estudo das múltiplas bases do Comprometimento (Klein *et al*, 2009).

Neste momento da história Becker (1960) estuda como, com base no conceito “*Side-bets*”, o indivíduo se compromete com escolhas antecipadas, visando trocas materiais com a organização (Becker, 1960). De acordo com esta teoria os colaboradores pesariam os custos e os benefícios da sua saída da organização (Becker, 1960).

Já Grusky (1966), estuda como a dificuldade em alcançar estas trocas comerciais podem influenciar a ligação com a organização (Grusky, 1966).

Ao recuar uns anos, Etzioni (1961) desenvolve uma tipologia de envolvimento que tem base no tipo de poder exercido pelas organizações sobre os colaboradores (Etzioni, 1961). Etzioni refere três tipos de envolvimento para cada tipo de poder exercido: o envolvimento moral para o poder normativo, o envolvimento calculativo para o poder de remuneração e o envolvimento alienativo para o poder coercivo (Etzioni, 1961).

Kanter (1968), propõe uma tipologia semelhante. Note-se, semelhante e não idêntica. Primeiro, Kanter, no seu trabalho já se referiu a Comprometimento e não a envolvimento, segundo, os tipos de envolvimento que Etzioni viu como independentes, Kanter perspetivou como fortemente interrelacionados (Kanter, 1968). Terceiro, porque na base do estudo de Kanter esteve um outro estudo que desenvolveu sobre comunidades utópicas e focou-se no fenómeno de como os comportamentos exigidos por um grupo aos seus membros influenciavam o Comprometimento e a sobrevivências dos próprios grupos (Kanter, 1968).

No terceiro momento histórico, segundo Klein *et al* (2009), na década de 70 a 80, surge uma perspetiva que viria a ser a base de ampla pesquisa posterior (Klein *et al*, 2009), que seria a perspetiva atitudinal do Comprometimento (Klein *et al*, 2009). Esta perspetiva tinha o seu cerne em duas questões “*como é que o indivíduo identifica o destinatário do seu comprometimento?*” e “*como é que o indivíduo se relaciona com o destinatário do seu comprometimento?*” (Klein *et al*, 2009, p. 6).

Foi também neste período que foi publicado o primeiro questionário para o Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*) (Klein *et al*, 2009), de forma a que os administradores das organizações pudessem assim medir este construto, que agora ganhava tanta consideração. Mais ainda, foi neste terceiro momento que de facto se aceitou e se entendeu a importância do Comprometimento Organizacional, como um fenómeno de importantes resultados para as organizações (Klein *et al*, 2009).

O quarto momento, reporta às décadas de 80 e 90. Na década de 80 voltou a dar-se grande atenção ao Comprometimento a vários destinatários e não apenas às organizações (Klein *et al*, 2009). É também neste período que surge a importante referência ao papel da cognição no fenómeno do Comprometimento e que é consistente com a linha da psicologia primórdia do estudo do Comprometimento (Klein *et al*, 2009). É com Salacik (1995), que o Comprometimento passa a adquirir uma perspetiva comportamental, quando o autor postula

que o Comprometimento é a conexão do indivíduo às suas ações (Nascimento, 2010). Portanto, o Comprometimento, que até há poucos anos foi perspetivado como atitudinal, passa a encerrar várias argumentações no sentido comportamental, nomeadamente que a definição atitudinal como um juízo de valor sumário não descreve de forma rigorosa o Comprometimento (Klein *et al*, 2009), porque “...o comprometimento é mais do que um julgamento sumário e não é condicionado por esse julgamento...” (Klein *et al*, 2009, p. 428).

As duas perspetivas podem resumir-se da seguinte forma, a base atitudinal está no ajustamento dos valores, princípios e crenças do colaborador aos da organização, a base comportamental está na forma como o colaborador se comporta em relação à organização em função desse ajustamento ou desajustamento (Meyer & Allen, 1991).

A unidimensionalidade e a multidimensionalidade do Comprometimento tem sido alvo de debate, esta questão deve-se, segundo Becker, Klein *et al* (2009) ao facto de o Comprometimento ser estudado de várias perspetivas e direccionado a vários alvos (Klein *et al*, 2009), as diferenciadas bases que podem dar origem ao Comprometimento e os diferentes mapas mentais que podem estar na sua base (Klein *et al*, 2009).

Ainda que o Comprometimento no seu âmago seja unidimensional, há aspetos deste construto que são multidimensionais (Klein *et al*, 2009). Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo tridimensional do Comprometimento. Este modelo tem sido holisticamente aceite, embora não seja universalmente consensual (Klein *et al*, 2009). Posteriormente a esta investigação, o Comprometimento era considerado como uma única dimensão que media a intensidade da relação entre o colaborador e a organização (Mowday, Steers & Porter, 1979).

1.2.2. Os três fatores do Comprometimento Organizacional

Meyer e Allen (1991), com intuito de irem para além das perspetivas atitudinal e comportamental do Comprometimento, desenvolveram um modelo no qual perspetivaram o Comprometimento como um estado psicológico, que engloba tanto a perspetiva atitudinal como a comportamental.

Ao analisarem o trabalho desenvolvido em torno do Comprometimento, Meyer e Allen (1991), chegaram à conclusão de que era possível identificar três componentes consensuais, a “...*ligação afetiva dos colaboradores à organização...*”, “...*os custos percebidos associados à saída da organização...*” e a “...*obrigação de se manter na organização...*” (Meyer & Allen, 1991, p. 63-64).

1.2.2.1. Comprometimento Afetivo

Vários autores se referem ao Comprometimento focando a sua dimensão afetiva (Kanter, 1968; Mowday *et al*, 1979). Os autores que focam a afetividade referem as emoções orientadas para a organização, o alinhamento afetivo com os seus objetivos e valores e a identificação e o envolvimento sentidos pelos colaboradores relativamente às organizações. (Meyer & Allen, 1991). Esta dimensão é, portanto, do foro emocional., sendo a permanência na organização orientada pelo desejo pessoal (Nascimento, 2010).

1.2.2.2. Comprometimento Calculativo

Outro componente consensual que Meyer e Allen (1991) identificaram foi a perceção de custos. Esta dimensão vai ao encontro da teoria “*sid-bet*” de Becker (1960) e é reconhecida por vários autores (Kanter, 1968; Stebbins, 1970). Esta dimensão tem como matriz o balanço entre custos e benefícios relativos a “...*elementos materiais extrínsecos...*” (Nascimento, 2010 p. 28) inerentes à relação colaborador-organização. De acordo com esta dimensão, a permanência na organização prende-se com questões de ordem material, estando, assim, presente o carácter emocional (Nascimento, 2010).

1.2.2.3. Comprometimento Normativo

O componente Normativo foi o terceiro componente consensual identificado por Meyer e Allen (1991). Este componente radica num sentimento de obrigação e “...*dever moral...*” (Nascimento, 2010 p. 28). Existe, por parte dos colaboradores, uma internalização, resultante de “...*experiências sociais...*” (Meyer & Allen, 1991 p. 77) através das quais as empresas imprimem um sentimento de lealdade para com os valores (Meyer & Allen, 1991). A permanência nas empresas tem, portanto, um carácter socio-emocional.

1.2.3. Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

Com foco na perspetiva do Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, existem antecedentes e consequentes relacionados com cada uma das dimensões do modelo (Meyer & Herscovich, 2001).

Quando se fala de antecedentes, fala-se em contextos e variáveis que propiciam um determinado fenómeno e quando se fala em consequentes, fala-se em comportamentos que têm impactos positivos ou negativos para as organizações, ao nível “...*Sócio-afetivo...*” (Nascimento, 2010 p. 43) e “...*Socio-Cognitivo...*” (Nascimento, 2010 p. 43) (Nascimento, 2010).

Relativamente à componente Afetiva do Comprometimento, estes antecedentes têm carater sócio-emocional e prendem-se com a forma e o grau com que o colaborador se identifica com a organização, nomeadamente com os valores intrínsecos à empresa

(Nascimento, 2010). A percepção de apoio, é para o sujeito, mais um fator antecedente do Comprometimento Afetivo (Nascimento, 2010).

Os estudos existentes sugerem que o Comprometimento Afetivo tem uma relação etiológica negativa com comportamentos que tenham impacto nefasto para as empresas, nomeadamente comportamentos de distanciamento, absentismo, stress, intento de sair, conflitualidade (Nascimento, 2010) “...e outros comportamentos talvez inapropriados...” (Farrell, 1983 p.597). Por outro lado, em estudos desenvolvidos, o Comprometimento Afetivo tem sido positivamente relacionado com comportamentos de “...cidadania organizacional...”, “...esforço adicional...”, “...altruísmo...” e “...consciência/responsabilidade...” (Nascimento, 2010 p. 43). A estratégia comportamental Negligência, embora não tenha sido até hoje muito estudada, está negativamente relacionada com o Comprometimento Afetivo (Nascimento, 2010).

A dimensão Normativa do Comprometimento tem também pendor socio-emocional, mas este pendor prende-se mais com questões morais. Neste sentido os antecedentes ética e valores de trabalho apresentam relação positiva com esta componente (Nascimento, 2010). À semelhança da componente Afetiva, também esta componente se relaciona positivamente com a “...percepção de apoio...” por parte da organização, a par da “...percepção de justiça...” (Nascimento, 2010 p. 43).

Relativamente aos consequentes da componente Normativa não há evidências de relação significativa com absentismo, existem evidências de relação negativa como “...conflito trabalho-família...” (Nascimento, 2010 p. 43) e uma relação positiva com a “...cidadania organizacional...” (Nascimento, 2010 p. 43). Quanto à relação com a estratégia comportamental Negligência, à semelhança do que acontece com o Comprometimento Afetivo, apresenta também uma relação negativa com o construto (Nascimento, 2010).

O Comprometimento Calculativo, ao apresentar características distintas das outras duas componentes na sua constituição, apresenta, tal como esperado, antecedentes e consequentes também distintas. Com antecedente encontra-se a ponderação de alternativas à situação atual com todos os custos e benefícios que a consequente decisão abarca (Nascimento, 2010). Ao nível dos consequentes da dimensão Calculativa, não há evidências da existência de uma relação significativa com o absentismo. Embora, tal como sublinha Meyer et al (2002), os estudos sejam muito reduzidos, há evidências de que existe uma relação positiva do Comprometimento Calculativo com o “...Conflito Trabalho-Família...” (Nascimento, 2010 p.43), o que pode ser explicado ao considerar-se este conflito um custo

para o trabalhador. Ao contrario das dimensões anteriormente analisadas, esta não apresenta uma relação positiva com a “*cidadania organizacional...*” (Nascimento, 2010). Relativamente à estratégia comportamental Negligência, os construtos apresentam uma relação positiva, ao contrario do que se verifica nas dimensões do Comprometimento de cariz sócio-emocional (Nascimento, 2010).

Um aspeto importante para a realidade organizacional, para o qual Nascimento (2010) chama à atenção é que “*...as práticas de gestão de recursos humanos são antecedentes causais distantes do comprometimento organizacional...*” (Nascimento, 2010 p.37), uma vez que, segundo Meyer e Allen (1997) dão origem a perceções que potenciam ou não cada um dos tipos de Comprometimento (Nascimento, 2010).

1.3 Modelo EVLN

Hirschman, em 1970, desenvolve uma teoria, do seu ponto de vista de economista, que visa explicar estratégias de comportamento adotadas por intervenientes de operadores económicos – organizações e consumidores dos seus produtos/serviços -, aquando do declínio da sua satisfação. Contudo, Hirschman refere no seu livro “*Exit, Voice and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations and States*” que esta teoria não se aplica somente aos referidos operadores económicos, mas a uma ampla variedade de organizações e contextos (Hirschman, 1970).

Com plataforma na teoria de Hirschman, Rusbult (1980), aplicada às relações românticas o Modelo EVL e em 1982, o mesmo autor, acrescenta uma dimensão ao modelo, que passa assim a integrar a estratégia comportamental Negligência (Rusbult, Zembrodt & Gunn, 1982).

Só em 1983, este modelo é testado no contexto organizacional (Farrell, 1983).

Hirschman (1970) desenvolve a sua teoria de estratégias comportamentais com base na dinâmica de declínio e aumento da qualidade de serviços/produtos e com o impacto que esta dinâmica tem nos seus intervenientes – consumidores e gestores – tendo como contexto a competitividade. Primeiramente, refere-se à Saída (“*Exit*”) e à Voz (“*Voice*”), e só depois à Lealdade (“*Loyalty*”), que serve de moderador entre a escolha de uma destas estratégias (Hirschman, 1970).

A Saída é definida por Hirschman como “*...consumidores param de comprar os produtos da firma...*” (Hirschman, 1970 p. 4). A Voz é, pelo mesmo autor definida como “*...protesto dirigido a quem se preocupa em ouvi-lo...*” (Hirschman, 1970 p. 4). A Lealdade é caracterizada por Hirschman como um neutralizador da opção pela estratégia Saída em prol

da Voz, que pode ou não influenciar a firma, mas que tem o objetivo construtivo de alcançar melhorias e/ou desenvolvimentos (Hirschman, 1970). Segundo Hirschman (1970), das respostas comportamentais referidas, os gestores poderiam inferir as suas boas práticas e as menos boas (Hirschman, 1970).

Rusbult (1980), encontra na teoria de Hirschman uma plataforma para estudar e propor uma escala multidimensional das estratégias comportamentais Saída, Voz e Lealdade nas relações românticas (Rusbult, 1980).

Rusbult, Zembrodt e Gunn (1982), com base nas investigações supra e também no âmbito das relações românticas, descrevem possíveis comportamentos que caracterizam as dimensões do modelo. De acordo com os autores, a Saída é uma “...separação formal...” (Rusbult et al, 1982 p. 1231), a Voz é “...sugerir soluções para os problemas, perguntar ao parceiro o que é que o incomoda...” (Rusbult et al, 1982 p. 1231) e a Lealdade é “...esperar e ter esperança que as coisas melhorem...” (Rusbult et al, 1982 p. 1231).

É nesta investigação que os autores propõem a nova dimensão do Modelo, a Negligência, que é caracterizada por comportamentos como “...ignorar o parceiro ou passar menos tempo junto, recusar discutir os problemas, tratar mal o parceiro...” (Rusbult et al, 1982 p. 1231), passando assim o Modelo a ser EVLN.

Rusbult et al (1982), postulam existir duas dimensões no modelo EVLN, a dimensão de construtividade/destrutividade e a dimensão de atividade/passividade (Rusbult et al, 1982). Ainda segundo os autores, a Saída caracterizar-se-ia como tendencialmente destrutiva/ativa, a Voz como tendencialmente construtiva/ativa, a Lealdade como tendencialmente construtiva/passiva e a Negligência como tendencialmente destrutiva/passiva (Rusbult et al, 1982). Esta caracterização tem na sua base o comportamento com vista ao futuro (Rusbult et al, 1982).

Na sua investigação, Rusbult et al (1982) obtiveram fortes evidências de que quanto mais satisfeitos estivessem os casais antes da emergência dos problemas maior era a probabilidade de adotarem as estratégias comportamentais Voz e Lealdade em detrimento da Saída e da Negligência (Rusbult, 1982). Encontraram também fortes evidências de que quanto mais baixos fossem os níveis de satisfação, maior seria a probabilidade de adoção de estratégias comportamentais destrutivas, como a Saída e a Negligência (Rusbult, 1982).

É com o estudo de Farrell (1983) que o modelo EVLN é aplicado pela primeira vez no âmbito organizacional. Este estudo focou-se nas respostas comportamentais dos colaboradores em função da satisfação com o trabalho (Farrell, 1983). Nesta investigação as

estratégias comportamentais EVLN caracterizam comportamentos específicos manifestados nas organizações, tais como o absentismo, o *turnover*, falar com as chefias e pedir transferências (Farrell, 1983).

1.3.1 A Estratégia Comportamental Negligência nas Organizações

Adaptando o EVLN ao contexto organizacional, Farrell (1983) definiu as dimensões da seguinte forma, Saída seria “...a separação voluntária ou o *turnover* do trabalho...” (Farrell, 1983 p. 597), esta seria a forma de “...deixar a insatisfação com o trabalho.” (Farrell, 1983 p. 597). No âmbito das organizações, esta estratégia comportamental traduz a crença do colaborador de que a situação não evoluirá no sentido do sucesso (Farrell, 1983).

Relativamente à Voz, Farrell (1983), define-a como “...conceito chave[...]para a reparação das condições de deterioração, de forma a voltar aos níveis de desempenho anteriores...” (Farrell, 1983 p. 598). O autor vai buscar à teoria de Hirschman o termo “...mecanismo reparador...” para adjetivar a Voz no âmbito organizacional (Farrell, 1983).

A Lealdade é caracterizada por Farrell como “...escolhem[...]manter-se na firma por um período de tempo antes de reagir ao problema...” (Farrell, 1983 p. 598). Com base na teoria de Hirschman (1970), Farrell (1983), refere que a lealdade seria uma forma de aguardar o que aconteceria mesmo sem uma atitude de influência, simplesmente permanecer (Farrell, 1983).

A Negligência, no modelo aplicado por Farrell (1983) às organizações seria “...um comportamento frouxo e descuidado por parte dos trabalhadores...” (Farrell, 1983, p. 598), nomeadamente a falta de pontualidade, o absentismo, o pouco cuidado com o erro, entre outros (Farrell, 1983).

De acordo com a sua investigação Farrell (1983) refere ter evidências de que o modelo EVLN pode ser útil para a futura construção de teorias preditivas no que concerne a comportamentos no âmbito das organizações, ainda assim, os resultados obtidos apontam para a necessidade de considerar os construtos como “tentativas” (Farrell, 1983, p. 605).

Como pode ser observado na página 603 da investigação de Farrell (1983), a Saída, a Voz e a Negligência encontram-se nos mesmos quadrantes propostos por Rusbult et al (1982), no que diz respeito à construtividade/destrutividade e actividade/passividade. Contudo a Lealdade surge no estudo de Farrell (1983) como destrutiva/passiva o que, nas palavras do autor, sugere uma “...conceptualização fraca...” (Farrell, 1983, p. 605) ou “...expectativas diferenciadas da força de trabalho” (Farrell, 1983, p. 605).

Nascimento (2010), refere na sua Tese de Doutoramento a escassez de estudos que visam este modelo, sublinhando o facto de haver apenas dois estudos em Portugal. Se for realizado um zoom a artigos que se foquem nos mesmos construtos que o presente estudo, apenas um estudo correlaciona o Modelo EVLN com o Comprometimento Organizacional (Nascimento, 2010).

Os estudos encontrados que investigam o modelo EVLN no âmbito das organizações correlacionam-no com a satisfação no trabalho (Farrell, 1983; Farrell e Rusbult, 1992), com condições adversas no trabalho (Naus, Iterson & Roe, 2007), com o contrato psicológico (Turnley & Feldman, 1999) e com o impacto que sofrem das variáveis de troca (Rusbult, Farrell e Mainous III, 1988). Verificou-se pertinente referir esta questão, sendo que o presente estudo tem como parte do modelo inicialmente proposto o Comprometimento Organizacional como possível moderador da Confiança e da Negligência.

A Negligência é a estratégia comportamental focada no presente estudo, uma vez que estando enquadrada como destrutiva/passiva, tende a ter impactos nefastos nas organizações, revelando-se assim importante desenvolver modelos que possam predizer os comportamentos negligentes dos colaboradores de uma organização.

No presente estudo, pretender-se-á testar dois construtos como determinantes da Negligência, neste sentido, verifica-se pertinente referir outros preditores desta estratégia comportamental no âmbito organizacional.

1.3.2 Antecedentes e Consequentes da Negligência

Withey e Cooper (1989) estudaram os preditores e as consequências da opção de cada uma das estratégias comportamentais do Modelo EVLN aplicado às organizações. Irá seguidamente focar-se o que se refere à Negligência.

No âmbito do trabalho, Withey e Cooper caracterizaram a Negligência como “...atenção focalizada em interesses não profissionais...” (Withey & Cooper, 1989 p. 521), “...não reagir à situação no trabalho...” (Withey & Cooper, 1989 p. 521), “...realizar menor esforço...” (Withey & Cooper, 1989 p. 522), “...não se empenhar nas relações...” (Withey & Cooper, 1989 p. 521) e “...passar menos tempo no local de trabalho...” (Withey & Cooper, 1989 p. 521).

Os resultados dos estudos de Withey e Cooper (1989) apontam para que os antecedentes para a adoção da estratégia comportamental negligente sejam, níveis baixos de satisfação, descrença de que a situação melhorará, sentimento de controlo externo, níveis

baixos de comprometimento organizacional e a existência de uma alternativa melhor (Withey & Cooper, 1989).

Os consequentes da Negligência são também referidos no estudo de Withey e Cooper (1989) e são eles, oportunidades profissionais bloqueadas, perda de reputação profissional e sentimento de falha por parte do colaborador negligente (Withey & Cooper, 1989).

Não sendo a Negligência um construto muito estudado, na presente investigação vai-se perspectivá-la como uma estratégia comportamental que se reflete no desempenho profissional. A Negligência foi acima caracterizada como, nomeadamente, ausência de ação e baixo foco nos assuntos profissionais, neste sentido, um colaborador que opte por este comportamento, dificilmente terá um bom desempenho profissional.

1.4. A Relação dos Construtos Visados

Para a construção do modelo de partida foi escolhida a Confiança Organizacional como antecedente, pelo consenso que se encontra na literatura relativamente à importância e benefícios deste construto para o bom funcionamento das organizações (Shaw, 1997; Paine, 2007; Dirks & Ferrin, 2001; Dirks e Ferrin, 2002; Hosmer, 1995; Robinson 1996).

Partindo do postulado supra, quis saber-se, qual a influência da Confiança Organizacional numa estratégia comportamental que pode ter consequências nefastas para as organizações ao nível da produtividade, a Negligência, sendo que se caracteriza como um comportamento passivo/destrutivo (Farrell, 1983).

A escolha da variável moderadora Comprometimento Organizacional, deve-se ao facto de haver evidências de relação deste construto quer com a Confiança, quer com a Negligência (Paine, 2007; Nascimento, 2010), ainda que ambas as relações estejam muito pouco estudadas.

Segundo Paine (2007), assume-se que elevada Confiança e Comprometimento têm influência positiva no desempenho profissional, no entanto não existe suporte empírico para esta assunção.

1.4.1. Confiança Organizacional e Comprometimento Organizacional

Não são muitos os estudos existentes que relacionam a Confiança Organizacional e o Comprometimento Organizacional (Paine, 2007), mas os estudos encontrados relacionam os dois construtos de forma positiva (Cook & Wall, 1980; Roberts & O'Reilly, 1974; Roskies & Louis-Guertim, 1990; Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997).

Cook e Wall (1980) propuseram que a Confiança contribui para o Comprometimento Organizacional. Ao verificarem esta hipótese, os autores obtiveram uma correlação de 0,56,

tal como Roberts e O'Reilly (1974) que obtiveram uma significância de relação entre os construtos inferior a 0,05. Roskies e Louis-Guertim (1990), encontraram evidências de que baixos níveis de Confiança estão relacionados com baixos níveis de Comprometimento.

Segundo Paine (2007), os colaboradores só se mantêm a seguir os líderes das suas organizações se confiarem nos mesmos.

Na investigação de Paine (2007), foram encontradas evidências de que o Comprometimento Afetivo tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional (0,55).

As mesmas evidências foram encontradas para o Comprometimento Normativo e a Confiança Organizacional, embora com valores menos elevados (0,45). Entre o Comprometimento Calculativo e a Confiança Organizacional, as evidências indicam que a relação entre os construtos é negativa e apresenta baixa significância (-0,148). Neste sentido, foram colocadas hipóteses (*cf* Quadro 1).

Quadro 1

Quadro de hipóteses (H1-H3) relacionadas com a Confiança e com as dimensões do Comprometimento Organizacional

-
- | |
|--|
| H1 – A Confiança tem uma influência positiva no Comprometimento Afetivo. |
| H2 – A Confiança não determina o Comprometimento Calculativo. |
| H3 – A Confiança tem influência positiva no Comprometimento Normativo. |
-

A H2 é colocada desta forma porque o Comprometimento Calculativo, tal como explanado no capítulo 2, é mais instrumental, tem a ver com custos associados à mudança, e a Confiança é um construto socio-emocional.

1.4.2. Comprometimento Organizacional e Negligência

Embora seja de consenso geral entre teóricos que o Comprometimento Organizacional é um determinante de comportamentos, o Comprometimento Organizacional e a estratégia comportamental Negligência não são construtos muito estudados, mais ainda, foram encontrados apenas dois estudos que os relacionam o modelo EVLN com o Comprometimento Organizacional - Nascimento, 2010 e Sabino, 2011 -, sendo que Sabino (2011), foca na sua investigação a Vos e não as quatro estratégias comportamentais constituintes do modelo.

Nascimento (2010), encontrou evidências de que o Comprometimento Afetivo tem uma relação de antecedência negativa com a Negligência (-0,55). No que diz respeito à relação do Comprometimento Calculativo, no mesmo estudo foram encontradas evidências de que este não apresenta influência significativa na Negligência (- 0,08). Finalmente, relativamente ao Comprometimento Normativo, a relação com a Negligência é positiva, mas não é significativa (0,21).

Neste sentido, foram colocadas hipóteses (cf Quadro 2).

Quadro 2

Quadro de hipóteses (H4-H6) relacionadas com as dimensões do Comprometimento Organizacional e a Negligência

H4 – O Comprometimento Afetivo determina negativamente a Negligência.

H5 – O Comprometimento Calculativo não determina a Negligência.

H6 – O Comprometimento Normativo tem influência negativa na Negligência

1.4.3. Confiança Organizacional e Negligência

No estudo meta-analítico de Dirks e Ferrin (2001) o desempenho profissional revela fortes evidências de ser um consequente da Confiança. Refere-se supra que não sendo a Negligência um construto muito estudado, será, na presente investigação, perspectivado como uma estratégia comportamental que se reflete no desempenho profissional, uma vez que as características da Negligência, também referidas supra, dificilmente permitem que, optando um colaborador por este comportamento, se tenha um bom desempenho profissional.

Não se encontraram estudos que suportassem a relação da Confiança Organizacional e da Negligência, mas existem estudos que apontam para que a Confiança Organizacional esteja na base, ou seja antecedente do elevado desempenho profissional (Earley, 1986; Olham, 1975; Robinson, 1996). Dirks e Ferrin (2001), postulam que a Confiança interfere no comportamento de quem confia para com o alvo de Confiança, mais ainda, postulam que elevados níveis de confiança resultam em elevado desempenho. Neste sentido, foi colocada uma hipótese (cf Quadro 3).

Quadro 3

Quadro de hipótese (H7) relacionada com a Confiança e a Negligência

H7 – A Confiança Organizacional tem influência negativa na Negligência..

Com base nas hipóteses supra e no seu enquadramento teórico propõe-se um Modelo de Partida (cf Figura 1) .

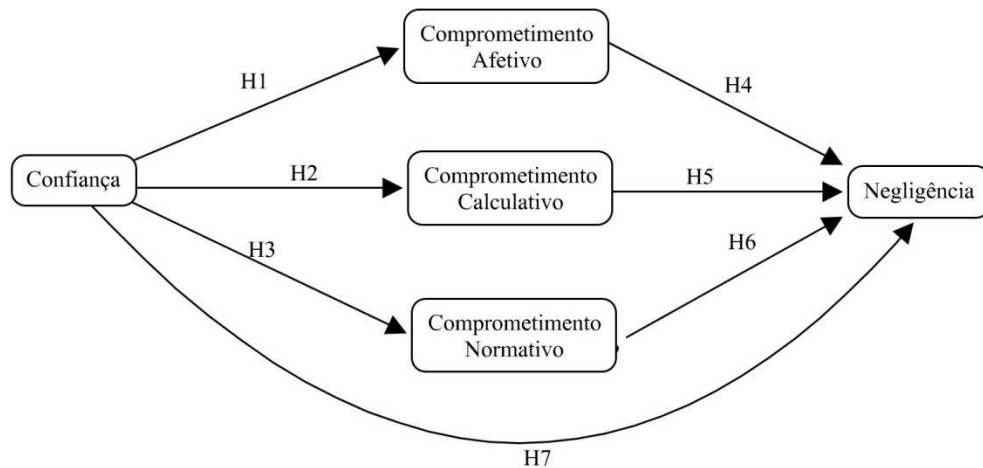


Figura 1. Modelo de Partida.

Com base no modelo final proposto, vão ser testadas as mediações do Comprometimento Organizacional através Teste de Sobel.

Posteriormente ao teste das hipóteses procedeu-se ao teste da significância da mediação das variáveis Comprometimento Afetivo, Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo.

Capítulo 2 – Método

A presente investigação é hipotético-dedutiva de natureza multivariada, baseando-se num questionário descrito posteriormente.

2.1 Instrumento

O instrumento de medida da presente investigação é um questionário composto por três escalas e uma secção de caracterização socio-demográfica.

A escala de comprometimento organizacional, desenvolvida por Allen e Meyer (1997) e validada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), é composta por 19 itens que medem os seus três componentes. O componente afetivo é medido pelos itens 2 (R); 6; 7 (R); 9; 11; 15 (R). O componente normativo é medido pelos itens 4; 5 (R); 8; 10; 12; 18. O componente calculativo é medido pelos itens 1; 3; 13; 14; 16; 17; 19. A resposta é dada numa escala tipo Likert na qual 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”.

A escala de confiança organizacional, desenvolvida por Robinson (1996), traduzida para português, é composta por 7 itens. A resposta é dada, originalmente, numa escala de tipo Likert na qual 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente, contudo na presente investigação utilizou-se a mesma escala de resposta mas com 7 níveis em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

A escala do modelo EVLN com plataforma de construção em três escalas utilizadas: uma por Rusbult et al (1998), outra por Withey e Cooper (1989) e outra por Hagedoorn et al (1999), é constituída por 20 itens que medem as 4 dimensões do modelo. A saída (*exit*) é medida pelos itens 1 (R), 2, 3, 8, 14, 17. A voz (*voice*) é medida pelos itens 5 (R), 11, 13, 16 (R), 19. A lealdade (*loyalty*) é medida pelos itens 4, 7, 10, 12. A negligência (*neglect*) é medida pelos itens 6, 9, 15, 18 (R), 20. Tal como a escala de confiança, a resposta é dada numa escala tipo Likert na qual 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”, contudo na presente investigação utilizou-se a mesma escala de resposta mas com 7 níveis em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Desta escala foram utilizados para constar do questionário apenas os itens referentes à negligência, tendo em linha de conta o objetivo da presente investigação.

O questionário resultante da união das três escala supra descritas é constituído por 32 itens O item excedente refere-se a uma opção de tradução de um item da escala de confiança organizacional.

2.2 Procedimento

Com o fim de construir um questionário que se propusesse medir as variáveis de que trata a presente investigação foi, em primeiro lugar, foi feita pesquisa para aceder à escala de confiança organizacional, que foi encontrada na base de dados b-on. As escalas de comprometimento organizacional e do modelo EVLN foram cedidas pelo orientador da presente dissertação, cuja linha de investigação passou pela aplicação das mesmas. O questionário de caracterização socio-demográfica provém da mesma fonte.

Para que a população, a quem o questionário será aplicado, não tenha acesso ao que se pretende avaliar em concreto, os itens componentes das três escalas foram introduzidas em excel para ser feita uma distribuição aleatória para a construção do questionário final.

Construído e verificado pelo orientador, o questionário foi introduzido na plataforma Google Docs para que se desse início à fase de pré-testes do questionário português.

Foram aplicados 10 pré-testes e feitas as respetivas entrevistas para aferir o tempo de execução, a perceção dos itens, a clareza do questionário, as questões passíveis de surgir, a perceção do fim da investigação e quão explícito estaria o anonimato do participante. Conseguídos os resultados dos pré-testes, foram inseridos em excel de forma a calcular a média e o desvio padrão do item e do sujeito.

Imediatamente após o pré-teste, foi dado início à recolha da amostra, que decorreu durante dois meses. O método de recolha foi precisamente o mesmo que do pré-teste.

Reunida a amostra os dados foram extraídos do Google Docs para Excel e em seguida para SPSS de forma a poder dar-se início ao tratamento estatístico.

2.3 Amostra

A amostra é de conveniência, não permitindo que sejam feitas inferências para a população em geral. É composta por um grupo, e a condição imposta para responder ao questionário é ser trabalhador por conta de outrem.

Os critérios para se poder participar no presente estudo foram ser trabalhador por conta de outrem, trabalhar na empresa à pelo menos 1 ano e ter contrato sem termo.

A amostra é composta por 136 sujeitos com idades compreendidas entre os 23 e os 63 anos.

Os participantes têm entre 1 e 34 anos de trabalho na mesma organização. Ao nível das habilitações académicas, a amostra é composta por participantes que têm entre o 9º e o ensino superior (*cf* Tabela 4).

Tabela 4

Tabela de descrição da amostra – variáveis nominais e escalares

Variáveis Descritivas		%
Sexo	Feminino	63.2
	Masculino	36.8
Idade	Até 30 anos	16.2
	Até 40 anos	46.3
	Até 50 anos	30.9
	Mais de 50 anos	6.6
Habilitações Académicas	Até ao 9º ano	2.2
	Até ao 12º ano	22.1
	Ensino Superior	75.7

2.4 Opções estatísticas

Os dados foram analisados através do *software SPSS Statistics V.19*.

Foram realizadas as estatísticas descritivas – Médias, Desvios-Padrão e Frequências (%) – de forma a analisar as variáveis demográficas.

Foi calculado o Coeficiente do *Alpha de Cronbach* para as variáveis em estudo, cujo valor informa acerca da Consistência Interna das escalas. O Coeficiente do *Alpha de Cronbach*, em Ciências sociais, é aceitável a partir de 0.6 ($\alpha \geq 0.6$), mas idealmente deverá apresentar valores superiores a 0.7 ($\alpha > 0.7$).

Foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória que permite “*analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores – intrínsecos – que de alguma forma – mais ou menos explícita – controlam as variáveis originais*” (Maroco, 2007; p. 361). Optou-se pelo Método de Máxima Verossimilhança – «*maximum likelihood*» – que “*permite o cálculo dos índices que servem para avaliar a qualidade do modelo fatorial*” (Maroco, 2007; p. 371), com Rotação oblíqua *Promax*, sendo que esta é a mais aconselhada para Ciências Sociais, nas quais os fatores estão tendencialmente relacionados (Maroco, 2007). Rejeitaram-se os itens com «*Factor Loading*» inferior a 0.5. Foi a partir dos itens com «*Factor Loading*» igual ou superior a 0.5, extraídos da análise anterior, que se constituíram as variáveis latentes.

Foram calculadas as estatísticas descritivas – Médias e Desvios-Padrão –, e o Coeficiente de Correlação de Pearson ($-1 \leq \rho \leq 1$), de forma a se obter a intensidade e a

direção da associação linear (Maroco, 2007) entre as variáveis independentes e as variáveis mediadoras, entre as variáveis mediadoras e as dependentes, e, finalmente, entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes.

A análise estatística seguinte foi a Regressão Linear Múltipla, para a qual foi utilizado o Método *Backward*. Este método facilita a avaliação de todos os modelos que possam resultar da análise (Maroco, 2007), através dos quais é possível inferir “a importância relativa das variáveis independentes sobre cada modelo” (Maroco, 2007; p. 616). O Coeficiente de determinação – R^2 – mede o efeito das variáveis independentes sobre as dependentes, ou seja, o R^2 mede a percentagem da variância que é explicada pela regressão ($0 \leq R^2 \leq 1$). Em Ciências Sociais, o ajustamento do modelo aos dados já é considerado aceitável quando $R^2 > 0.5$. Mas, para que a contribuição de cada variável do modelo seja comparada utiliza-se o coeficiente de regressão standardizado, que é o coeficiente *beta*, e que varia entre -1 e 1 ($-1 < \beta < 1$) (Maroco, 2007).

A última análise estatística foi o teste aos efeitos de mediação. Aplicou-se o teste de Sobel que analisa se os efeitos indiretos, ou seja, os efeitos de mediação – relação entre a variável independente e a variável mediadora, e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente – são, ou não, significativos, através de uma equação (cf Figura 2).

$$Z = \frac{\alpha \times \beta}{\sqrt{\beta^2 \times \zeta_{\alpha}^2 + \alpha^2 \times \zeta_{\beta}^2 + \zeta_{\alpha}^2 \times \zeta_{\beta}^2}}$$

Figura 2. Equação do Teste de Sobel.

Considera-se que um efeito de mediação é forte quando o efeito da variável mediadora diminui o efeito da variável independente sobre a variável dependente (Maroco, 2007).

Capítulo 3 – Resultados

3.1 Validação face à amostra

Procedeu-se à análise de resultados por meio da ferramenta de estatística SPSS v19. A primeira análise efectuada foi a validação face à amostra, seguida da análise factorial face à amostra, para todas as escalas que compõem o Modelo de partida proposto no presente estudo, a Confiança, o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Normativo, o Comprometimento Calculativo e a Negligência. Posteriormente procedeu-se ao teste de hipóteses para sua confirmação ou infirmação.

A validação face à amostra do construto Confiança apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,930 (variável manifesta), o que revelou que se pode ter confiança nos dados recolhidos. Todas as correlações *inter-item* apresentaram valores superiores a 0,4. Também se verificou, nos valores da análise *item-total*, que nenhum item, ao ser retirado, aumentaria o valor do *Alpha de Cronbach*.

Na análise fatorial do construto Confiança, para a qual foi utilizado o método de rotação *Promax*, o resultado do teste *KMO* revelou uma boa adequação (0,896), há estrutura nos dados recolhidos. Os valores das *Comunalidades* apresentaram valores superiores a 0,3, o que indica que os fatores comuns explicam uma elevada percentagem de variância de cada item. Foi extraído um fator que explica 67% da variância total. Este dado é corroborado pelo *Scree Plot*. Os valores do *Factor Loading*, todos superiores a 0,6, revelaram que existe uma boa estrutura fatorial relativamente à amostra (*cf.* Tabela 5).

Tabela 5

Tabela do «Factor Loading» da escala Confiança

Itens	Fator
	1
C_1	0.883
C_7_A_Rec	0.871
C_3_Rec	0.813
C_7_B_Rec	0.798
C_4	0.786
C_5_Rec	0.772
C_6	0.730

C_2	0.679
-----	-------

Método de extração: «Maximum Likelihood».

A dimensão Afetiva do construto Comprometimento apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,838 (variável manifesta), pelo que existe consistência nos dados fornecidos pela amostra. Contudo, na correlação *inter-item* o item 9 apresentou valores inferiores a 0,3, verificando-se na análise *item-total* que se o referido item fosse retirado o *Alpha de cronbach* desta dimensão aumentaria para 0,856.

Na análise fatorial da dimensão Afetiva do construto Comprometimento, para a qual foi utilizado o método de rotação *Promax*, o resultado do *KMO* revelou uma boa adequação (0,781), há, portanto, uma boa estrutura nos dados recolhidos. Nos valores das *Comunalidades* todos os itens apresentaram valores superiores a 0,3. Foram extraídos 2 fatores, o fator 1 que explica 56% da variância total e o fator 2 que explica 17%. Refeita a análise forçando a 1 fator, os valores do *Factor Loading* apresentaram valores inferiores a 0,5 no item 9. O item foi retirado porque a estrutura dos dados não oferecia confiança. Assim, o valor do *KMO* subiu para 0,795 e a dimensão Afetiva do Comprometimento ficou composta pelos itens 2, 6, 7, 11 e 15 (*cf.* Tabela 6).

Tabela 6

Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Afetiva

Itens	Fator
	1
Caf_2_Rec	0.862
Caf_7_Rec	0.759
Caf_6	0.740
C_7_B_Rec	0.684
Caf_15_Rec	0.786
Caf_11	0.655

Método de extração: «Maximum Likelihood».

A dimensão Calculativa do Comprometimento tem um *Alpha de Cronbach* de 0.686 (variável manifesta). É um valor aceitável no âmbito da investigação em ciências sociais, mas não é o ideal. Na correlação *inter-item*, os itens 14, 17 e 19 apresentaram valores inferiores a

0,3. Contudo, verificou-se na análise *item-total* que nenhum item, ao ser retirado, faria aumentar o *Alpha de Cronbach*.

Na análise fatorial da dimensão Calculativa do construto Comprometimento, para a qual foi utilizado o método de rotação *Promax*, o resultado do *KMO* foi de 0.687, verificando-se assim adequação, ou seja, uma boa estrutura dos dados recolhidos. Nos valores das *Comunalidades*, o item 3, 13, 14 e 17 apresentaram valores inferiores a 0,3, não estando, portanto, estes itens a ser adequadamente explicados pelos fatores extraídos. Foram extraídos 2 fatores, o fator 1 que explica 35% da variância total e o fator 2 que explica 20%. Foi repetida a análise, agora forçando a um fator. Este fator explica 38% da variância total. Os valores do *Factor Loading* revelaram o itens 14; 13; 17 e 19 com valores inferiores a 0,5, pelo que se procedeu à extração de itens. Foram extraídos por ordem dos resultados apresentados nos *Factor Loading* os itens supra referidos até ficarem 3. Pela regra de que uma variável latente tem de ser explicada por pelo menos três itens, não foi possível retirar mais nenhum, ainda que o item 3 ficasse com um valor inferior a 0,5 (0,411) (*cf.* Tabela 7).

Tabela 7

Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Calculativa

Itens	Fator
	1
Cca_1	0.828
Cca_16	0.630
Cca_3	0.411

Método de extração: «Maximum Likelihood».

A dimensão Normativa do Comprometimento apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,864 (variável manifesta), pelo que se inferiu poder-se confiar nos dados recolhidos. Na correlação *inter-item*, o item 10 apresentou um valor próximo do 0,3 (0,315). Esse mesmo item, nos resultados da análise *item-total*, revelou que se fosse retirado o *Alpha de Cronbach* aumentaria para 0,865.

Na análise fatorial da dimensão Normativa do construto Comprometimento, para a qual foi utilizado o método de rotação *Promax*, o resultado do *KMO* revelou uma boa adequação (0,864), há, portanto, uma boa estrutura nos dados recolhidos. Nos valores das

Comunalidades o item 10 apresentou um valor inferior a 0,3. Foi extraído 1 fator que explica 59% da variância total. Os valores do *Factor Loading* revelaram-se superiores a 0,5 para todos os itens., pelo que a variável latente será constituída pelos mesmos itens de partida (*cf.* Tabela 8).

Tabela 8

Tabela do «Factor Loading» da escala Comprometimento Organizacional, dimensão Normativa

Itens	Fator
	1
Cno_12	0.826
Cno_5_Rec	0.792
Cno_4	0.759
Cno_8	0.732
Cno_18	0.653
Cno_10	0.529

Método de extração: «Maximum Likelihood».

O construto Negligência apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,739 (variável manifesta), os resultados fornecidos pela amostra são, portanto, confiáveis. Na correlação *inter-item* o item 4 apresentou valores inferiores a 0,3. Nos resultados da análise *item-total*, verificou-se que se o item referido fosse retirado o *Alpha de Cronbach* aumentaria para 0,749.

Na análise fatorial da dimensão Negligência, para a qual foi utilizado o método de rotação *Promax*, o resultado do *KMO* revelou uma boa adequação (0,781), há, portanto, uma boa estrutura nos dados recolhidos. Nos valores das *Comunalidades* o item 4 apresentou um valor inferior a 0,3. Foi extraído 1 fator que explica 50% da variância total. Os valores do *Factor Loading* revelaram-se superiores a 0,5 exceto para o item 4 (0,401). Este item foi extraído e repetida a análise fatorial. Os valores do *Factor Loading* verificaram – se acima de 0,5 para todos os itens, pelo que a variável latente será constituída pelos itens 1; 2; 3 e 5 (*cf.* Tabela 9).

Tabela 9

Tabela do «Factor Loading» da escala Negligência

Itens	Fator
	1
N_3	0.742
N_2	0.699
N_5	0.668
N_1	0.547

Método de extração: «Maximum Likelihood».

3.2 Teste de Hipóteses

3.2.1 Estatísticas Descritivas

Com base nas variáveis latentes apresentam-se infra as estatísticas descritivas (cf Tabela 10).

Tabela 10

Tabela de Correlações do Coeficiente de Pearson

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 - Confiança	3.09	1.30	(0.930)				
2 - Negligência	1.20	0.70	-0.326**	(0.749)			
3 - Comp. Calculativo	3.25	0.87	-0.149	0.134	(0.637)		
4 - Comp. Afetivo	3.33	1.23	0.675**	-0.541**	-0.062	(0.856)	
5 - Comp. Normativo	2.73	1.18	0.605**	-0.397**	-0.091	0.710**	(0.864)

**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

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

Constituídas as variáveis latentes de acordo com os itens de chegada, após a análise fatorial e de acordo com a sua influência, revelada no *Factor Loading*, procedeu-se ao teste de Hipóteses.

O modelo proposto inicialmente, Modelo de Partida, foi subdividido de forma a poderem ser testadas todas as sete hipóteses colocadas e conforme a sua confirmação ou infirmação definir o Modelo Proposto (cf Figura 3).

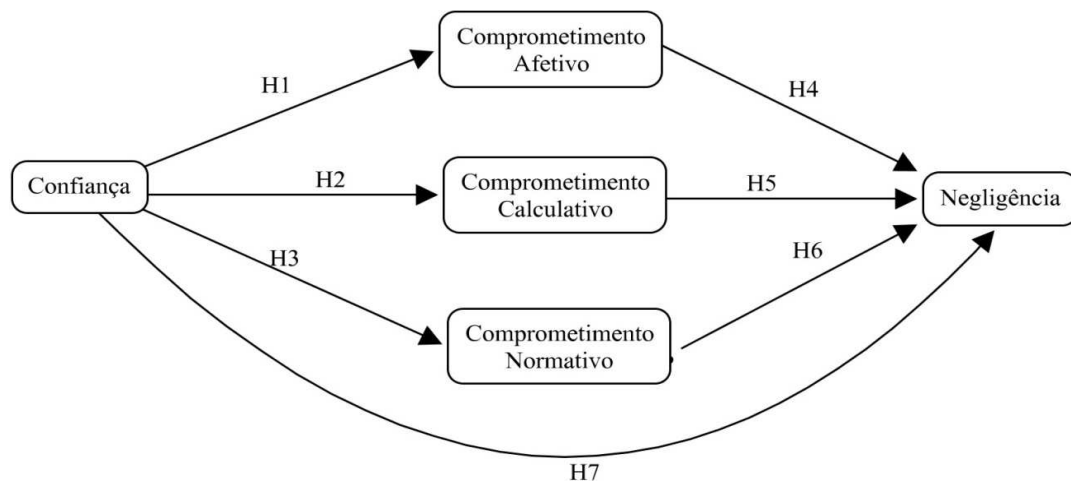


Figura 3. Modelo Proposto. As Hipóteses apresentadas são de determinação.

3.2.2 Teste de Hipóteses

Foi realizada uma regressão linear para cada um dos testes de hipóteses. Para o teste das hipóteses H1- H7 foi utilizado o método *Backward*, o que permite que o próprio programa estatístico SPSS defina quantos modelos são originados de acordo com os valores de *Beta*.

Ao testar a H1, foi obtido um quociente de determinação de 0.456, o que revela que a Confiança explica 46% do Comprometimento Afetivo (*cf* Tabela 11).

Tabela 11

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Afetivo

	R ²	F	Sig.
M1	0.46	112.231	0.000

M1= Confiança

Os valores apresentados para a H1 verificaram-se significativos (*cf* Tabela 12), pelo que a H1 não é rejeitada (*cf* Tabela 17).

Tabela 12

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Afetivo

	B	Erro-Padrão	β	Sig.
Comprometimento Afetivo	0.640	0.060	0,675	0.000

A H2, obteve um quociente de determinação de 0.022, o que revela que a Confiança explica apenas 2% do Comprometimento Calculativo (*cf* Tabela 13).

Tabela 13

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Calculativo

	R^2	F	Sig.
M1	0.22	3.052	0.083

M1= Confiança

Os valores apresentados para a H2 não se verificaram significativos (*cf* Tabela 14), pelo que a H2 é rejeitada (*cf* Tabela 17).

Tabela 14

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Calculativo

	B	Erro-Padrão	β	Sig.
Comprometimento Calculativo	- 0.100	0.057	- 0.149	0.083

A H3 obteve um quociente de determinação de 0.366, o que revela que a Confiança explica 36% do Comprometimento Normativo (*cf* Tabela 15).

Tabela 15

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Normativo

	R^2	F	Sig.
M1	0.366	47.599	0.000

M1= Confiança

Os valores apresentados para a H3 verificaram-se significativos (*cf* Tabela 16), pelo que a H3 não é rejeitada (*cf* Tabela 17).

Tabela 16

Modelo de determinação do Confiança sobre o Comprometimento Normativo

	B	Erro-Padrão	β	Sig.
Comprometimento Normativo	0.566	0.082	0.605	0.000

Tabela 17

Tabela de hipóteses (H1-H3) de determinação da Confiança sobre o Comprometimento Organizacional

Hipótese	β	Conclusão
H1: A Confiança tem uma influência positiva no Comprometimento Afetivo.	0,675**	Não rejeitada
H2: A Confiança não determina o Comprometimento Calculativo.	- 0,149	Rejeitada
H3: A Confiança tem influência positiva no Comprometimento Normativo	0,605**	Não rejeitada

β = Coeficiente de Regressão Standardizado.

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

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

Para testar as H4, H5 e H6, foi utilizada na regressão Linear o Método Backward. Esta análise deu origem a três modelos, dos quais, através dos seus resultados se considerou apenas o último.

Foi testada a influência das três dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência. Desta análise obtiveram-se três modelos (cf Tabela 18)

Tabela 18

Modelo de determinação das Dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência

	R ²	F	Sig.
M1	0.302	19.085	0.000
M2	0.302	28.807	0.000
M3	0.292	55.313	0.000

M1= Comprometimento Normativo, Comprometimento Calculativo e Comprometimento Afetivo

M2= Comprometimento Calculativo e Comprometimento Afetivo

M3= Comprometimento Afetivo

Relativamente aos coeficientes de determinação de cada um dos modelos extraídos pela análise, o modelo 1 e o modelo 2 apresentam o mesmo valor ($R^2=0,302$), pelo que a componente Normativa não explica a Negligência. O modelo 3 que apresenta um valor de $R^2=0,292$, o que permite inferir que o Comprometimento Calculativo explica apenas 1% da Negligência.

Do modelo 1 para o modelo 2 foi eliminada a componente Normativa ($\beta=0,17$; $p=0.819$). Do modelo 2 para o modelo 3 foi eliminada a componente Calculativa ($\beta=0,100$; $p=0.165$). Pode, portanto, considerar-se que o modelo 3 é o que melhor representa a relação de determinação do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência (cf Tabela 19).

Tabela 19

Modelo de determinação das Dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência

	B	Erro-Padrão	β	Sig.
Comprometimento Afetivo	- 0.307	0.041	- 0.541	0.000

A análise supra permitiu testar as hipóteses formuladas (cf Tabela 20).

Tabela 20

Tabela de hipóteses (H4-H6) de determinação das dimensões do Comprometimento Organizacional sobre a Negligência

Hipótese	B	Conclusão
H4: O Comprometimento Afetivo determina negativamente a Negligência.	- 0,541**	Não rejeitada
H5: O Comprometimento Calculativo não determina a Negligência.	0,100	Não rejeitada
H6: O Comprometimento Normativo tem influência negativa na Negligência	0,170	Rejeitada

β = Coeficiente de Regressão Standardizado.

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

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

A H7 obteve um coeficiente de determinação de 0.106, o que revela que a Confiança explica 10% da Negligência (cf Tabela 21).

Tabela 21

Modelo de determinação da Confiança sobre a Negligência

	R ²	F	Sig.
M1	0.106	15.959	0.000

M1= Confiança

Os valores apresentados para a H7 verificaram-se significativos (cf Tabela 22), pelo que a H7 não é rejeitada (cf Tabela 23).

Tabela 22

Modelo de determinação da Confiança sobre a Negligência

	B	Erro-Padrão	β	Sig.
Confiança	- 0.176	0.044	- 0.326	0.000

Tabela 23

Tabela de hipótese (H7) de determinação da Confiança sobre a Negligência

Hipótese	B	Conclusão
H7: A Confiança Organizacional tem influência negativa na Negligência.	- 0,326**	Não rejeitada

β = Coeficiente de Regressão Standardizado.

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

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

Através do teste de hipóteses e sua consequente confirmação ou infirmação, construiu-se o Modelo Final Proposto (cf Figura 4).

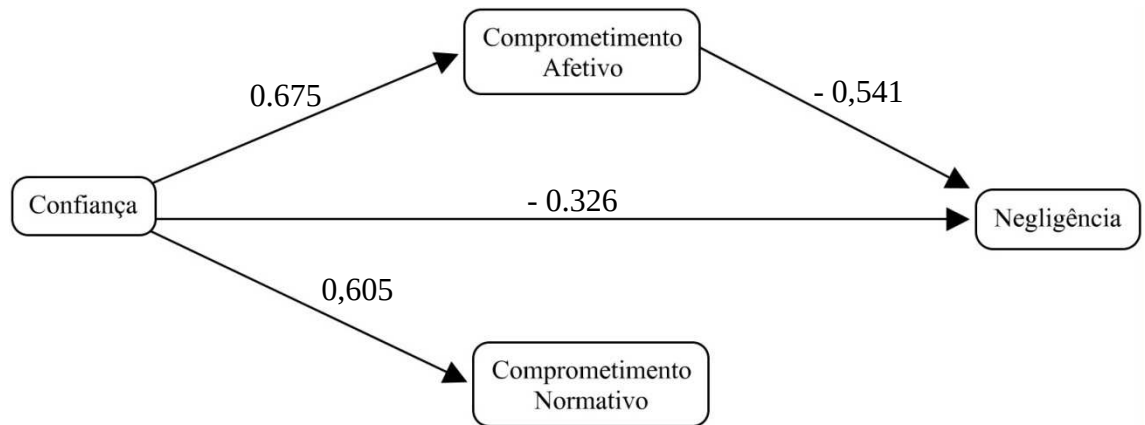


Figura 4. Modelo Final Proposto.

No Modelo Final Proposto pode-se perceber um efeito direto da Confiança na Negligência e dois efeitos indiretos criados pela possível mediação do Comprometimento Afetivo. Para se verificar se os efeitos indiretos são ou não significativos e assim perceber se existe mediação ou não do Comprometimento Afetivo entre a Confiança e a Negligência, foi colocada a Hipótese Nula: Existe mediação da variável Comprometimento Afetivo.

Obtido o valor de Z, realizou-se a análise estatística para ver se o *p-value* seria superior ou inferior a 0,05 de forma a rejeitar ou não rejeitar a Hipótese Nula, respetivamente. De acordo com o valor obtido a Hipótese Nula não é rejeitada ($p=0,000$), pelo que há evidências de que existe mediação do Comprometimento Afetivo entre a Confiança e a Negligência.

O Modelo Final Proposto apresentado acima indica que a Confiança é um determinante negativo da Negligência e que essa relação é mediada pelo Comprometimento Afetivo. No entanto, apesar de o Comprometimento Normativo ser também determinado pela Confiança, no modelo encontrado, não determina a Negligência, pelo que não desempenha um papel mediador de determinação entre a Confiança e a Negligência.

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados

4.1. Implicações

4.1.1. Teóricas

O Presente estudo teve o intuito de perceber qual o papel da Confiança Organizacional na estratégia comportamental Negligência e se o Comprometimento Organizacional, perspetivado no Modelo dos Três Componentes de Allen e Meyer (1991) adquiria um papel mediador. De acordo com a revisão de literatura partiu-se de um modelo que relacionava as cinco variáveis, de forma a testar as suas hipóteses, e chegou-se a um outro modelo para o qual houve evidências de relação forte e significativa: a Confiança determina a Negligência, tendo como variável mediadora o Comprometimento Afetivo. Ainda que a Confiança também determine o Comprometimento Normativo, este não revelou evidências fortes de influência no comportamento Negligente.

A Confiança tem sido alvo de crescente interesse nos estudos no âmbito organizacional, o que se pode dever ao facto de que os estudos que têm sido realizados têm revelado evidências de que o cultivo da Confiança em ambiente de trabalho está associado a consequentes positivas como a cooperação e o desempenho individual, tal como postulado por Dirks e Ferrin (2001).

Ao serem encontradas cada vez mais evidências, agora também no presente estudo, de que elevados níveis de Confiança estão associados a comportamentos positivos, no presente caso a não opção por uma estratégia comportamental Negligente, pode estar-se perante um possível caminho para a compreensão dos desdobramentos das boas práticas da gestão de pessoas nas organizações.

Ao nível conceptual, de acordo com a revisão da literatura realizada, as evidências apresentadas vêm corroborar a linha tomada a partir do Movimento das Relações Humanas de que os aspetos psicológicos motivacionais são positivamente potencializados por construtos socioafetivos, ou não fosse o Capital Humano bio-psico-social e não bio-financeiro.

A escolha da variável mediadora teve na sua base o Comprometimento Organizacional por ser um construto composto por três dimensões em duas têm cariz afetivo-emocional e apenas uma cariz de custo/benefício na qual podem entrar os benefícios financeiros. Ora, não só surgiram evidências de que um dos construtos afetivo-emocional determina negativamente uma estratégia comportamental nefasta para as organizações – o Comprometimento Afetivo determina negativamente a Negligência -, mas também que a única componente que pode estar relacionada com benefícios financeiros não determina essa

mesma opção comportamental – o Comprometimento Calculativo não determina a Negligência.

As evidências do presente estudo podem implicar que ao nível da teoria da gestão do Capital Humano deva investir-se na dissertação, conceptualização e posterior teste de práticas que envolvam maioritariamente variáveis sócio-emocionais que perspetivem a Confiança Organizacional e o Comprometimento Organizacional como Capital Social pertencente aos ativos intangíveis das organizações, o que pode, possivelmente, ser difícil uma vez que as teorias tendem a acompanhar as contemporaneidades, e a presente é neoliberal.

Há alguma limitação quanto ao suporte de outros estudos quanto aos resultados da presente investigação, uma vez que a relação entre Confiança Organizacional e Comprometimento Organizacional não está amplamente estudado, menos ainda com o Comprometimento perspetivado como multidimensional.

4.1.2. Práticas

As implicações práticas do presente estudo refletem-se nas boas práticas de gestão do Capital Humano. O que parece estar a acontecer presentemente é que para além de uma crise económica e financeira, é uma crise de valores. No contexto organizacional, há evidências de que o axioma da gestão são indicadores de produtividade consecutivamente crescentes. Ora, de acordo com esta filosofia de gestão pode acontecer que as pessoas, a força de trabalho das organizações e portanto quem produz os indicadores referidos, sejam encaradas como recurso e não como capital, ou seja, que as pessoas sejam utilizadas em vez de serem potencializadas. Por outras palavras ainda *“Resource you use it, Capital you keep it”* (Viegas, 2011).

Teve origem a perspetiva humanista do trabalho com Elton Mayo e as evidências do presente estudo sugerem que essa filosofia de gestão do Capital Humano seja seguida e mantida.

Numa fase em que as pessoas andam desmoralizadas e desmotivadas com o sistema social e porque as pessoas são um todo em qualquer papel que desempenhem na vida, esta questão reflete-se ao nível do trabalho, as evidências do presente estudo sugerem que é importante que a Confiança seja cultivada ao nível organizacional de forma a que os colaboradores se comprometam com o seu trabalho e as suas organizações.

O cultivo e gestão da Confiança Organizacional é importante não só em tempos difíceis, uma vez que é, de acordo com a revisão teórica, uma dimensão que necessita de tempo para ser construída, mas ser sim uma filosofia de gestão do Capital Humano permanente, não apenas resultante da necessidade das transformações e viéses de uma

contemporaneidade. Sendo a Negligência um construto nefasto para as organizações, um sujeito que se identifique e que se ligue afetivamente e que confie na organização e nos seus líderes dificilmente adotará comportamentos que a prejudiquem.

O problema abordado no presente estudo manifesta grande importância no que concerne à produtividade das organizações. Quanto maior for o conhecimento que permite aos gestores potencializar comportamentos organizacionais que otimizem o desempenho, maior será a probabilidade de agregação de benefícios.

Ao analisarem os modelos que resultam de investigações no âmbito organizacional, no que concerne ao Capital Humano, maior é a probabilidade de sucesso nas boas práticas que levam ao sucesso. No presente caso, se um gestor perceber e tiver acesso à dinâmica dos construtos visados, mais proficiente será a sua estratégia de gestão de pessoas relativamente aos mesmos.

4.2. Limitações do Estudo

O presente estudo teve como uma das suas limitações, o tamanho da amostra. O N não chegou a 140 sujeitos. Esta limitação dá origem a que as evidências encontradas não possam ser generalizadas.

Outra limitação é que duas das três escalas que constituem o questionário aplicado – Escala da Confiança e Escala da Negligência - não estão validadas para a população portuguesa, podendo este ser um fator de viés nos resultados alcançados. Esta limitação também não permite que os resultados possam ser generalizados.

A escassez de estudos sobre a Confiança e sobre o Modelo EVLN no âmbito das organizações, bem como de estudos que relacionem os construtos visados na presente investigação, são outra das limitações, uma vez que não é possível uma base sólida que corrobore ou não as evidências encontradas.

4.3. Estudos Futuros

Sugere-se que em estudos futuros esta linha de investigação seja replicada com um N de maior dimensão de forma a que seja possível dar consistência aos resultados que visam informar os altos quadros das organizações na gestão da Confiança Organizacional dos seus colaboradores.

O questionário da presente investigação deveria ser também aplicada numa fase em que não estivesse instalada a crise que o país presentemente atravessa, sendo que esta pode estar a influir nas respostas dos participantes.

Seria também interessante relacionar os resultados do presente estudo com os valores organizacionais.

Referências

- Angle, H., e Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14
- Allen, N. & Meyer, J. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. In. T. Becker, H. Klein & J. Meyer (1ª Ed.). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419/447). New York: Routledge Academic.
- Bilhim, J. A. F. (2008). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Battacaraya, R., Devinney, T. & Pillutla, M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 459-472
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Bigley, G. & Pearce, J. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, Vol.23, No. 3, 405-421.
- Blau, G. (1997). On measuring work Ethic: A Neglect Work Commitment Facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435-448.
- Caetano, A., e Vala, J. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Eds), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 123-137
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.

- Chen, C. V., Indartono, S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics* (2011) 103:529–541
- Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 909-927.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* Vol. 12, No. 4, pp 450-467
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, No 87, 611-628.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, No 87, 611-628.
- Deci, E. L., Connell, J. P. E Ryan, R. M. (1989). Self Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, No 4, 580-590.
- Etzioni, A. (1961/1974). Análise comparativa de organizações complexas. São Paulo: Zahar Editores
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596- 607.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7 (3), 403-412.
- Farrell, D., e Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37, 681-692.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farrell, D., e Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press

- Hosmer, L. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2, 379-403
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517
- Klein, H., Molloy, J. & Cooper, J. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In. T. Becker, H. Klein & J. Meyer (1ª Ed.). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3/30). New York: Routledge Academic.
- McAllister, J. D. (1995). Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 1995. Vol. 38, No. 1, 24-59.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., e Topolnysky, R. (1998). Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology*
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- Meyer, J. P., Irving, P. G., e Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovich, L e Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuence and Normative Commitment: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nascimento, J.L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- Naus, F., Interson, A. e Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations* 2007; 60; 683
<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/60/5/683>
- Paine, S. (2007). *The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*. Proquest Dissertations and Theses.
- Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer & Vishny (1996) *Trust in Large Organizations*
- Robinson, S. (1996). *Trust and Breach of Psychological Contract*. Administrative Science Quarterly, 41, 574-599.
- Rusbult, C. E., e Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnoves of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., e Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982) *Exist, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, No. 6, 1230-1242
- Sabino, A. (2011). O comprometimento organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Salancik, G. R. (1995). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Staw, B. M. (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 284-290
- Sato, C. (2003). *Gestão Baseada em Relações de Confiança*. *RAE-eletrónica*, Vol. 2, No. 1, 1-13.
- Withey, M. & Cooper, W. (1989). *Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect*. *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539

APÊNDICE

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

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

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu empregador é aberto e frontal comigo	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu empregador nem sempre é totalmente verdadeiro	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
8. Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	1	2	3	4	5	6	7
9. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
13. De uma maneira geral, não confio totalmente no meu empregador	1	2	3	4	5	6	7
14. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
15. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Posso esperar que o meu empregador me trate de forma consistente e previsível	1	2	3	4	5	6	7
17. Acredito que o meu empregador tem um elevado nível de integridade	1	2	3	4	5	6	7
18. Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Não tenho a certeza se confio totalmente no meu empregador	1	2	3	4	5	6	7
20. Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	1	2	3	4	5	6	7
21. Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação	1	2	3	4	5	6	7
22. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
23. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
24. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
25. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
26. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
27. 6Faço as minhas tarefas de forma precisa mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
28. De uma maneira geral, acredito que os motivos e intenções, do meu empregador, são bons	1	2	3	4	5	6	7
29. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
30. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
31. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
32. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7

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

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

1. Sexo

a. Feminino ☐

b. Masculino ☐

2. Idade: _____ anos

3. **Antiguidade** na atual Empresa: _____ anos

4. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

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