

FÁTIMA PATRICIA MOREIRA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
COMO PREDICTOR DAS INTENÇÕES DE
ABANDONO: CULTURA ORGANIZACIONAL
COMO VARIÁVEL MODERADORA**

Orientadora: Ana Loureiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Psicologia e Ciências da Vida

Lisboa

2013

FÁTIMA PATRICIA MOREIRA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
COMO PREDICTOR DAS INTENÇÕES DE
ABANDONO: CULTURA ORGANIZACIONAL
COMO VARIÁVEL MODERADORA**

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

Orientadora: Professora Doutora Ana Loureiro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Psicologia e Ciências da Vida

Lisboa

2013

Agradecimentos

Muitas foram as pessoas que ajudaram na realização desta tese, mesmo que indirectamente. A todas gostaria de deixar os meus agradecimentos. Há, no entanto, algumas delas que, pela influência que tiveram, quero destacar.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora pela sua vasta sabedoria, espírito crítico e permanente disponibilidade. A sua imensa capacidade de compreensão dos problemas que lhe colocava, aliada à sua capacidade de transmitir os seus profundos conhecimentos, à sua constante atitude de desafio construtivo e à sua imensa paciência foram determinantes para todo o meu percurso. Muito obrigada Prof. Doutora Ana Loureiro.

Não posso deixar de enunciar todos os meus companheiros, colegas e amigos de faculdade. São poucas as pessoas que levo deste meio, mas todas me marcaram com a sua personalidade e amizade. Umas mais recentes, outras menos presentes mas nunca esquecidas, Duarte Meneses, Nuno Gomes, Joana Ferreira, Catarina Paiva e Marta Martins.

Por outro lado, agradeço às minhas “companheiras de quarto” pela permanente disponibilidade, paciência e camaradagem. O vosso sacrifício e entreaajuda que me permitiu continuar sem nunca pensar em desistir. Por isto, e muito mais, deixaram de ser camaradas e passaram a ser amigas para a vida. Obrigada, Vera Santos e Cláudia Silva.

Agradeço também à minha família por toda a vossa ajuda e por estarem sempre presentes nos momentos mais difíceis. A ti, Carla, por todos os conselhos sábios que sempre me orientaram em todo o meu processo escolar e culminaram neste trabalho. Delfina, por todas as críticas construtivas, por todas as palavras de apoio e por estares sempre presente quando necessitava de uma mão amiga. E também a vocês, Manuel e Miquelina d’Aroeira que podem não ser meus pais de sangue mas auxiliaram-me como se vossa filha fosse. A todos vós, obrigada por serem a minha família.

Por fim, mas não menos importante, ao meu noivo, Vítor d’Aroeira. Nem todas as palavras do mundo seriam capazes de demonstrar o quanto estou agradecida pelo teu companheirismo, amizade, permanente apoio, paciência e amor. Acompanhaste toda a minha etapa académica e profissional e nem por um minuto deixaste de acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu própria o fazia. Obrigada por seres o melhor homem do mundo.

Esta Dissertação de Mestrado foi redigida pelo antigo acordo Ortográfico da língua portuguesa por meio do Decreto Legislativo nº 54, de 18 de Abril de 1995.

As normas utilizadas para citações e referência bibliográfica, para a parte textual e para as tabelas foram as definidas pela American Psychological Association (APA) e adaptadas pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Resumo

O presente estudo tem como objectivo estudar a influência das três componentes do compromisso organizacional nas intenções de abandono, determinando a componente que pode ser considerada como preditora deste comportamento, analisando o papel da cultura organizacional como moderadora desta relação.

A amostra do estudo é constituída por 120 participantes originários de diversas pequenas e médias empresas, sendo que 61 são do sexo feminino e 59 do masculino, com idades compreendidas entre os 19 e 61 anos.

No que concerne à metodologia, aplicou-se uma escala para analisar as intenções de abandono, um questionário para o comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen e por fim uma escala para a cultura organizacional.

Os resultados evidenciaram que as estratégias correspondentes às intenções de abandono são determinadas pelo comprometimento organizacional. Contudo, esta relação não é moderada pela cultura.

Palavras-chave: “Modelo das Três-Componentes”, Comprometimento Organizacional, “Modelo EVLN”, Intenções de Abandono e Cultura Organizacional.

Abstract

The aims of the present study is to analyze the influence of the three components of organizational commitment in Withdraw intentions , determining the component that can be regarded as a predictor of this behavior , analyzing the role of organizational culture as a moderator of this relationship .

The study sample is made up of 120 participants from several small and medium enterprises, of which 61 are females and 59 males, aged between 19 and 61 years.

The chosen methodology, were composed by one scale to analyze the intentions to leave, a questionnaire to organizational commitment based on Meyer and Allen model and finally a scale for organizational culture.

The results showed that strategies corresponding to the withdraw intentions are determined by organizational commitment. However, this relationship isn't moderated by culture.

Keywords: “Three-Components Model of Commitment”, Organizational Commitment, “EVLN Model”, Withdrawal Intentions” and Organizational Culture.

Índice Geral

Introdução	10
 Capítulo 1 – Revisão de Literatura	12
1.1. Intenções de Abandono.....	13
1.1.1 - Definição	13
1.1.2 – Modelo EVLN	13
1.2. Comprometimento Organizacional	17
1.2.1 - Definição	17
1.2.2 – Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen	18
1.3. Cultura Organizacional.....	21
1.3.1 - Definição	21
1.3.2 – Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath.....	24
1.4. Comprometimento Organizacional como preditor das intenções de abandono: Cultura Organizacional como variável moderadora	27
1.4.1 – Relação entre Intenções de Abandono e outras variáveis	28
1.4.2 – Relação entre Comprometimento Organizacional e Intenções de Abandono	29
1.4.3 – Relação entre Cultura e Comprometimento Organizacional.....	31
1.5. Modelo Proposto e Hipóteses em Estudo.....	32
1.5.1 – Hipótese em Estudo	32
 Capítulo 2 – Metodologia.....	34
2.1. Participantes	35
2.2. Instrumentos	35
2.3. Procedimento	39

Capítulo 3 – Resultados	41
3.1. Análise de Dados	42
3.2. Teste das Hipóteses	42
3.2.1 – Hipótese 1	42
3.2.2 – Hipótese 2.....	44
 Capítulo 4 – Discussão	48
4.1. Discussão de Resultados	49
 Conclusão	52
 Referências	55
 Apêndices	i
Apêndice I	iii
Apêndice II	iv

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Escalas da Intenção de Abandono	36
Tabela 2 – Escalas do Comprometimento Organizacional.....	37
Tabela 3 – Escalas da Cultura Organizacional	38
Tabela 4 – Média, Desvio Padrão, Mínima e Máxima das escalas e respectivas dimensões .	42
Tabela 5 – Correlações entre o Comprometimento Organizacional e as Intenções de Abandono	43
Tabela 6 – Regressão das Intenções de Abandono no Comprometimento Organizacional ...	44
Tabela 7 – Correlações da Cultura Organizacional com o Comprometimento Organizacional e as Intenções de Abandono	45
Tabela 8 – Regressão das Intenções de Abandono na variável moderadora (X_Z)	46
Tabela 9 – Regressão das Intenções de Abandono na variável moderadora (N_Z)	47

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo EVLN	16
Figura 2 – Níveis da Cultura e as suas Interações	22
Figura 3 – Enquadramento dos Valores Contrastantes	26

Introdução

As constantes alterações políticas, sociais, económicas e culturais decorrentes da globalização têm vindo a provocar profundas mudanças no funcionamento das sociedades e das organizações que procuram adaptar-se a este novo cenário marcado pela exigência e competitividade. Torna-se então fundamental promover condições que atendam às necessidades das organizações e dos recursos humanos que as constituem, de forma a proporcionar um empenhamento por parte dos funcionários e consequentemente um bom funcionamento da organização.

De facto, actualmente as organizações procuram indivíduos competentes, dedicados e principalmente envolvidos com os problemas da organização, assumindo assim o conceito de comprometimento organizacional um papel central tanto na vida do sujeito como da própria empresa (Rego, 2003).

Obter níveis elevados de comprometimento organizacional representa actualmente um dos principais objectivos a alcançar pela gestão de recursos humanos em diversas organizações (Meyer & Allen, 1997). Diversos estudos consideram que desenvolver estratégias de gestão que visam o desempenho individual, clima de trabalho, satisfação e bem-estar no trabalho tem implicações na criação do sentido de pertença e unidade que define comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001).

Este conceito assume então um papel predominante na explicação dos fenómenos relacionais entre os indivíduos e as organizações onde trabalham. Em consequência, diversos estudos procuram analisar o impacto que os comportamentos individuais têm nos contextos organizacionais, especialmente no que diz respeito à ausência de motivação e às atitudes positivas ligadas ao trabalho e organização. Assim, a ligação estabelecida entre o indivíduo e a organização permite explicar o comprometimento estabelecido e consequentemente a necessidade de rotatividade (“*turnover*”) ou abandono como resposta à satisfação no trabalho ou na própria organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

O comprometimento organizacional pode assim contribuir para a decisão de abandono, visto que os indivíduos permanecem ou abandonam uma organização consoante os seus sentimentos ou relações estabelecidas. Logo, a intenção de abandonar o local de trabalho surge como consequência das dinâmicas laborais. Segundo Tett e Meyer (1993) este conceito está relacionado com o abandono deliberado de uma organização devido ao termo voluntário

do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um indivíduo com a organização onde trabalha.

Segundo estes autores, a ligação estabelecida entre a organização e o indivíduo, independentemente do motivo, termina, proporcionando um aumento da rotatividade e *turnover* em consequência do comprometimento organizacional. No entanto a literatura demonstra que o comprometimento dos indivíduos para com o seu contexto organizacional não é o único factor a ser apontado como causa das intenções de abandono e *turnover*.

Como já foi referido anteriormente, o comprometimento organizacional traduz a identificação dos indivíduos com a organização em que trabalham e na aceitação dos seus objectivos e na aceitação dos seus objectivos e valores (Lincoln & Kalleberg, 1990).

A cultura organizacional obtém assim um papel preponderante no comprometimento pois transmite ao indivíduo os valores partilhados, as crenças, hábitos, tradições, símbolos, história, comportamentos, normas, regras, ideologias, mitos, tabus, entre outros elementos. Todas estas características são assimiladas pelos indivíduos que compõem uma organização e por vezes podem entrar em conflito com as crenças e significados pessoais destes.

Tal como Gomes defende “o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implementação, a identificação, a performance, o sucesso ou a excelência organizacionais, figuram entre as funções ou efeitos mais frequentemente associados à cultura organizacional” (2002, p. 112)

Como tal, o presente estudo incide na análise do Comprometimento organizacional afectivo, calculativo/instrumental e normativo, do “Modelo das Três-Componente do Comprometimento Organizacional” proposto por Meyer e Allen (1991; 1997), as intenções de abandono propostas por Nascimento (2010) “*Exit, Voice, loyalty e Neglet*” e as dimensões propostas por Quinn e McGrath (1985) de cultura organizacional.

Esta pesquisa tem como objectivo estudar a relação entre as três componentes do comprometimento organizacional e as intenções de abandono, determinando a componente que pode ser considerada como preditora deste comportamento. Pretende-se ainda estudar o papel da cultura organizacional implementada nas instituições enquanto variável moderadora dessa relação.

Por conseguinte, realizou-se um breve enquadramento teórico dos conceitos, teorias e modelos das intenções de abandono, comprometimento organizacional e cultura organizacional.

CAPÍTULO 1

REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Intenções de Abandono

1.1.1. Definição

A conjuntura actual deu ênfase ao desenvolvimento de problemáticas organizacionais como a insatisfação no trabalho ou o absentismo e reforçaram a importância que as intenções de abandono ou *turnover* têm no mundo organizacional. Como tal, o estudo sobre as razões que levam um colaborador a desistir do seu posto de trabalho têm sido destacadas por diversos teóricos como factores importantes a ter em conta por parte das organizações (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt & Gunn 1982; Rusbult, 1988).

Segundo Macedo (2008), a intenção de abandono reflete a probabilidade subjectiva de saída da organização num futuro muito próximo. Esta intenção pode ser influenciada por um conjunto de factores do ambiente organizacional, desde as relações interpessoais, remuneração, diminuição do comprometimento no desempenho das funções ou até mesmo por motivos externos à própria organização. De facto, o autor defende que existe uma relação directa entre a percepção do clima organizacional, o bem-estar organizacional e o comprometimento com as intenções de abandono.

Por outro lado, Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) concluíram nos seus estudos que os antecedentes das intenções de abandono não são determinados apenas pelo clima, bem-estar e comprometimento organizacional. Os autores também apontam o desemprego, as ofertas do mercado, o nível salarial, a satisfação no trabalho e o estilo de liderança como determinantes para estas intenções.

De facto, o estudo sobre a temática tem sido intensificado nas últimas décadas por diversos autores que enunciam e detalham as definições sobre o conceito e todos os factores relacionados com este. Contudo a intensificação das investigações em torno deste construto apenas foi possível devido ao pioneiro Albert Hirschman (1970) que veio propor pela primeira vez um modelo que tenta explicar a ligação entre o funcionamento das organizações e os comportamentos individuais dos colaboradores.

1.1.2. Modelo EVLN

No seguimento dos estudos desenvolvidos em 1970, Hirschman apresentou um modelo que tipifica um conjunto de estratégias comportamentais a que chamou de EVL (*Exit*, *Voice* e *Loyalty*). Este autor realçou a importância da temática nas organizações e as

consequências que o seu estudo poderia trazer para a eficácia e eficiência de uma organização. Assim, este modelo chama a atenção para a alteração dos comportamentos e da própria dinâmica organizacional face aos períodos de declínio e deterioração do contexto social, económico e político das organizações (Hirschman, 1970).

Posteriormente, os comportamentos identificados por Hirschman (1970) como saída “*Exit*”, voz “*Voice*” e lealdade “*Loyalty*”, serviram de base para os estudos desenvolvidos por Rusbult e colaboradores (1982). Estes autores adaptaram o modelo proposto por Hirschman em contextos organizacionais acrescentando uma estratégia comportamental, a que denominaram de negligência “*Neglect*”. Assim, o modelo EVLN tornou-se uma ferramenta essencial para o estudo dos comportamentos que ocorrem em contexto organizacional, principalmente quando existe um decréscimo da satisfação, empenho, motivação e do comprometimento por parte dos trabalhadores (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982).

Numa análise sistemática às dimensões, Hirschman (1970) refere-se à saída (“*exit*”) como uma perda de clientes que reagem à diminuição da qualidade dos produtos ou a um problema da empresa. No entanto, em contexto organizacional esta estratégia traduz o abandono voluntário da organização por parte dos colaboradores como resposta à deterioração das condições de trabalho, relacionados com a renumeração, as relações interpessoais, processos de comunicação, entre outros (Farrell, 1983, Rusbult *et al.*, 1982). Estes factores provocam a diminuição da satisfação e consequentemente do comprometimento originando comportamentos específicos como a procura activa de emprego que culmina no abandono efetivo da organização.

Segundo Hirschman (1970), a saída é procedida pela voz (“*voice*”) que retrata a insatisfação que os colaboradores manifestam relativamente ao método de gestão da organização, assumindo a forma de protesto ou descontentamento. Esta estratégia diferencia-se da anterior, pois, pressupõe que nenhum comportamento de abandono foi tomado, mas a intenção permanece associada a uma vontade de mudança das condições que causam desconforto.

A voz antecede então o abandono ou a intenção de sair de uma organização, em que o colaborador procura alternativas para participar na dinâmica organizacional com vista à correcção dos aspectos negativos, assumindo os riscos ou benefícios que esta decisão possa acarretar. Logo, Hirschman (1970) defende que existe uma relação directa entre as duas dimensões anteriormente descritas, aliás, uma relação inversa visto que quanto menor são as oportunidades disponíveis para o colaborador abandonar a organização maior será a voz.

Contudo, o excesso de voz pode assumir-se como um aspecto negativo, tal como Hirschman defende pode tornar-se num efeito mais destrutivo que construtivo.

A última estratégia identificada por Hirschman (1970), como lealdade (“*loyalty*”) reflete a relação estabelecida entre a organização e o colaborador. Esta incorpora os sentimentos e as crenças que o colaborador tem face à organização e que em conjunto vão determinar se esta merece ou não o seu esforço e dedicação. Funciona como um conceito chave que modera a relação entre a saída e voz, ou seja, o colaborador confia que a situação vai mudar e opta por ter uma participação mais activa e empenhada porque acredita no valor da organização, destacando a sua lealdade para com a organização em vez de abandonar o seu posto ou mudar de produto (Farrell, 1983; Hirschman, 1970).

Como foi dito anteriormente, este modelo desenvolvido por Hirschman (1970) foi analisado ao longo dos anos por diversos autores, tomando Rusbult e Farrell (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) principal destaque neste âmbito ao incorporarem a negligência (“*neglect*”) como uma dimensão essencial no estudo dos comportamentos em contexto organizacional. Apesar de esta estratégia não ter sido desenvolvida por Hirschman (1970), o autor refere no seu estudo o conceito de boicote (“*boycott*”) como uma forma de saída que retrata a destruição da relação entre o colaborador e a organização, indicando assim a existência um novo elemento.

De facto, é com Rusbult e Farrell (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982) que surge a quarta estratégia do modelo. Os autores adaptaram o modelo de Hirschman (1970) em contextos de trabalho onde se verificavam comportamentos de distanciamento por parte dos colaboradores. Este afastamento operacionaliza-se em comportamentos de desinteresse, desmotivação, silêncio, absentismo, aumento dos erros, diminuição do comprometimento e consequentemente da produção. Desta forma, a negligência retrata os comportamentos ambíguos e descuidados dos colaboradores que de uma forma passiva e intencional resignam-se com a relação que mantêm com a organização potencializando a sua deterioração.

Assim, esta última estratégia veio completar o modelo EVLN (“*exit*”, “*voice*”, “*loyalty*” e “*neglect*”) e compor segundo Rusbult (1988) duas dimensões que enquadram as estratégias quanto à sua natureza e intensidade. Por um lado a dimensão construtividade/destrutividade, que pode ser construtiva ao potencializar a relação entre o colaborador e organização por meio do incentivo na resolução dos problemas, ou pelo contrário tender para a degradação da relação e assumir-se como destrutiva. Por outro lado, a

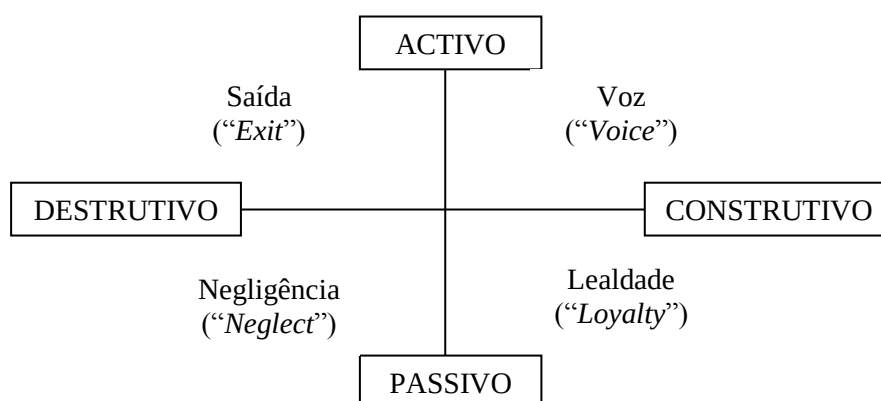
dimensão actividade/passividade caracteriza-se pelo impacto e intensidade que o problema pode ter nos comportamentos dos indivíduos.

Em relação às estratégias comportamentais, a saída é considerada um comportamento activo/destrutivo, pois, o colaborador ao mesmo tempo que coloca a sua relação com a organização em causa procura terminar efectivamente o elo que os une. Desta forma, os indivíduos que estão insatisfeitos com o seu trabalho e que dispõem de mais oportunidades de emprego têm maior predisposição para adoptar a estratégia comportamental de saída.

Também a Voz insere-se na procura activa da eliminação do foco de insatisfação, contudo difere da saída na medida que procura junto da organização uma solução alternativa e construtiva para a resolução dos problemas, assumindo assim um comportamento activo/construtivo. Neste sentido, os colaboradores que têm mais abertura por parte da organização, como por exemplo a apresentação de queixa, discussão do problema ou analisar as alternativas demonstram que existe um problema relacionado com a intenção de abandono. Porém existe também vontade de resolver em conjunto com a organização esse problema de forma a tornar a relação positiva e evitar a saída.

Por sua vez, a lealdade actua de forma passiva pois não tenta eliminar a insatisfação na medida que o colaborador acredita que os problemas vão ser resolvidos pela organização. É, por isso, constituída por comportamentos construtivos e passivos. A lealdade e a afectividade são as bases estruturantes desta estratégia, baseada na crença e expectativa que tudo corra pelo melhor e que seja resolvido. E por fim a negligência, assume-se como a estratégia mais negativa de todo o modelo, visto que os colaboradores assumem comportamentos passivos/destrutivos ao demonstrarem pouco interesse pela função e ao não tentarem eliminar a fonte de insatisfação.

Figura 1- Modelo EVLN (baseado em Rusbult, 1988)



1.2. Comprometimento Organizacional

1.2.1. Definição

Ao longo do tempo, muitos têm sido os conceitos desenvolvidos em torno desta temática. De uma forma genérica, comprometimento no local de trabalho pode ser visto como uma ligação ou um compromisso do indivíduo face à organização que integra, sendo representado pelos seus comportamentos e sentimentos (Mowday, Porter & Steers, 1982, *in* Jex, 2002).

O reduzido consenso relativo à definição de comprometimento organizacional potencializou um aumento das pesquisas em torno desta temática, proporcionando assim um aumento das definições e das abordagens relativas a este conceito (Meyer & Herscovitch, 2001).

De facto, existem diversas revisões de literatura que reúnem uma lista considerável de definições, permitindo uma análise das semelhanças e diferenças entre os diversos autores e possibilita o desenvolvimento de uma definição base que represente a essência do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 1983).

Para Steers (1977) o comprometimento organizacional estabelece-se através da interação desenvolvida entre a organização e o indivíduo. Assim, quanto mais envolvido o indivíduo está com organização maior será o processo de identificação e consequentemente maior o sentimento de comprometimento organizacional. Para que este processo seja completo, Steers enuncia três componentes essenciais, em que os indivíduos devem aceitar os objectivos e valores propostos pela organização em que estão inseridos e para tal o empenho demonstrado pelo indivíduo nas suas funções reflete-se no bem-estar da organização e consequentemente dos elementos que a constituem.

Posteriormente, Ferris e Aranya (1983) vão de encontro à definição descrita anteriormente por Steers. Contudo acrescentam que o comprometimento organizacional resulta da combinação de atitudes e comportamentos. De facto, existem diferentes perspetivas no que diz respeito à natureza do comprometimento. Salancik (1995) defende que o comprometimento resulta da ligação entre indivíduo e comportamento. Já Staw (1977) destaca a linha atitudinal do comprometimento, sendo que por um lado apresenta a interacção entre os valores e objectivos pessoais e por outro defende que os comportamentos adoptados são consequência da organização em que os indivíduos estão inseridos.

Por sua vez, foram desenvolvidos diversos estudos empíricos que analisaram este conceito e as suas implicações, nomeadamente a validação e posterior adaptação para o contexto português (Mendeiros & Enders, 1998; Nascimento *et. al*, 2008; Rego, 2003; Rego & Souto, 2004). Destes destaca-se Rego (2003), que decorrente do estudo desenvolvido por Meyer e Allen (1991), estuda os constructos que compõem o comprometimento organizacional. Já Nascimento e colaboradores (2008), num estudo de validação do modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997) evidenciam resultados direccionados no sentido da tridimensionalidade do comprometimento organizacional adaptado para o contexto português. Resultado similar foi obtido para o contexto brasileiro, por Medeiro e Enders (1998).

De facto, a literatura apresenta uma panóplia de definições que apresentam o conceito de comprometimento organizacional bem como as dimensões que o constituem. Inicialmente o comprometimento foi abordado como um construto unidimensional, contudo, devido à dificuldade de estabelecer uma única noção surgiram diversas investigações que abordam o conceito como multidimensional (Nascimento *et. al*, 2008).

Rego (2003), enfatiza que o comprometimento organizacional reporta a uma ligação psicológica dos indivíduos demonstrada pelo desejo, necessidade ou obrigação de permanecer na organização a que pertencem. Assim, propõe que o comprometimento organizacional pode ser constituído por seis dimensões: afectiva, futuro comum, normativa, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica.

Tal como o próprio refere “...a necessidade de não se afastar decisivamente a hipótese hexadimensional...” (Rego, 2003, p. 27), estes seis tipos de laços psicológicos que ligam o indivíduo à organização definidos pelo autor, decorrem dos estudos realizados por Meyer e Allen (1991). Estes autores defendem que o comprometimento organizacional é composto por diferentes componentes que justificam o compromisso dos indivíduos (Jex, 2002).

1.2.2. Modelo das três Componentes de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991), caracterizam o comprometimento organizacional como um estado psicológico que descreve os laços que unem os indivíduos à organização. Como tal, elaboraram o “Modelo das três-componentes do comprometimento organizacional”, que engloba as dimensões: comprometimento afectivo, calculativo/instrumental e normativo.

O comprometimento afectivo (“*affective*”) representa a ligação emocional entre o colaborador e a organização, reflecte a maneira como um indivíduo se identifica com a organização e o seu sentimento de lealdade para com ela. Assim sendo, os sujeitos com um elevado comprometimento afectivo permanecem na organização porque o desejam (Meyer & Allen, 1991). Segundo os autores, os indivíduos com um comprometimento afectivo forte estabelecem uma ligação emocional com a organização o que percepção uma congruência entre os seus valores e os da organização (Meyer & Allen, 1997).

Em contraste, a componente calculativo/instrumental (“*continuance*”) refere-se ao reconhecimento dos custos que estão associados com o abandono da organização, ou seja, o indivíduo faz uma avaliação do investimento aplicado na organização e das implicações/custos que acarretam a mudança ou abandono de organização. Os sujeitos cuja ligação à empresa se baseia no comprometimento calculativo permanecem na organização porque precisam de o fazer (Meyer & Allen, 1997).

Por sua vez, o comprometimento normativo (“*normative*”) é baseado no sentimento de obrigação e dever moral para com a organização. Deste modo, o vínculo que liga os colaboradores à organização traduz-se pelo sentimento de dever ou obrigação (Meyer & Allen 1997). Esta componente estabelece o grau de sentido de obrigação ou dever moral que o colaborador possui quanto à organização, ou seja, os indivíduos permanecem na organização porque sentem a obrigação de fazê-lo ao considerarem o comportamento mais correcto a tomar (Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012).

Segundo os autores do modelo tridimensional, o comprometimento está directamente ligado às intenções de abandono da organização, ou seja, as três componentes do comprometimento podem ser vivenciadas de várias formas e em diferentes intensidades e ao mesmo tempo estas dimensões vão determinar e promover a permanência do funcionário na empresa ou o seu abandono (Meyer & Allen, 1991).

Desta forma, diversos autores consideram que os constructos deste modelo caracterizam fielmente o laço psicológico estabelecido entre os indivíduos e as organizações (Mendeiros & Enders, 1998; Meyer & Herscovitch, 2001). Nascimento refere que pode “mesmo afirmar-se que essa multidimensionalidade explica melhor a compreensão do comportamento individual em determinado contexto organizacional” (Nascimento *et. al*, 2008, p. 116).

De facto, o reconhecimento destes constructos pela comunidade científica verifica-se não só pela literatura enunciada como também pelos diversos estudos e pesquisas efetuadas

neste contexto. A utilização deste modelo como instrumento de medida do comprometimento organizacional tornou-se recorrente nas investigações, que por sua vez procuram correlacionar estas dimensões com as diversas variáveis organizacionais, tais como a satisfação no trabalho, absentismo, *turnover*, valores organizacionais, intenções de abandono, bem-estar no trabalho ou cultura organizacional (Allen & Meyer, 1990; Ferris & Aranya, 1983; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Xu & Bassham, 2010).

Steers (1977) demonstrou que este construto está fortemente ligado às intenções e desejo de permanecer na organização e moderadamente relacionado com o *turnover*.

Por sua vez, Meyer e Herscovitch (2001) incidiram as suas investigações no impacto do comprometimento no comportamento organizacional dos trabalhadores. Posteriormente, seguindo esta linha de investigação, também Meyer e colaboradores (2002) procuraram analisar a influência que as três componentes do comprometimento têm em dimensões organizacionais como a satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e intenções de abandono e *turnover*.

No contexto nacional podemos destacar o trabalho desenvolvido por Nascimento e colaboradores (2008; 2010) em torno desta temática. As investigações desenvolvidas sobre o “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (1991) contribuíram muito para a validação da referida escala para o contexto português (Nascimento *et. al*, 2008).

Assim, uma nova linha de investigação surgiu em Portugal e permitiu uma exponencial dinamização do conceito e da sua correlação com outras características do mundo laboral. Nascimento (2010) incidiu o seu estudo na influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho.

Este autor, aprofundou não só o estudo do comprometimento como da sua relação com outras componentes organizacionais que até então não tinham sido estudadas, por exemplo as estratégias comportamentais.

Os resultados deste estudo demonstraram que, de facto, o comprometimento organizacional está ligado directamente às estratégias comportamentais, na medida que estas são determinadas por este construto. Verificou também que esta relação é mediada pela satisfação no trabalho e moderada por variáveis contextuais. Em suma, esta pesquisa trouxe uma significativa contribuição para o desenvolvimento teórico nesta área, como também para a própria gestão dos recursos humanos e organizacionais.

1.3. Cultura Organizacional

1.3.1. Definição

Actualmente, os recursos humanos destacam-se como peças fundamentais para determinar a competitividade e bom funcionamento de uma organização. Desenvolver a eficácia, eficiência, desempenho individual ou clima de trabalho pode funcionar como uma estratégia para promover o comprometimento. Assim, alcançar níveis elevados de comprometimento organizacional torna-se um dos principais objectivos das organizações, podendo mesmo vir a determinar o presente e o futuro de uma instituição. Porém, muitas organizações descaram a importância de determinadas variantes que podem influenciar as dinâmicas laborais, como é o caso da cultura organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

O interesse pelo estudo da cultura organizacional acentuou-se desde a década de 80 com Hofstede (1980) ao defender que a cultura de uma organização traduz-se pelos pensamentos colectivos que distinguem os diferentes grupos. Assim, foi desenvolvida ao longo do tempo uma pluralidade de conceitos teóricos que apresentam e defendem diversos modelos explicativos da cultura organizacional (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

O ser humano no seu quotidiano interage constantemente desenvolvendo laços e interacções sem perceber que é constantemente influenciado pelas características culturais do meio em que vive. Assim, a cultura determina os comportamentos socialmente aceites e transmitidos pelos seres humanos, tais como as crenças, normas, valores partilhados por uma determinada comunidade (Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994).

De facto, alguns autores têm vindo a enfatizar o impacto da cultura social na cultura organizacional das empresas. Segundo Neves (2000, *in*. Ferreira, Neves & Caetano, 2001), o termo cultura começou por ser definido como componente de um sistema social que se manifesta por via das artes, leis, normas, costumes, hábitos que definem o individuo como pertencente a um determinado meio. O mesmo acontece a nível organizacional, onde encontramos um conjunto de valores, normas e padrões de comportamento previamente determinados que influenciam os diversos membros pertencentes a uma organização.

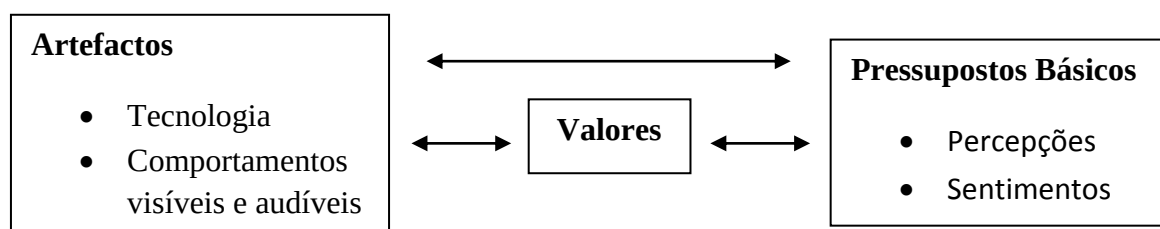
De facto, o conceito de cultura tem assumido preponderância em diversas áreas, nomeadamente no domínio organizacional. Foram então desenvolvidas inúmeras investigações em torno desta temática, proporcionando assim a emergência de uma panóplia de modelos e teorias que visam explicar a cultura organizacional.

O crescente interesse pelo campo da cultura organizacional intensificou-se com o consenso da sua definição. Assim, os valores, normas e padrões de comportamento passaram a ser identificados como factores que governam a forma como os indivíduos interagem e se comprometem com a organização (Shein, 1992). De acordo com Shein, a cultura organizacional é constituída por camadas divididas em três níveis distintos, os artefactos, valores expostos e pressupostos básicos.

Segundo o modelo do autor, os artefactos correspondem ao nível mais superficial da cultura organizacional. Este nível representa a componente comportamental da cultura, traduz a disposição física, o modo de vestir, a comunicação, interação e a intensidade emocional, ou seja, os serviços, tecnologias, padrões comportamentais, mitos e histórias. Por sua vez, o nível subjacente retrata os valores relevantes na empresa e que se refletem nos comportamentos e tarefas desenvolvidas pelos indivíduos. Estes valores quando reforçados passam para o nível superior, das crenças, assumindo pressupostos, filosofias ou mesmo objectivos de vida comuns. De facto, os pressupostos básicos são identificados como o nível mais interno e que compõe a verdadeira essência da cultura organizacional. Estes pressupostos traduzem percepções, valores e sentimentos que constituem a verdadeira identidade da organização (Shein, 1992).

A cultura possui então um grande significado no seio de uma organização, ao influenciar os comportamentos e pensamentos dos seus membros. Assim, a chave para compreender a essência de uma organização prende-se pela compreensão da sua cultura, ao analisar os comportamentos e experiências comuns dos seus membros tal como toda a história da organização (Shein, 1992). Shein define cultura organizacional como sendo “ o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1992, p. 12).

Figura 2 - *Níveis da Cultura e as suas interações (adaptado de Shein, 1992)*



O modelo desenvolvido por Shein (1992) vai de encontro com a perspectiva desenvolvida por Hofstede (1993). Este autor desenvolveu uma investigação em torno dos componentes da cultura organizacional, determinando que esta é composta por quatro dimensões. Para ilustrar o modelo o autor sugeriu a forma de uma cebola representativa dos símbolos, heróis, rituais e valores, cuja análise parte da camada mais externa para a interna.

Assim, cada camada apresenta uma dimensão específica. A camada mais externa designada por símbolos representa as palavras, objectos e gestos com elevado significado para os que partilham a cultura da organização. Por sua vez os heróis são as pessoas reais ou imaginárias, presentes ou desaparecidas muito valorizadas numa cultura organizacional, idealizadas como exemplos a seguir. Os rituais demonstram todas as actividades sociais desenvolvidas na empresa que visam atingir um objectivo comum essencial para o contexto cultural.

Por sua vez, a camada mais profunda e menos visível assume os sentimentos, por vezes inconscientes e indiscutíveis, que englobam questões sensíveis como éticas, estéticas e ideologias que possam ser partilhadas pelos membros do mesmo grupo cultural (Hofstede, 1993).

O contributo de Hofstede (1980, 1993 e 1997) veio enfatizar a relação entre quatro temáticas, cultura nacional, cultura organizacional, comportamento individual e o comportamento organizacional. Ou seja, o ser humano possui uma programação mental individual que influencia os seus comportamentos, e por sua vez, é influenciado pelo meio que o envolve bem como pelos pares e agentes sociais com quem interage. Contudo, não podem ser descuradas as vivências e aprendizagens efectuadas ao longo da vida, pois estas determinam a maneira de pensar dos indivíduos e consequentemente o seu modo de agir perante uma determinada cultura.

O termo cultura inclui assim diversas dimensões dos indivíduos, desde as mais profundas como os sentimentos até às superficiais como a expressão física, forma de comer ou comunicação (Hofstede, 1993). Desta forma, a cultura é definida como algo que é adquirido e não herdado, visto que os membros de uma organização apesar de terem as suas características individuais adquirem e assimilam toda a informação característica da organização, ou seja, a sua cultura (Ferreira & Martinez, 2008).

Conclui-se que a cultura é assim resultado de uma identificação com o meio em que se vive, transpondo e assimilando todas as suas componentes desde história, mitos, normas até mesmo a comunicação. O mesmo processo realiza-se no meio organizacional, o indivíduo ao

assimilar as normas, regras, histórias, ideologias ou mitos referentes à organização está a fazer parte desta, assumindo como sua a cultura daquela empresa.

1.3.2. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath

A cultura organizacional pode então ser visualizada através de várias tipologias, que normalmente identificam um conjunto de quadrantes como estruturas dimensionais. Inicialmente Quinn e Cameron (1983), numa pesquisa que procurava clarificar o conceito de cultura organizacional, identificaram duas grandes dimensões que traduzem a constituição de quatro clusters distintos de cultura, dando corpo ao modelo dos valores contrastantes (Ferreira & Martinez, 2008).

Assim, uma das dimensões está relacionada com flexibilidade, discrição e dinamismo em contraste com a estabilidade, ordem e controlo. Já a segunda está ligada à orientação interna versus orientação externa. Do cruzamento destas dimensões surgem então quatro quadrantes integrantes do modelo, que representam critérios de eficácia organizacional associada à cultura subjacente, nomeadamente clã, adocracia, mercado e burocracia (Ferreira & Hill, 2007).

Na primeira dimensão (flexibilidade/controlo), uma estrutura organizacional assente no pólo da flexibilidade valoriza valores como a inovação e adaptação assumindo preponderância uma estrutura organizacional informal que encoraja a comunicação horizontal, iniciativa individual, participação, criatividade e desejo de mudança. Por outro lado, o critério respeitante ao controlo determina uma organização que valoriza a segurança e estabilidade e consequentemente adopta uma forma organizativa muito burocrática e linear que tem por base a autoridade formal, coordenação impessoal e individualização.

Por sua vez, a segunda dimensão refere que a internalidade valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual e a externalidade dá valor ao ambiente externo à organização, representado pela marcada competição e busca pela produtividade.

Como foi dito anteriormente, das duas dimensões encontradas emergiram quatro quadrantes que representam diferentes facetas da cultura organizacional. Na parte superior esquerda, identifica-se as dimensões de internalidade e flexibilidade que caracterizam a cultura de clã. Esta cultura dá ênfase ao local de trabalho, nomeadamente a um lugar amigável de trabalho em que os seus membros compartilham muito de si próprios e assemelha-se a uma organização do tipo familiar. Caracteriza-se pela partilha de objectivos, coesão de grupo,

respeito, participação e colectivismo, valores que promovem o trabalho em equipa e desempenho colectivo. As instituições que se identificam com esta cultura proporcionam um ambiente pacífico de trabalho e de partilha que permite o desenvolvimento de interações e laços com os pares e especificamente com os líderes que são vistos como mentores (Ferreira & Martinez, 2008).

Segundo Quinn (1991), o quadrante superior direito reporta-se aos factores de externalidade e flexibilidade que está associada a uma cultura de adocracia. Este é o tipo de cultura que se adequa a ambientes competitivos, turbulentos e ambíguos, pois representam organizações vocacionadas para a inovação, desenvolvimento, mudança, criatividade e com adaptação a novos contextos. Desta forma, a cultura de adocracia aposta na organização e disciplina contudo não centraliza o poder numa figura de autoridade e sim enfatiza a camaradagem e inovação.

Por sua vez, a cultura burocrática localizada entre as dimensões internalidade e estabilidade, caracteriza o quadrante inferior esquerdo e promove processos de trabalho baseados na estabilidade, previsibilidade e eficiência. Essencialmente uma organização pautada por estes princípios defende valores de segurança e estabilidade, o que promove nos colaboradores sentimentos de dependência (Cameron & Quinn, 1999; Ferreira & Hill, 2007; Ferreira & Martinez, 2008).

Por último, a cultura de mercado que ocupa o quadrante inferior direito e é caracterizado pela externalidade e estabilidade. Este modelo enfatiza a produtividade e lucro como linhas orientadores das organizações que funcionam assim de acordo com a lógica de mercado e competitividade.

Neste caso, uma organização que promova uma cultura de mercado orienta os seus colaboradores a desenvolverem comportamentos em prol do cumprimento das tarefas e consequentemente reconhecimento por parte da organização (Cameron & Quinn, 1999; Ferreira & Hill, 2007; Ferreira & Martinez, 2008).

Figura 3 - *Enquadramento dos valores contrastantes (Adaptado de Cameron & Quinn, 1991, in Ferreira & Martinez, 2008).*

Procura de Descentralização	
Modelo das Relações Humanas (CLÃ) Fins: - Coesão; - Respeito; - Envolvimento; - Moral; Meios: - Colectivismo; - Discussão; - Participação. INTERNALIDADE	Modelo dos Sistemas Abertos (ADOCRACIA) Fins: - Intuição; - Criatividade; - Inovação; - Adaptação. Meios: - Revitalização; - Apoio Externo. EXTERNALIDADE
DECISÕES A LONGO TERMO Fins: - Formalização; - Gestão da Informação; Meios: - Continuidade - Controlo Modelo dos Processos Internos (BUROCRACIA)	DECISÕES A CURTO TERMO Fins: - Desempenho; - Produtividade; - Lucro. - Adaptação. Meios: - Individualização; - Objectivos/Decisão Modelo dos Objectivos Racionais (MERCADO)
Procura de Centralização e Integração	

O estudo sobre esta temática tem vindo de facto a acentuar-se ao longo do último século, nomeadamente na procura da relação entre cultura organizacional e diversas áreas de investigação, tais como a satisfação, comprometimento, motivação, desempenho, liderança e intenções de abandono (Ahmad, 2012; Macintosh & Doherty, 2010; Shein, 1992).

Por outro lado, o modelo defendido por Quinn e McGrath (1985) tem sido frequentemente associado a processos de diagnósticos e mudança organizacional sendo eficaz para aferir dimensões superficiais da cultura organizacional (Ferreira & Martinez, 2008).

1.4. Comprometimento Organizacional como preditor das intenções de abandono: Cultura organizacional como variável moderadora

Inúmeros são os estudos que procuram contribuir para o desenvolvimento teórico das referidas temáticas. Porém, a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento organizacional como preditor das intenções de abandono é um tema que tem sido abordado recentemente na literatura.

Kumar, Ramendran e Yacob (2012) procuram demonstrar que variáveis como o enquadramento na organização, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional têm impacto nas intenções de abandono e de *turnover* dos funcionários de uma empresa de *fast food*. Esta investigação concluiu que as variáveis propostas assumem-se efectivamente como preditoras das intenções de abandono.

Mais recentemente, Dadgar, Barahouei, Mohammadi, Ebrahimi, e Ganjali (2013) apresentaram um estudo inovador aplicado a 385 funcionários de saúde pertencentes a uma universidade de medicina. Esta pesquisa procurou demonstrar que existe uma relação entre a cultura organizacional, satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como preditores das intenções de ficar na organização.

Para a realização deste estudo os autores recorreram ao questionário revisto de Quinn para a cultura organizacional e à escala de Allen e Meyer para o comprometimento organizacional.

As conclusões que este estudo encontrou demonstraram que a cultura clã está positivamente ligada às intenções de ficar na organização e ao comprometimento afectivo, estabelecendo uma relação negativa com o normativo. Por outro lado, a cultura adocracia e de mercado têm uma correlação negativa com as intenções de ficar na organização, enquanto que a burocrática assume uma ligação positiva com o comprometimento calculativo.

Para finalizar, os autores referem que a cultura de clã e burocrática são mediadas pelo comprometimento organizacional apresentando um impacto positivo nas intenções de ficar na organização. Por sua vez, a cultura de adocracia e de mercado correlacionam-se negativamente com este construto.

1.4.1. Relação entre Intenções de Abandono e outras variáveis

Inicialmente, as pesquisas desenvolvidas nesta área propunham que as intenções de abandono se relacionavam apenas com a satisfação no trabalho. Contudo, estudos posteriores vieram demonstrar que o comprometimento organizacional desempenha um papel chave na explicação deste comportamento (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993).

Moway, Koberg e McArthur (1984), apresentaram um estudo que procurou definir quais as ligações que se apresentavam como indicadores das intenções de abandono e de *turnover*. Os resultados expuseram que também o comprometimento organizacional se apresenta como um predictor, deixando a satisfação no trabalho de ser o único antecedente das intenções de abandono. O comprometimento organizacional passou então a desempenhar “... um papel de relevo na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho” (Nascimento *et. al*, 2008, p. 115).

Existem contudo poucas investigações relativamente às intenções de abandono, nomeadamente no âmbito do modelo EVLN. Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous III (1988) desenvolveram um estudo analisando o impacto da satisfação nas estratégias comportamentais de saída, voz, lealdade e negligência. Os autores demonstraram que a satisfação e comprometimento estão relacionados com as estratégias voz e lealdade e têm uma relação negativa com a saída e negligência, corroborando os resultados do estudo desenvolvido por Rusbul e colaboradores (1982).

De facto, este modelo tem sido pouco estudado e a sua correlação com variantes como comprometimento ou mesmo cultura organizacional têm sido descurados por parte da comunidade científica e dos seus investigadores (Nascimento, 2010).

Porém, dentro do contexto nacional podem ser enunciados diversos trabalhos que procuram incidir neste modelo e no seu estudo com outras variáveis importantes no contexto organizacional. Nascimento (2010) procurou demonstrar a relação entre comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais definidas pelo modelo EVLN, tendo como variável mediadora a satisfação no trabalho. Foi com base nos trabalhos anteriormente desenvolvidos por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992), Caetano e Vala (1994) e Boas (2005), que Nascimento (2010) evidenciou uma relação entre o comprometimento organizacional e as intenções de abandono de uma organização.

1.4.2. Relação entre Comprometimento Organizacional e Intenções de Abandono

De facto, muitos têm sido os estudos que demonstram o comprometimento organizacional como predictor de comportamentos como o absentismo, desempenho, *turnover* e intenções de abandono da organização (Meyer, *et. al*, 2002). As investigações desenvolvidas por Meyer e Allen, pressupõem que as três componentes de comprometimento organizacional produzem efeitos diferentes, tendo em conta que possuem origens distintas e devem relacionar-se com a permanência do indivíduo na organização. Assim, cada componente deste modelo correlaciona-se negativamente com a intenção de abandonar a empresa e com o comportamento voluntário de *turnover* (Meyer & Allen, 1997).

Investigações iniciais, analisaram a relação entre o comprometimento e as intenções de abandono. Stumpf e Hartman (1984), num estudo realizado em 85 indivíduos confirmaram que o comprometimento organizacional afecta directamente as intenções de abandonar a organização a que o indivíduo pertence.

Posteriormente, outros estudos surgiram nesta área, com o objectivo de definir o predictor mais consistente para as intenções de abandono. Um estudo realizado por Tett e Meyer (1993) demonstrou que ambos, satisfação e o comprometimento organizacional, afirmam-se como preditores das intenções de abandono e *turnover*. Jaros e colaboradores (1993) utilizaram o modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen relacionando-o com as intenções de abandono e *turnover*. O estudo foi aplicado a funcionários da área aeroespacial, tendo os resultados indicado que as componentes do comprometimento influenciam as intenções de abandono e explicam indirectamente as intenções de *turnover*.

Uma pesquisa semelhante usou este modelo para estudar as intenções de abandono, *turnover* e absentismo. Os resultados demonstraram que o comprometimento afectivo aparece como a componente explicativa do *turnover* e absentismo e o comprometimento normativo como único predictor das intenções de saída. Já o comprometimento calculativo não relevou nenhuma ligação significativa com as variáveis (Somers, 1995).

Mais recentemente, Kuean, Kaur e Wong (2010) desenvolveram um estudo aplicado na Malásia. Verificaram que as três componentes do comprometimento organizacional predizem negativamente as intenções de abandono, sendo que o afectivo assume preponderância. Logo, é menos provável que um individuo deixe a organização quando demonstra um elevado comprometimento afectivo.

Porém, como foi dito anteriormente o estudo directo entre as dimensões do modelo de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e o modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult *et. al*, 1982; Hirschman, 1970) têm sido muito pouco estudados quer no panorama internacional quer no contexto português.

Inicialmente, Rusbult e colaboradores (1982) aplicaram o modelo no contexto organizacional determinando que quanto mais elevados forem os níveis de comprometimento e satisfação mais prováveis são os comportamentos de voz e lealdade. Por outro lado, quando os níveis de comprometimento e satisfação são mais baixos encorajam estratégias de saída e negligência. Baseando-se nesta investigação, também Farrell (1983) elaborou um estudo em que determina o impacto da satisfação nas estratégias comportamentais de abandono.

Posteriormente, Rusbult e colaboradores (1988) aplicaram novamente o modelo EVLN para analisar o efeito de três variáveis, satisfação no trabalho, comprometimento e qualidade das alternativas, na predição das quatro respostas comportamentais de intenção de abandono. Os resultados desta pesquisa determinaram que a satisfação e o comprometimento desencadeiam estratégias de comportamento relacionadas com a voz e lealdade, desencorajando os comportamentos negligentes e a saída da organização. Por outro lado, alternativas aliantes de saída incentivam os comportamentos de saída e desvalorizam a lealdade, não havendo uma correlação positiva com a negligência.

No que diz respeito ao contexto nacional, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por José Luís Nascimento nesta área. O autor desenvolveu uma tese que procurou analisar a relação entre os dois modelos anteriormente descritos. Os resultados demonstraram que as estratégias comportamentais são determinadas pelo comprometimento organizacional. Já a estratégia comportamental voz é determinada positivamente pelo comprometimento afectivo estando ligada negativamente com o calculativo (Nascimento, 2010).

Simultaneamente, a lealdade associa-se positivamente com o comprometimento afectivo e normativo. Assim, Nascimento (2010) defende que desenvolver laços de afectividade com a organização potencializa a relação positiva entre o colaborador e a organização e simultaneamente representa uma estratégia importante para fazer face ao clima de instabilidade e turbulência que as empresas enfrentam actualmente. Contrariamente, a estratégia comportamental negligência foi relacionada negativamente com o comprometimento afectivo e verificou que é determinado positivamente pelo normativo sugerindo que quanto maior o sentimento de dever menos será a preocupação pelo trabalho a executar.

1.4.3. Relação entre Cultura e Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional tem sido associado a diversas variáveis do contexto organizacional. De entre estas diversas componentes, salienta-se a importância da cultura organizacional como variável que assume especial influência no desenvolvimento do comprometimento organizacional. De facto, ao longo dos anos inúmeros estudos têm vindo a demonstrar que existe uma linha de interação directa entre os dois construtos.

Martins (2009) procurar demonstrar, através de uma investigação aplicada a 371 trabalhadores da África do sul, a influência que a cultura organizacional exerce sobre o comprometimento dos funcionários. Os resultados sugerem que a cultura adoptada por uma organização vai ter um impacto directo no comprometimento dos seus funcionários.

Posteriormente, Sabir, Razzaq e Yameen (2010) corroboraram os resultados obtidos no estudo anterior acrescentando ainda que a cultura organizacional aumenta o sentimento de comprometimento para com uma organização, na medida que o colaborador identifica-se com os valores, normas ou crenças defendidos pela organização permitindo um aumento do seu envolvimento e comprometimento.

Numa investigação similar, Rastegar e Aghayan (2012) através de uma pesquisa aplicada no Irão demonstraram que as culturas baseadas no suporte e inovação são positivamente correlacionadas com o comprometimento organizacional. Por sua vez, quando a organização suporta uma cultura direccionada para a burocracia apresenta uma conexão baixa com o desenvolvimento de comprometimento para com a organização.

Mais recentemente, um estudo aplicado a uma amostra de 371 funcionários do sector bancário demonstrou a influência da cultura no comprometimento. Recorrendo ao questionário desenvolvido por Quinn (1988) e Meyer e Allen (1991) demonstraram que a cultura clã apresenta uma relação positiva o comprometimento afectivo. Este resultado é explicado pelos autores pelo facto de uma cultura de clã solicitar um ambiente mais familiar que promove um sentimento de conforto e de pertença potencializando o comprometimento.

Relativamente à cultura de adocracia e de mercado, apresentaram um impacto fraco no comprometimento normativo. Por sua vez, a cultura burocrática demonstrou resultados insignificantes relativamente a todas as dimensões do comprometimento organizacional. Isto porque, esta dimensão incentiva uma cultura que procura a competitividade e produtividade descurando a sua relação com os funcionários que consequentemente provoca o decréscimo do comprometimento (Shoaib, Zainab, Maqsood & Sana, 2013).

1.5. Modelo Proposto e Hipóteses em Estudo

Actualmente, os recursos humanos destacam-se como peças fundamentais para determinar a competitividade e bom funcionamento de uma organização. Desenvolver a eficácia, eficiência, desempenho individual ou clima de trabalho pode funcionar como uma estratégia para promover o comprometimento. Assim, alcançar níveis elevados de comprometimento organizacional torna-se um dos principais objetivos das organizações, podendo mesmo vir a determinar o presente e o futuro de uma instituição.

Desta forma, o presente estudo procura demonstrar que face às constantes mudanças que ocorrem no mundo actual, deve ser dada especial atenção às ligações estabelecidas entre as organizações e os seus colaboradores. Para tal, determinadas relações de compromisso devem ser estudadas pois os actores fundamentais numa organização são os que nela trabalham. Assim, para que esta conexão não se perca procuramos saber se existe ligação entre as componentes do modelo de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen com as intenções de abandono e qual a influência que a cultura exerce sobre esse processo.

Saber quais as componentes preditoras do abandono pode proporcionar um desenvolvimento das relações entre as organizações e funcionário promovendo assim o bom funcionamento de uma instituição. Assim, segundo a revisão teórica formularam-se várias hipóteses que procuram responder à questão de partida deste estudo: Em que medida o comprometimento organizacional determina as intenções de abandono, analisando o papel da cultura organizacional como moderadora desta relação?

1.5.1. Hipóteses em estudo

Após a revisão de literatura relativa ao comprometimento organizacional e as intenções de abandono, elaborou-se dois grupos de hipóteses. Allen e Meyer (1992; 1997) consideraram que cada componente deste modelo correlaciona-se negativamente com a intenção voluntária de abandonar a empresa (**H1**). Sendo assim, a H1 considera que as três formas de comprometimento organizacional predizem negativamente as intenções de abandono.

Porém, apesar da relação entre o comprometimento e a intenção de saída ser equacionada por diversos estudos, são escassas as pesquisas que analisam o papel da cultura organizacional nesta relação. De facto, investigações desenvolvidas recentemente salientam a importância da cultura de clã no comprometimento afectivo (Dadgar *et. al*, 2013; Shoaib, *et. al*, 2013). Por sua vez o comprometimento afectivo é apresentado por Kuean e colaboradores (2010) como sendo o principal preditor das intenções de abandono. Como tal considera-se então que este tipo de cultura tem impacto enquanto moderadora da relação de predição entre o comprometimento afectivo e a decisão de abandono (**H2a**).

Por outro lado, o comprometimento normativo é considerado por Somers (1995) como o único preditor das intenções de abandono. Além disso, a cultura clã estabelece uma relação negativa com o comprometimento normativo (Dadgar *et. al*, 2013). Assim podemos considerar a hipótese de que a cultura clã tem um efeito moderador negativo na relação entre o comprometimento normativo e as intenções de abandono (**H2b**).

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

2.1. Participantes

A amostra é composta por um universo de 120 trabalhadores divididos nas categorias de Operários (N = 48), Administrativos (N = 40), Técnicos (N = 23) e Supervisão (N = 9).

Os sujeitos foram principalmente identificados como sendo 50,8% do sexo feminino (N = 61) em relação a 49,2% (N = 59) do sexo masculino. A idade dos participantes varia entre os 19 e os 61, encontrando-se a média de idades entre os 35 anos (DP = 9,65). Relativamente à antiguidade, a amostra apresenta valores que oscilam entre 1 até um valor máximo de 26 anos, apresentando uma média de 7 anos de actividade laboral (DP = 6,39).

2.2. Instrumentos

Neste estudo foram utilizadas três escalas para analisar a influência do comprometimento organizacional como preditor das intenções de abandono, tendo como variável moderadora a cultura organizacional (Apêndice 1).

Foi então utilizada a escala EVLN, para estudar a variável intenções de abandono, desenvolvida por Hirschman (1970), esta escala foi validada para o contexto português na investigação desenvolvida por Nascimento (2010).

Para analisar o impacto da variável comprometimento organizacional na predição das intenções de abandono foi utilizada a escala baseada na investigação de Meyer e Allen (1991), desenvolvida no estudo de Nascimento e colaboradores (2008), que tornou este instrumento consistente e passível de ser aplicado na população portuguesa.

Por fim, tornou-se então necessário analisar a influência da cultura como moderadora da relação entre o comportamento organizacional e as intenções de abandono. Para isto, foi utilizada a escala do modelo dos valores contrastantes desenvolvida por Quinn em 1988, posteriormente utilizada por Ferreira e Hill (2007) e Ferreira e Martinez (2008), adaptando-a para Portugal.

Intenções de Abandono

O modelo EVL (*Exit, Voice e loyalty*), desenvolvido por Hirschman em 1970, é utilizado para descrever as intenções de abandono ao identificar quatro dimensões que motivam as saídas da organização. Posteriormente Rusbult e colaboradores (1988) e Withey e

Cooper (1989) desenvolveram uma nova dimensão formando assim a escala EVLN (*Exit, Voice, loyalty e Neglect*).

Baseado em diversos estudos que visavam a adaptação da escala para o contexto português (Caetano & Vala, 1994 e Boas, 2005), Nascimento procedeu a um processo de validação da escala (Nascimento, 2010). Esta é constituída por 20 itens, dos quais quatro são invertidos, com a possibilidade de escolha de resposta entre 1= discordo em absoluto e 5= concordo em absoluto. Esta escala apresenta quatro dimensões, Saída ($\alpha =,91$), Voz ($\alpha =,86$), Lealdade ($\alpha =,84$) e Negligência ($\alpha =,75$). Após as análises verificou-se que os valores apresentados não replicam totalmente a estrutura da escala defendida por Nascimento (2008). Contudo, visto que a estrutura interna apresenta valores bons de consistência, a escala foi utilizada.

Tabela 1- *Escalas da Intenção de Abandono (baseado em Nascimento, 2010).*

Escala de Saída		
01:	Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	S_1_I
02:	Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa	S_2
03:	Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	S_3
08:	Já tomei a decisão de mudar de empresa	S_8
14:	Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	S_14
17:	Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	S_17
Escala de Voz		
05:	Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa	V_5_I
11:	Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	V_11
13:	Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	V_13
16:	Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa	V_16_I
19:	Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	V_19
Escala de Lealdade		
04:	Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	L_4
07:	Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	L_7
10:	Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	L_10
12:	Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	L_12
Escala de Negligência		
06:	Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	N_6
09:	Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	N_9
15:	Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	N_15
18:	Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação	N_18_I
20:	Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	N_20

Comprometimento Organizacional

Seguindo o modelo das Três-componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991), foi utilizada a escala na versão portuguesa traduzida e adaptada por Nascimento e colaboradores (2008). Este instrumento determina os laços que unem os indivíduos à organização, que podem variar entre o comprometimento afectivo ($\alpha = ,91$), calculativo/instrumental ($\alpha = ,81$) e normativo ($\alpha = ,89$). Apresenta 19 itens com uma escala de resposta que varia entre 1=Discordo Totalmente a 5= Concordo Totalmente (Nascimento *et. al*, 2008).

Tabela 2- *Escala do Comprometimento Organizacional (baseado em Nascimento, Lopes e Salgueiro 2008).*

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

Cultura Organizacional

No que respeita à cultura organizacional foi utilizado o modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath (1985), que contempla uma escala que permite identificar os elementos chave da cultura organizacional.

O questionário desenvolvido por Quinn (1988) e posteriormente adaptado para o âmbito português por Ferreira e Hill (2007) e Ferreira e Martinez (2008) é constituído por 24 questões que medem as dimensões de cultura de clã ($\alpha = ,92$), adocracia ($\alpha = ,81$), burocracia ($\alpha = ,61$) e mercado ($\alpha = ,79$). A forma de resposta inicialmente adotada preconiza a utilização de uma escala de *Likert* de 7 pontos. Contudo para que exista uma consistência na forma de todas as escalas, os inquiridos responderam tendo em conta que 1 corresponde a discordo em absoluto e 5 concordo em absoluto.

Tabela 3- *Escala do Cultura Organizacional (baseado em Ferreira e Martinez, 2008).*

Escala Clã		
01:	A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	Cla_1
05:	Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.	Cla_5
09:	A base sobre a qual se mantém a empresa é a lealdade e a implicação. A coesão e trabalho de equipa, são características desta organização.	Cla_9
13:	O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	Cla_13
17:	A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	Cla_17
21:	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	Cla_21
Escala Adocrática		
02:	A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão a correr riscos.	Ado_2
06:	Os responsáveis da empresa são considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios.	Ado_6
10:	A base sobre a qual se mantém a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.	Ado_10
14:	O ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	Ado_14
18:	A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver acções que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor em Portugal.	Ado_18
22:	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	Ado_22

Escala Burocrática		
03:	A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem	Bur_3
07:	Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo ordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.	Bur_7
11:	Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante um funcionamento regular	Bur_11
15:	O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.	Bur_15
19:	A empresa define o sucesso com base na manutenção da actividade diária, evitando os resultados. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.	Bur_19
23:	O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da actividade normal, sem sobressaltos, cumprimento de rotinas e assegurando a previsibilidade.	Bur_23
Escala Mercado		
04:	A organização da empresa está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados/números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e para a productividade.	Mer_4
08:	Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes directores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.	Mer_8
12:	A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a empresa. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.	Mer_12
16:	O ambiente é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.	Mer_16
20:	A empresa define o sucesso com base na quota e penetração no mercado. Os objectivos numéricos norteiam toda a actividade da organização.	Mer_20
24:	O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.	Mer_24

2.3. Procedimento

Foram informatizadas as escalas no programa Qualtrics Online Survey Software e posteriormente enviadas por e-mail para um conjunto de empresas. Este e-mail apresenta o estudo, pede a colaboração da empresa e dos seus colaboradores e direcciona os participantes para o questionário on-line (Apêndice I). Este adverte os participantes que toda a informação é estritamente confidencial e que os questionários serão anónimos, o que impossibilita a sua identificação. Algumas empresas foram contactadas pessoalmente onde se informou directamente a administração de todo o procedimento do estudo, incluindo o link para o questionário (Apêndice II).

Após o consentimento, o questionário inicia-se com o Modelo EVLN, seguido pelo Modelo dos Valores Contrastantes e finalmente pelo Modelo das Três-componentes do Comprometimento Organizacional, seguindo-se por fim os dados demográficos. De realçar que as questões foram colocadas de forma aleatória.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Análise de Dados

De acordo com a tabela, nas intenções de abandono a dimensão lealdade apresenta uma média mais elevada em relação às restantes dimensões ($M=3,54$, $DP=,88$). Por sua vez a dimensão negligência alcançou valores mais baixos ($M= 1,83$, $DP=,72$).

Relativamente à escala de comprometimento organizacional, o normativo revela-se o construto com a média mais baixa ($M= 2,99$, $DP= 1,02$) sendo o comprometimento calculativo a dimensão que apresenta a média mais alta ($M= 3,59$, $DP=,80$).

Por fim, na escala relativa à cultura organizacional destacam-se os valores da cultura burocrática e de adocracia. A primeira pelo facto de atingir os valores mais altos de média ($M= 3,44$, $DP=,59$), já a adocracia assume a média mais baixa ($M= 3,09$, $DP=,76$).

Tabela 4 – Média, Desvio Padrão, Mínima e Máxima das escalas e respectivas dimensões.

		Média	Desvio de Padrão	Mínima	Máxima
Intenções de Abandono	Saída	2,77	1,12	1,00	5,00
	Voz	3,48	,95	1,00	5,00
	Lealdade	3,54	,88	1,50	5,00
	Negligência	1,83	,72	1,00	3,60
Comprometimento Organizacional	Afectivo	3,33	1,11	1,00	5,00
	Calculativo	3,59	,80	1,57	5,00
	Normativo	2,99	1,02	1,00	5,00
Cultura Organizacional	Clã	3,26	,99	1,00	5,00
	Adocracia	3,09	,76	1,33	5,00
	Burocracia	3,44	,59	1,83	5,00
	Mercado	3,32	,74	1,00	4,83

3.2. Teste das Hipóteses

3.2.1. Hipótese 1

Como já foi anteriormente referido, pretende-se neste estudo testar a hipótese de que o comprometimento organizacional se assume como preditor negativo das intenções de abandono.

Com base na hipótese elaborada, foram elaboradas as correlações entre as dimensões das escalas referentes ao comprometimento organizacional e as intenções de abandono, sendo apresentadas na tabela 5. Segundo os resultados da tabela, o comprometimento afectivo correlaciona-se negativamente com as intenções de abandono determinadas pela saída ($r = -,726, p = ,000$), e negligência ($r = -,259, p = ,004$) e contrariamente a lealdade ($r = ,686, p = ,000$) e voz ($r = ,497, p = ,000$) apresentam uma correlação positiva e significativa com esta forma de comprometimento.

Por sua vez, o comprometimento calculativo correlaciona negativamente e de forma significativa com a saída ($r = -,385, p = ,000$) e positivamente com a lealdade ($r = ,367, p = ,000$), assumindo as restantes dimensões valores não significativos.

Já o comprometimento normativo correlaciona-se significativamente e negativamente com a saída ($r = -,682, p = ,000$) e negligência ($r = -,197, p = ,031$) e de forma positiva com a voz ($r = ,352, p = ,000$) e a lealdade com valores de correlação de $r = ,723, p = ,000$.

Tabela 5 – Correlações entre o comprometimento organizacional e as intenções de abandono.

		Comprometimento Organizacional		
		Afectivo	Calculativo	Normativo
Intenções de Abandono	Saída	-,726***	-,385***	-,682***
	Voz	,497***	-,050	,352***
	Lealdade	,686***	,367***	,723***
	Negligência	-,259***	,101	-,197*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Para testar o efeito preditor das variáveis do comprometimento organizacional nas intenções de abandono foi realizada uma regressão linear. Desta forma, para analisar esta relação foi testado o impacto de cada dimensão do comprometimento, afectivo, calculativo e normativo nas diversas componentes das intenções de abandono.

Os resultados mostram que as três formas que comprometimento organizacional têm um efeito preditor sobre as estratégias de intenção de abandono de saída ($R^2_{Aj} = ,534, F(3,116) = 46,483, p < 0,001$), de lealdade ($R^2_{Aj} = ,532, F(3,116) = 46,152, p < 0,001$), da voz ($R^2_{Aj} = ,311, F(3,116) = 18,916, p < 0,001$) e por fim de negligência ($R^2_{Aj} = ,100, F(3,116) = 5,423, p < 0,01$).

Assim, o comprometimento afectivo prediz negativamente as intenções de abandono relacionadas com a saída e tendencialmente significativos com a negligência, obtendo contudo valores positivos de predição nas dimensões de voz e a lealdade. Por sua vez, o comprometimento calculativo prediz significativamente e de forma negativa a variável voz e de forma positiva a negligência. Finalmente, o comprometimento normativo apenas se assume como preditor positivo da lealdade (Tabela 6).

Tabela 6 – *Regressão das intenções de abandono no comprometimento organizacional.*

Variável preditora	Variável de critério	β	t	p
Comprometimento Afectivo	Saída	-,524	-4,516	,000
	Voz	,657	4,661	,000
	Lealdade	,264	2,274	,025
	Negligência	-,291	-1,806	,073
Comprometimento Calculativo	Saída	-,050	-,667	,506
	Voz	-,305	-3,389	,001
	Lealdade	-,017	-,225	,822
	Negligência	,277	2,683	,008
Comprometimento Normativo	Saída	-,215	-1,730	,086
	Voz	-,038	-,250	,803
	Lealdade	,510	4,090	,000
	Negligência	-,100	-,579	,564

3.2.2. Hipótese 2

De acordo com o referencial teórico, a cultura clã estabelece-se como a cultura de maior influência na relação entre o comprometimento e as intenções de abandono. Como tal, a hipótese 2 foi dividida. Se por um lado esta cultura assume um impacto enquanto moderadora da relação de predição entre o comprometimento afectivo e a decisão de abandono (**H2a**), por outro, tem um efeito moderador negativo na relação entre o comprometimento normativo e as intenções de abandono (**H2b**).

Previamente Foi feita uma análise da associação entre cultura organizacional com as restantes variáveis (Tabela 7). De facto, a cultura de clã correlaciona-se de forma positiva e significativa com todos as dimensões do comprometimento e com as intenções de abandono

ligadas à voz ($r=,507$, $p=,000$) e lealdade ($r=,699$, $p=,000$), contudo apresenta correlações negativas com a saída ($r= -,548$, $p=,000$) e negligência ($r= -,187$, $p=,041$).

Também a cultura de adocracia apresenta uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional e com as dimensões de abandono voz ($r=,364$, $p=,000$) e lealdade ($r=,543$, $p=,000$), correlacionando-se negativamente e de forma significativa com a saída ($r= -,430$, $p=,000$).

Por sua vez, a ligação positiva e significativa com as dimensões do comprometimento organizacional é representada também pela cultura burocrática, que apenas se correlaciona positivamente com a lealdade ($r=,543$, $p=,000$) e a voz ($r=,223$, $p=,014$) e negativamente com a saída ($r= -,238$, $p=,009$).

Por fim, a cultura de mercado apenas correlaciona-se significativamente e de forma positiva com o comprometimento calculativo ($r=,261$, $p=,004$). Relativamente à correlação com as intenções de abandono, verifica-se que esta cultura estabelece uma relação positiva e significativa com a negligência ($r=,207$, $p=,023$) e negativa com a voz ($r= -,179$, $p=,050$).

Tabela 7 – *Correlações da cultura organizacional com o comprometimento organizacional e as intenções de abandono.*

		Cultura Organizacional			
		Clã	Adocracia	Burocrática	Mercado
Comprometimento Organizacional	Afectivo	,692***	,540***	,416***	-,064
	Calculativo	,344***	,224*	,342***	,261**
	Normativo	,680***	,523***	,396***	-,081
Intenções de Abandono	Saída	-,548***	-,430***	-,238**	,097
	Voz	,507***	,364***	,223*	-,179*
	Lealdade	,699***	,543***	,543***	-,016
	Negligência	-,187*	-,039	,008	,207*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Segundo esta tabela, a cultura clã estabelece uma correlação positiva e significativamente mais forte com o comprometimento afectivo ($r=,692$, $p=,000$), que vai de encontro com a hipótese formulada. Desta forma, para testar a moderação da **H2a** em estudo realizou-se uma análise de regressão.

Os resultados na tabela 8 demonstram que o efeito de moderação da hipótese não é significativo em nenhuma das intenções de saída. Contudo verificou-se que o modelo explica 56% da lealdade ($R^2_{Aj}=,558$) e da 52% intenção de saída ($R^2_{Aj}=,519$).

Tabela 8 – Regressão das intenções de abandono na variável moderadora (X_Z).

Modelo 1		R^2_{Aj}	β	t
CAf	Saída	,523***	-,664***	-7,569
	Voz	,286***	,281**	2,616
	Lealdade	,560***	,389***	4,618
	Negligência	,051**	-,249*	-2,010
Clã	Saída	,523***	-,089	-1,017
	Voz	,286***	,313**	2,918
	Lealdade	,560***	,430***	5,102
	Negligência	,051**	-,015	-,123
Modelo 2				
CAf	Saída	,519	-,669***	-7,547
	Voz	,287	,267**	2,474
	Lealdade	,558	,396***	4,653
	Negligência	0,61	-,227	-1,832
Clã	Saída	,519	-,091	-1,030
	Voz	,287	,309*	2,880
	Lealdade	,558	,432***	5,110
	Negligência	,061	-,009	-,072
X_Z	Saída	,519	-,030	-,470
	Voz	,287	-,085	-1,071
	Lealdade	,558	,041	,660
	Negligência	,061	,135	1,487

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

CAf – Comprometimento organizacional Afectivo

Clã – Cultura de Clã

X_Z – Interação entre X (Comprometimento Organizacional Afectivo) e Z (Cultura Clã)

Tendo em conta os resultados apresentados na **H1**, em que a o comprometimento normativo apenas explica a lealdade, para a análise da **H2b** apenas foi estudado o impacto da moderação da cultura clã na relação entre o comprometimento normativo e a lealdade. Na análise da moderação, pode verificar-se que não existe efeito moderador do comprometimento normativo com a intenção de abandono. No entanto, verificou-se que as variáveis

comprometimento normativo e cultura de clã isoladamente estabelecem um impacto positivo e significativo sobre a lealdade, contrariamente à moderação que não assume valores significativos (Tabela 9).

Tabela 9 – Regressão das intenções de abandono na variável moderadora (N_Z).

Modelo 1		R²_{Aj}	ß	t
CNor	Saída	,470***	-,575***	-6,322
	Voz	,244***	,013	,121
	Lealdade	,596***	,462***	5,813
	Negligência	,028	-,130	-1,054
Clã	Saída	,470***	-,157	-1,730
	Voz	,244***	,498***	4,585
	Lealdade	,596***	,385***	4,847
	Negligência	,028	-,099	-,802
Modelo 2				
CNor	Saída	,470	-,587***	-6,393
	Voz	,243	,025	,229
	Lealdade	,595	,469***	5,849
	Negligência	,029	-,147	-1,186
Clã	Saída	,470	-,148	-1,618
	Voz	,243	,488***	4,466
	Lealdade	,595	,379***	4,733
	Negligência	,029	-,085	-,685
N_Z	Saída	,470	,066	,974
	Voz	,243	-,068	-,839
	Lealdade	,595	-,044	-,742
	Negligência	,029	,098	1,077

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

CNor – Comprometimento organizacional Normativo

Clã – Cultura de Clã

N_Z – Interação entre X (Comprometimento Organizacional Normativo) e Z (Cultura Clã)

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO

4.1. Discussão de Resultados

De acordo com o referencial teórico foram elaboradas duas hipóteses de estudo. A primeira hipótese estabelece que todas as dimensões do comprometimento organizacional predizem negativamente as intenções de abandono e os resultados obtidos confirmaram parcialmente esta hipótese. Assim, a análise foi dividida em três momentos que correspondem ao impacto que cada componente do comprometimento tem nas quatro intenções de abandono.

Inicialmente, analisou-se a relação entre o comprometimento afectivo com os quatro constructos das intenções de abandono. Segundo os resultados verificou-se que esta dimensão prediz significativamente e de forma negativa a saída e tendencialmente a negligência. No entanto, explica de forma positiva a voz e lealdade. Efectivamente, os resultados vêm ao encontro com dos estudos desenvolvidos por Nascimento (2010).

De acordo com este autor, uma organização marcada por elevados níveis de afectividade (comprometimento afectivo) promove uma participação mais activa por parte do indivíduo na organização (voz) e consequentemente leva a que sejam desenvolvidos sentimentos de pertença e identificação com a organização (lealdade). Pelo contrário, o comprometimento afectivo prediz negativamente a negligência. Assim, um indivíduo que desenvolva laços de afectividade com uma organização procura obter um bom desempenho ao preocupar-se com o seu trabalho (Nascimento, 2010).

Relativamente à saída, não existem estudos que a correlacionem negativamente com o comprometimento afectivo. Contudo, este facto pode ser explicado pelo comportamento adoptado pelo indivíduo quando não se sente identificado com os valores, normas, regras ou funções desenvolvidas na organização e consequentemente procura activamente uma alternativa para a sua situação actual. Este resultado reflete a teoria de Hirschman em que a estratégia comportamental designada por saída traduz o abandono voluntário da organização por parte dos colaboradores como resposta à incompatibilidade das suas expectativas com o que é proporcionado pela organização (Farrell, 1983; Rusbult *et al.*, 1982; Hirschman, 1970).

Posteriormente estudou-se o impacto do comprometimento calculativo. Os valores demonstraram que esta dimensão prediz significativamente e de forma negativa o constructo voz e positivamente a negligência, não assumindo resultados significativos para os restantes constructos. Nascimento (2010), explica que quanto maior for a percepção dos custos associados à mudança por parte do trabalhador, menor será a sua vontade de participar (voz).

Esta investigação não encontra mais nenhuma relação entre o comprometimento e as estratégias comportamentais de saída.

Contudo, o presente estudo, surpreendentemente, apresenta o comprometimento normativo como preditor positivo da negligência, ou seja, o trabalhador espera que o seu investimento pessoal tenha um retorno, logo se este facto não ocorrer aumenta a probabilidade de comportamentos ambíguos e descuidados por parte do colaborador.

Apesar de não existirem estudos científicos que suportem directamente este resultado, Allen e Meyer (1997) e posteriormente Meyer e colaboradores (2002) demonstraram que efectivamente todas as componentes do comprometimento organizacional predizem negativamente as intenções de abandono. Contudo, das três componentes estudadas o comprometimento calculativo apresentou os valores mais baixos de correlação negativa, levando os autores a assumir que o sacrifício pessoal (comprometimento calculativo) poderá ser um indicador positivo das intenções de abandono.

Por fim, o comprometimento normativo assume-se como único preditor positivo da lealdade. Efectivamente, o comprometimento normativo, tal como a literatura tem vindo a demonstrar, prediz positivamente a lealdade. Os sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização desenvolvidos pelo colaborador potencializam o sentimento de lealdade e consequentemente diminuem as intenções de saída (Nascimento 2010).

Em suma, a primeira hipótese suportada pelos resultados de Allen e Meyer (1997) foi parcialmente confirmada. De facto, tal como no estudo dos autores, foi verificado que algumas componentes do comprometimento organizacional predizem negativamente determinadas intenções de abandono, contudo, também foram apresentadas relações positivas entre estes construtos.

Esta hipótese tem vindo a ser estudada por diversas investigações que chegam efectivamente a conclusões opostas. Por um lado, encontramos pesquisas que afirmam a predição negativa entre o comprometimento organizacional e as intenções de abandono (Allen e Meyer, 1997; Kuean *et. al*, 2010; Meyer *et. al*, 2002; Nascimento, 2010), e por outro, outras que defendem a sua relação positiva (Meyer *et. al*, 2002; Nascimento 2010).

A segunda hipótese por sua vez procura analisar o impacto que a cultura de clã tem enquanto moderadora da relação de predição entre o comprometimento afectivo e normativo e a decisão de abandono. Os resultados obtidos levam à rejeição desta hipótese.

Primeiramente, analisou-se a moderação da cultura clã na relação de predição do comprometimento afectivo e as intenções de abandono. Os valores demonstraram que, apesar

da cultura clã estabelecer uma correlação forte com o comprometimento afectivo, não existe o efeito de moderação. O mesmo resultado é obtido na moderação do comprometimento normativo. Contudo, tendo em conta os resultados da primeira hipótese, em que o comprometimento normativo assume-se como o único preditor da lealdade, foi analisado efeito de moderação relativamente a esta relação. Os resultados demonstraram que as variáveis comprometimento normativo e cultura de clã isoladamente estabelecem um impacto positivo e significativo sobre a lealdade, porém a moderação continua a não assumir valores significativos.

De acordo com as correlações da primeira hipótese o comprometimento afectivo apresenta fortes relações negativas com a saída e negligência e positiva com a voz e lealdade. Logo, a cultura de clã apesar de ter relevância não acrescenta nada ao modelo.

Assim, independentemente da cultura desenvolvida fomentar um comprometimento afectivo nos colaboradores possibilita que esta organização diminua a probabilidade de abandono da organização. Todavia, os resultados também demonstram que o desenvolvimento de uma cultura de clã fortifica a ligação entre o colaborador e a organização contudo não se apresenta como uma mais-valia para a moderação da predição da relação entre o comprometimento afectivo e as intenções de abandono.

Relativamente ao comprometimento normativo, era esperado que a cultura de clã tivesse impacto na relação de predição deste comprometimento com as intenções de abandono. Os resultados não evidenciaram esta ligação, mais uma vez, as variáveis em estudo são significativas quando actuam individualmente, mas na moderação não exercem efeito.

CONCLUSÃO

O estudo do comprometimento organizacional, cultura organizacional e intenções de abandono têm sido temáticas muito estudadas ao longo dos anos. Inúmeros teóricos procuram contribuir com as suas teorias para o aumento do conhecimento nestas temáticas.

Como tal, esta investigação procurou contribuir para dinamizar o estudo destas áreas organizacionais, nomeadamente, analisar se o comprometimento organizacional poderia ser assumido como um preditor das intenções de abandono, tendo em consideração o impacto que a cultura organizacional como variável moderadora.

Os resultados obtidos demonstraram que de facto o comprometimento pode ser entendido como um preditor das intenções de abandono, contudo a cultura da organização não exerce nenhum papel preponderante como variável moderadora desta relação.

Todavia, actualmente assiste-se a um panorama internacional volúvel em que a produtividade é imperativa em muitas empresas. Assim, são muitas vezes descurados os recursos humanos em detrimento da competitividade. Logo, seria de esperar que o comprometimento calculativo exercesse maior influência nas intenções de abandono dos funcionários. Porém os resultados deste estudo não coincidiram com este pressuposto.

De facto, o comprometimento afectivo destacou-se dos restantes como sendo a dimensão que prediz negativamente a saída e potencializa a lealdade para com a organização. Estes resultados demonstram que uma organização que fomente este tipo de comprometimento diminui as intenções de saída dos seus funcionários e consequentemente desenvolve laços de lealdade entre a organização e o funcionário.

Limitações

Antes de mais, deve ser realçada a utilização de uma amostra de conveniência. Este facto levou a que a capacidade de generalização não seja elevada.

Uma das limitações preponderantes neste estudo foi o facto de não existirem investigações que abordem o modelo em causa. Existem contudo muitos estudos sobre a cultura organizacional, o comprometimento organizacional e as intenções de abandono. Contudo são raras as pesquisas que incidem nos modelos de Allen e Meyer (1991), Hirschman (1970) e Quinn (1988).

Recomendações

Neste sentido, o desenvolvimento de um estudo mais abrangente em termos populacionais e que abordassem as temáticas referidas neste modelo seria uma mais-valia para o estudo destas dimensões. Este estudo não se direccionaria apenas o desenvolvimento teórico mas também para demonstrar a importância da temática que cada vez mais assola a actualidade das organizações portuguesas.

Outra possibilidade interessante seria a realização deste estudo em dois países com culturas distintas, analisando o papel da cultura nacional na cultura organizacional. Visto que as diferenças sociais, económicas, políticas e religiosas marcam cada vez mais a cultura de uma empresa, seria interessante analisar o impacto que a cultura de um país tem sobre a cultura organizacional e o seu papel como moderadora da relação de predição entre o comprometimento organizacional e as intenções de abandono.

Por fim, poder-se-ia também replicar o presente estudo alterando o papel da cultura exerce. Tendo como referencia a revisão de literatura, pode ser também sugerida a análise da cultura como variável mediadora, na medida em que esta exerce influência sobre o comprometimento organizacional e consequentemente reforça ou diminui as intenções de abandono.

Referências

- Ahmad, S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 5, 1.
- Allen, J. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Boas, M. (2005). *Assédio psicológico no trabalho: Abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes, consequências e características*. Lisboa: ISCTE.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Addison-Wesley.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa. RH Editora.
- Dadgar, H., Barahouei, F. & Mohammadi, M. (2013). The relationship between organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and intention to stay of health personnel's of Zahedan university of medical sciences. *World Applied Sciences Journal*. 21, 8, 1220-1228.
- 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.
- Ferreira, J., Neves, J & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, A. & Hill, M. (2007). Diferenças de cultura entre instituições de ensino superior público e privado: um estudo de caso. *Psicologia*. 21, 1, 7-26.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferris, K. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*. 36, 87-98.

- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Response to decline in firms, organizations and states*. Cambridge. Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 1, 81-94.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 5, 951-995.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology: A scientist-Practitioner Approach*. New York. John Wiley & Sons.
- Lincon, J. & Kalleberg, A. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organizations and work attitudes in the United States and Japan*. New York. Cambridge University Press.
- Kuean, W., Kaur, S & Wong, E. (2010). The relationship between Organizational Commitment and Intentions to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10, 9, 2251-2260.
- Kumar, R., Ramendran, C. & Jacob, P. (2012). A study on turnover intention on fast food industry: Employee's fit to organizational culture and the importance of their commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, 5, 9-42.
- Macedo, I. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. ISCTE. Lisboa. Tese de Mestrado em contabilidade.

- Macintosh, E. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
- Martins, O. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13, 1, 87-111.
- Mendeiros, C. & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *RAC*, 2, 3, 67-87.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. & Herscovich, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., Stanley, D. & Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: the nature and replication of commitment profiles. *Journal of Vocation Behavior*, 80, 1-16.
- Morrell, K. Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3, 3, 219-244.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Moway, R., Koberg, C. & McArthur, A. (1984). The Psychology of Withdrawal Process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkage model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 1, 79-94.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 1, 115-133.
- Nunes, S., Monteiro, G., Oliveira, S. & Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da escola naval. *Revista de Psicologia Naval*, 137-148.

- Quinn, R. (1991). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 1, 33-51.
- Quinn, R. & McGrath, M. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing value perspective*. Beverly Hills. Sage Publication.
- Rastegar, A. & Aghayan, S. (2012). Impact of organizational culture on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management and Development*, 2, 2, 1-13.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e Ausência Psicológica. Afinal quantas dimensões?. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 43, 26-35.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-brasileiro. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 44, 3, 30-42.
- Rusbult, C., Farrell, D. Rogers, G. & Mainous III, A. (1998). 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). Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Response to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 6, 1230-1242.
- Sabir, M., Razzaq, A. & Yammien, M. (2010). Impact of organizational culture on the employee's commitment: Relationship between levels of organizational culture and commitment. *Kasbit Business Journal*, 3, 1, 89-95.
- Salancik, G. (1995). *Commitment and the control of organizational behavior and beliefs*. New Jersey. Prentice Hall.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco. Bass Publishers.
- Shoaib, A., Zainab, N., Maqsood, H. & Sana, R. (2013). Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative study of public and private organizations. *Research Journal of recent Sciences*, 2, 5, 15-20.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49–58.
- Stumpf, A. & Hartman, K. (1984). Individual Exploration to organizational commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 2, 308-329.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational commitment, turnover intentions and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Journal of Personal psychology*, 46, 259-293.
- Vala, J. Monteiro, M., Luisa, L. & Caetano, A. (1994). *Processos psicossociológicos nas organizações em empresas portuguesas*. Lisboa. Celta.
- Xu, L. & Bassham, L. (2010). Reexamination of three-componet model of organizational commitment. *North American Journal of Psycology*, 12, 2.

APÊNDICES

Apêndice I – E-mail para participação no estudo.....	iii
Apêndice II – Protocolo de Investigação.....	iv

APÊNDICE I – E-mail para participação no estudo

Caro Sr/Sr^a



Sou aluna do Mestrado em Psicologia do Trabalho na Universidade Lusófona, e estou a realizar uma pesquisa em pequenas e médias empresas intitulada “ *Comprometimento organizacional como preditor das intenções de abandono: cultura organizacional como variável mediadora*”. Após uma prospeção, identifiquei entre outras a vossa organização como alvo do estudo.

A participação neste estudo é anónima e, sendo voluntária, pode ser abandonada a qualquer momento. As respostas serão tratadas estatisticamente e as organizações não serão analisadas individualmente nem as respostas dos colaboradores de umas organizações comparadas com as dos colaboradores de outras. É requerida a colaboração de várias organizações apenas para aumentar a variabilidade das respostas.

Para este estudo, desenvolvi um questionário muito rápido e fácil de responder. Para participar, basta clicar no link fornecido abaixo, e começar a responder às questões.

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_9twUjCA1zfgeq8t

Agradeço desde já a sua colaboração, reenviando este e-mail aos seus colaboradores.

Estou disponível para fornecer os resultados finais da investigação. Se tiver qualquer questão não hesite em contactar-me.

Os melhores cumprimentos,

Fátima Patrícia Silva

APÊNDICE II - Protocolo de Investigação

Caro Sr/Sr^a



Sou aluna do Mestrado em Psicologia do Trabalho na Universidade Lusófona, e estou a realizar uma pesquisa em pequenas e médias empresas intitulada “ **Comprometimento organizacional como preditor das intenções de abandono: cultura organizacional como variável mediadora**”. Após uma prospeção, identifiquei entre outras a vossa organização como alvo do estudo.

A participação neste estudo é anónima e, sendo voluntária, pode ser abandonada a qualquer momento. As respostas serão tratadas estatisticamente e as organizações não serão analisadas individualmente nem as respostas dos colaboradores de umas organizações comparadas com as dos colaboradores de outras. É requerida a colaboração de várias organizações apenas para aumentar a variabilidade das respostas.

Estou disponível para fornecer os resultados finais da investigação.

Se tiver qualquer questão não hesite em contactar-me, fátima_patricia_silva@hotmail.com.

Os melhores cumprimentos,

Fátima Patrícia Silva

Considerando a sua actual situação profissional, **caracterize o seu comportamento habitual em relação à empresa onde trabalha actualmente**, assinalando com um X o seu grau de concordância com o comportamento descrito:

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Nem Discordo nem Concordo em Parte	Concordo em Absoluto	
1. Não estou a pensar actualmente em mudar de empresa, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	1	2	3	4	5
2. Considero que não tenho outra alternativa para a minha actual situação, que não seja mudar de empresa	1	2	3	4	5
3. Pretendo mudar de empresa o mais depressa possível	1	2	3	4	5
4. Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	1	2	3	4	5
5. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela empresa	1	2	3	4	5
6. Não fico muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	1	2	3	4	5
7. Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	1	2	3	4	5
8. Já tomei a decisão de mudar de empresa	1	2	3	4	5
9. Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado com os problemas da empresa	1	2	3	4	5
10. Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar	1	2	3	4	5
11. Sempre que quero, posso apresentar ideias para melhorar o funcionamento da empresa	1	2	3	4	5
12. Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo	1	2	3	4	5
13. Quando tenho um problema de qualquer tipo posso falar livremente com a minha chefia	1	2	3	4	5
14. Tenho estado activamente à procura de um outro emprego alternativo	1	2	3	4	5
15. Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5
16. Não me sinto à vontade para exprimir uma opinião ou dar uma sugestão que vá contra as ideias definidas pela minha chefia directa	1	2	3	4	5
17. Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de empresa durante o próximo ano	1	2	3	4	5
18. Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação	1	2	3	4	5
19. Sinto-me à vontade para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não estejam de acordo com a minha chefia	1	2	3	4	5
20. Não fico realmente muito preocupado se o meu trabalho estiver atrasado	1	2	3	4	5

Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Na lista seguinte estão descritos alguns aspectos do local onde trabalha. Indique até que ponto a sua organização se enquadra nesses parâmetros:

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Nem Discordo Nem Concordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
21. A organização desta empresa é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	1	2	3	4	5
22. A organização da empresa é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão a correr riscos.	1	2	3	4	5
23. A organização da empresa é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem	1	2	3	4	5
24. A organização da empresa está muito orientada para os resultados. A maior preocupação consiste nos resultados/números alcançados. Os indivíduos são orientados para o desempenho e para a produtividade.	1	2	3	4	5
25. Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como sendo mentores, facilitadores, pessoas atentas aos problemas humanos do seu pessoal.	1	2	3	4	5
26. Os responsáveis da empresa são geralmente considerados como empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam novos desafios.	1	2	3	4	5
27. Os responsáveis da empresa são normalmente designados como sendo ordenadores, organizadores ou profissionais eficientes.	1	2	3	4	5
28. Os responsáveis da empresa são de uma maneira geral considerados como grandes directores, produtivos e competitivos, orientados para os resultados.	1	2	3	4	5
29. A base sobre a qual se mantem a empresa é a lealdade e a implicação. A coesão e trabalho de equipa, são características desta organização.	1	2	3	4	5
30. A base sobre a qual se mantem a empresa é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.	1	2	3	4	5
31. Os princípios que regem a empresa são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.	1	2	3	4	5
32. A preocupação com a produção e a consecução de objectivos são os princípios fundamentais que regem a empresa. Enfatiza-se um posicionamento centrado nos números/resultados.	1	2	3	4	5
33. O ambiente da empresa é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	1	2	3	4	5
34. O ambiente da empresa caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	1	2	3	4	5
35. O ambiente da empresa caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.	1	2	3	4	5
36. O ambiente é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase aos resultados alcançados.	1	2	3	4	5

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Nem Discordo Nem Concordo em Parte	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
37. A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	1	2	3	4	5
38. A empresa define o sucesso com base na posse de competências únicas e capacidades de desenvolver acções que outras organizações não fazem. É inovadora e em algumas áreas é considerada a melhor em Portugal.	1	2	3	4	5
39. A empresa define o sucesso com base na manutenção da actividade diária, evitando os resultados. O cumprimento das normas e rotinas é assegurado e são pontos-chave desta organização.	1	2	3	4	5
40. A empresa define o sucesso com base na quota e penetração no mercado. Os objectivos numéricos norteiam toda a actividade da organização.	1	2	3	4	5
41. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	1	2	3	4	5
42. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	1	2	3	4	5
43. O estilo de gestão da empresa é caracterizado pela manutenção da actividade normal, sem sobressaltos, cumprimento de rotinas e assegurando a previsibilidade.	1	2	3	4	5
44. O estilo de gestão da empresa é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho centrado nos resultados.	1	2	3	4	5

Cameron, K. S. e Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading: Addison-Wesley

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação 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:

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
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
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5

	Discordo em Absoluto	Discordo em Parte	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo em Absoluto
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 118 e 119

Indique a sua situação:

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade:

Habilitações literárias:

- ☐ 4º ano
- ☐ 6º ano
- ☐ 9º ano
- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Relativamente à sua organização indique:

Função na empresa

Há quanto tempo desempenha esta função

Número de funcionários

Ramo da Organização