



UC/FPCE — 2007

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Comprometimento Organizacional.  
Contributo para a validação do ASH-ICI em  
organizações do ensino superior público**

Inês Jorge Luís Favas (e-mail: [inesfavas@hotmail.com](mailto:inesfavas@hotmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Leonor Cardoso

## **Comprometimento Organizacional. Contributo para a validação do ASH-ICI em organizações do ensino superior público**

### **Resumo**

Face ao clima competitivo e aos ciclos de mudança com que as organizações do mundo actual se deparam, uma necessidade premente para a sua sobrevivência deve ser tomada em conta: encontrar recursos humanos leais e empenhados, oferecendo-lhes fortes alicerces que sustentem essa ligação ao longo do tempo e os transformem em peças capazes de marcar a diferença em termos inter-organizacionais. Por outras palavras, é, hoje, ponto assente que os colaboradores comprometidos são uma importante vantagem competitiva para as empresas. Neste sentido pretendemos, através do presente estudo, dar conta dos principais caminhos percorridos ao longo dos últimos anos neste domínio conceptual, ancorando-nos no modelo preconizado por Quijano, Navarro e Cornejo (2000), que esteve na origem do desenvolvimento do Questionário de Comprometimento e Identificação com a Organização – ASH-ICI. Este avalia o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização, designadamente, o comprometimento e a identificação organizacional, e ainda a implicação com o posto de trabalho.

Partindo da premissa de que o comprometimento é um conceito multidimensional, inquirimos 369 funcionários de oito unidades orgânicas de uma instituição de ensino superior politécnico, com o objectivo de validar o supracitado instrumento para a população em causa, procurando conhecer a natureza do vínculo que desenvolveram com a sua organização.

Da análise factorial exploratória realizada, emergiu uma estrutura tetradimensional que foi posteriormente interpretada à luz da teoria revista. Os resultados confirmam a validade do questionário utilizado enquanto instrumento de medida do comprometimento organizacional e demonstram-nos que os funcionários desta instituição se identificam com os valores que ela defende e que se encontram com ela comprometidos.

Contudo, a instabilidade dos factores que constituem este constructo, indica-nos que é necessário continuar a investir ao nível do estudo empírico.

Palavras-chave:

Comprometimento com a organização; Identificação com a organização; Modelos unidimensionais, Modelos multidimensionais.

## **Organizational Commitment. Contribution to the validation of the ASH-ICI for public higher school organizations**

### **Abstract**

To face the competitive environment and cycles of changes of the current world, organizations have to face a pressing necessity: to find human resources loyal and pledged and, by offering them strong foundations to support this linking, be able to transform them into capable parts to mark the difference in inter-organizational terms. In other words, it is today establish that the compromised collaborators are an important competitive advantage for the organizations.

The present study intend to give account of the main development of the last years in this conceptual domain, defining as the foundation the model of the Human Systems Auditory (HSA), more concretely, the ASH-ICI questionnaire, which centers the analysis on the concepts of commitment, organizational identification, and implication with the work rank.

Starting with the premise that the commitment is a multidimensional concept, we inquire 369 employees of eight organic units of superior education institution, with the objective to validate the above-mentioned instrument for the population in cause, to understand how they are attached with their organization.

The results of the exploratory factorial analysis confirmed the four-factorial structure of the scale and its validity as an instrument of measure for the organizational commitment. The results also demonstrated that these employees identify themselves with the values that the institution defends and, that they are committed with the organization. However, the instability of the factors that constitute this scale, indicate that it is necessary to continue the research in this area.

### **Key Words:**

Organizational commitment, Organizational Identification, One-dimensional models; Multidimensional models.

## **Agradecimentos**

E porque o culminar deste percurso, para além do esforço e empenho pessoais, não esteve, em momento algum, desprendido de mãos alheias, quero agradecer amplamente a todos aqueles que, por entre palavras simples, sorrisos sinceros e preocupações sentidas me deram o seu apoio.

De modo particular, gostaria de agradecer à Professora Leonor Cardoso, pelo auxílio e preocupação ao longo de todas as etapas deste trabalho bem como pelo optimismo constantemente demonstrado.

Um agradecimento especial também à Dra. Cláudia Figueiredo, pela disponibilidade e paciência reveladas em todos os momentos de dúvida e confusão que a estatística é, muitas vezes, capaz de nos proporcionar!

À Carolina, à Cláudia e à Sandra pelo apoio e partilha em determinados momentos fulcrais deste caminho.

À Dra. Ana Paula, pelo carinho e preocupação, e porque sem a sua colaboração não teria conseguido chegar até aqui.

À Susana e à Inês pelo carinho e amizade. Pelos momentos de partilha e de crescimento que ao longo deste percurso vivemos.

À Andresa, por tudo aquilo que representa para mim, enquanto pessoa e enquanto estudante. Porque, de forma natural, esteve presente nos desalentos, nas dúvidas e nas angústias, nas alegrias e nas vitórias e... sobretudo na amizade. Muito obrigada!

À Vânia, minha grande amiga, que me apoiou desde o início e nunca colocou em causa as minhas capacidades, mesmo quando a minha crença era quase nula. Um obrigado sincero, pela cumplicidade, pelas conversas, pelos mimos, pela força...

À minha família, em geral, pela constante preocupação e amparo e aos meus pais, em particular, porque são o meu pilar e a minha maior fonte de inspiração em tudo o que faço. Pela disponibilidade e compreensão, mesmo quando os momentos eram de maior desânimo... pelos abraços, pelo colo... pelo amor e carinho infinitos. Um obrigado do mesmo tamanho!

À Catarina pela maravilhosa irmã e amiga que é em todos os momentos, e pela grande capacidade que tem em tornar tudo mais simples e harmonioso, mesmo quando parece que não há luz no fundo do túnel.

Ao Tiago, por tudo o que significa para mim. Por todas as palavras repletas de confiança e alento. Por fazer o possível e o impossível para que o seu contributo para tudo o que faço constitua uma mais-valia imensa. E, sem dúvida, por todo o amor... um sincero muito obrigada!

## **Índice**

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
-------------------------	----------

### **I – Enquadramento Conceptual**

1. Conceito de Comprometimento (CO).....	3
2. Vertentes do Comprometimento Organizacional.....	7
2.1. Modelos Unidimensionais do CO.....	9
2.2. Modelos Multidimensionais do CO.....	12
3. Antecedentes e Consequências do CO.....	21

<b>II – Objectivos .....</b>	<b>26</b>
------------------------------	-----------

### **III – Metodologia**

1. Caracterização da amostra .....	27
2. Instrumento.. .....	28
3. Procedimento de recolha de dados.....	32

<b>IV – Resultados .....</b>	<b>34</b>
------------------------------	-----------

<b>V – Discussão .....</b>	<b>41</b>
----------------------------	-----------

<b>Conclusões .....</b>	<b>45</b>
-------------------------	-----------

<b>Bibliografia .....</b>	<b>48</b>
---------------------------	-----------

### **Anexos**

Anexo I –Questionário ASH-ICI

Anexo II –Tabela das dimensões avaliadas pelo Questionário ASH-ICI

## **Introdução**

Presentemente, o mundo organizacional atravessa um período de elevada movimentação e dinamismo frutos da crescente necessidade de sobrevivência no mercado de trabalho que, por sua vez, se torna, de dia para dia, mais competitivo. Com base neste pano de fundo é, então, indispensável para a organização e para os seus funcionários a consciencialização das mudanças emergentes (sejam elas de nível cultural, social, político ou económico) que alteram o nível de exigências individuais e organizacionais, como afirma Bandeira, Marques e Veiga (2000), e a sua capacidade de adaptação às mesmas.

Ao atentarem nesta necessidade, e mediante as suas políticas de recursos humanos, as empresas tentam estabelecer uma comunicação com os seus empregados e, de certa forma, procuram influenciar o comportamento deles em contexto organizacional (Bandeira et al., 2000). Assim, tornou-se pertinente, neste âmbito, procurar activos humanos mais satisfeitos e comprometidos em contexto laboral e, por isso, capazes de se transformarem numa vantagem competitiva para as suas organizações. Ao ser reconhecida a importância de se construir uma relação de comprometimento, a organização passa a estar consonante com as mudanças do ambiente que a rodeia, sendo que os diferentes colaboradores passam a sentir-se responsáveis pela empresa ou grupo assumindo um papel cada vez mais activo e estimulante.

O comprometimento das pessoas possibilita que as organizações ou grupos invistam em talentos, uma vez que entendem esse investimento como um ganho a médio/longo prazo em termos de resultados organizacionais.

Ao longo das últimas décadas, diversos autores têm mostrado um profundo interesse em estudar o comprometimento organizacional, uns por quererem, a todo o custo, dar um significado único ao constructo, elaborando teorias e sistemas de medida de concepção única e alheados dos restantes contributos, outros por defenderem que o conceito deverá ser entendido como a fusão das várias atribuições que até aí lhe davam, e de onde emanavam diferentes e complementares dimensões (posição esta ocupada por investigadores como Meyer e Allen, O'Reilly e Chatman, bem como por aqueles cuja perspectiva comungamos e testamos no presente trabalho, os

espanhóis Quijano, Navarro e Cornejo).

Este trabalho que, por ora, encetamos centra-se numa análise exploratória acerca das diferentes dimensões do constructo de comprometimento organizacional. Atentando, primeiramente, na falta de consenso acerca da natureza deste constructo (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Topolnytsky, 2000; Borba, 2007; O'Reilly & Chatman, 1986), procurámos, no culminar do nosso caminho, incidir no seu carácter multidimensional. Para tal, recorreremos ao modelo integrado de comprometimento e identificação com a organização da equipa de Auditoria do Sistema Humano (ASH), cujos autores são, os já mencionados, Quijano, Navarro e Cornejo (2000).

Neste sentido, partindo dos dados obtidos numa população constituída por 369 funcionários das oito unidades orgânicas que integram uma instituição de ensino superior público politécnico da região centro de Portugal, o nosso estudo teve como propósito identificar quais as dimensões do comprometimento que emergem à luz do modelo apresentado, e de que forma os indivíduos em análise se sentem comprometidos e identificados com a sua organização. Por conseguinte, e tendo em conta os diversos tipos de investigação existentes e o fim que almejávamos com a realização do presente estudo empírico, optámos pelo recurso à *investigação instrumental*.

Este tipo de investigação, tal como é referido por Drenth (1998) está direccionado para a construção e validação de instrumentos de recolha de informação, informação essa que deverá conter o mínimo de enviesamentos possível. O carácter científico deste tipo de investigação é conferido com base na análise e avaliação do significado psicológico do que é operacionalizado no instrumento. Assim sendo, e quer estejamos numa lógica teórica ou a investigar “no terreno”, esta constitui uma importante forma de investigação na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Deste modo, é possível dar conta que, para além do estudo a que aqui nos propomos, no âmbito do qual utilizamos o questionário de comprometimento e identificação com a organização – ASH-ICI – muitos outros instrumentos foram criados e desenvolvidos com base na mesma lógica empírica, como sejam as escalas de atitudes (e.g., satisfação no trabalho – JDI), os questionários de liderança, o desenvolvimento de



instrumentos para o processo de selecção de pessoal, os questionários de clima organizacional, entre muitos outros (Drenth, 1998).

Pretendemos assim, encontrar uma forma válida de adaptar o referido instrumento à população em estudo, afiançando à partida que não é nossa intenção encerrar um ciclo em si mesmo, mas abrir uma senda para investigações futuras suportadas pelos indícios aqui evidenciados.

## **I – Enquadramento Conceptual**

### **1. Conceito de Comprometimento**

As origens do conceito de comprometimento (*commitment*) remontam a disciplinas como a Sociologia e a Psicologia Social, tendo adquirido uma maior proeminência na literatura acerca do comportamento organizacional como um potencial preditor da rotatividade nas empresas (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Não obstante, no decurso dos últimos anos, e mais especificamente a partir da década de 50, o comprometimento tem sido estudado de diversas formas, tornando bastante complexa a tarefa de clarificação deste constructo (Tavares, 2006).

O conceito referenciado é-nos apresentado, usualmente, em função dos focos ou alvos e das bases ou natureza do vínculo, sendo inúmeros os focos daquele que o trabalhador pode possuir: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho, os clientes, os supervisores, entre outros, assim como podem ser várias as naturezas desse mesmo vínculo, sendo delas exemplo a afectiva, a instrumental e a normativa (Meyer, Becker & Vandenbergue, 2004; Naves & Coleta, 2003; Leite, 1999), ponto este que focaremos mais pormenorizadamente noutra secção. Por conseguinte, e uma vez que o comprometimento não tem de estar, necessariamente, associado ao contexto organizacional (se bem que seja esse o propósito deste estudo) torna-se, em nossa opinião, pertinente a sistematização de alguns dos vários invólucros em que o termo constou ao longo do tempo, auxiliando-nos, para tal tarefa, a análise de Meyer e Herscovitch (2001, cit in Tavares, 2006; Meyer et al., 2004) acerca das várias definições do constructo.

Em primeiro lugar, e de forma geral, o comprometimento surge quando um indivíduo, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de actividade (Becker, 1960) ou então, na opinião de Salancik (1977), quando essa pessoa se torna presa pelas suas acções, através das quais surgem as crenças que sustentam as actividades do seu próprio envolvimento. Já para Brickman (1987) o comprometimento traduz uma força que estabiliza o comportamento individual em determinadas circunstâncias nas quais, de certa maneira, um indivíduo seria tentado a mudar o seu comportamento (Tavares, 2006).

Em segundo lugar, e de forma particular, atentamos agora nas já mencionadas “categorias” nas quais é possível enquadrar o comprometimento. Deste modo, e continuando a sustentar-nos em Meyer e Herscovitch (2001, op cit.) podemos encontrar na literatura menções ao comprometimento com o trabalho, ao comprometimento profissional, comprometimento com os objectivos, comprometimento para a mudança organizacional, ao comprometimento como uma estratégia, e, claro está, ao comprometimento organizacional, sobre o qual no debruçaremos mais aprofundadamente de seguida. O comprometimento com o trabalho, no qual incidiram os trabalhos de Morrow (1983 e 1993) e de Cohen que, em 1999, procurou testar o modelo dos cinco componentes de Morrow (1993)<sup>1</sup>, representa, para Rusbelt e Farrell (1983) a probabilidade de um indivíduo permanecer num emprego sentindo-se psicologicamente ligado a ele, mesmo que não esteja satisfeito. Segundo Blau (1985), o comprometimento profissional representa a atitude da pessoa relativamente à sua profissão ou vocação, enquanto, do ponto de vista de Carson e Bedeian (1994), aquele pode ser definido através da motivação para trabalhar na actividade profissional escolhida. O comprometimento com os objectivos pode-se definir, de acordo com Locke et al. (1988), como a determinação e persistência para atingir um objectivo, sem ter em conta a sua origem,

---

<sup>1</sup> A investigação realizada por Cohen (1999) visou avaliar em que medida o modelo das cinco formas universais de comprometimento com o trabalho de Morrow (1993) tem suporte empírico, sendo essas cinco formas as seguintes: comprometimento organizacional afectivo; comprometimento organizacional de continuidade; comprometimento com a carreira; envolvimento com o posto de trabalho e “aprovação das éticas do trabalho” (ou PWE – *protestant work ethic*).

posição esta corroborada por Hollenbeck, Williams e Klein (1989), dando, estes últimos, especial ênfase à persistência em perseguir o objectivo ao longo do tempo. Por seu turno, Tubbs (1993) crê que uma pessoa, quando está comprometida com os objectivos, tende a adoptar um objectivo específico de desempenho persistindo nas tentativas de o alcançar, mesmo perante as dificuldades. O comprometimento para a mudança organizacional corresponde ao estado psicológico que, segundo Herscovitch (1999), liga o empregado a um curso de acções considerado necessário para a implementação, com sucesso, da iniciativa de mudança (Tavares, 2006). Também num plano de mudança organizacional, Loup e Koller (2005) dão ênfase ao caminho que é necessário percorrer até atingir verdadeiros níveis de comprometimento por parte dos actores organizacionais para que a mudança ocorra em pleno. Neste sentido, os referidos autores defendem que, cada um de nós, mesmo que não estejamos inseridos num plano organizacional, acabamos por seguir este percurso em qualquer processo de mudança em que nos envolvamos, e que, em traços genéricos segue a premissa de que “para estar verdadeiramente comprometido com a mudança, é necessário estar comprometido na cabeça (compreensão), no coração (crenças) e nas mãos (acções para que a mudança possa acontecer)<sup>2</sup>”. Ou seja, através deste modelo houve uma tentativa de estabelecer passos importantes por parte dos líderes organizacionais, passíveis de serem aplicados aos seus colaboradores de modo a que a mudança seja percebida, desejada e participada por todos os envolvidos. O comprometimento entendido como uma estratégia envolve a disposição de uma pessoa para se esforçar no cumprimento de uma determinada estratégia, segundo a definição de Weissbein, Plamondon e Ford (1998, cit in Tavares, 2006).

Por último, chegamos à questão verdadeiramente relevante para o nosso estudo: o que é o comprometimento organizacional?

A esta questão várias foram as respostas oferecidas ao longo dos anos pela vasta literatura existente na área. Como refere Bandeira et al. (2000) o

---

<sup>2</sup> Nas palavras dos próprios autores, para que ocorram mudanças ao nível organizacional é necessário que sejam ultrapassados três importantes patamares que aqueles designaram por: tomada de consciência, crença e comprometimento.

conceito foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo numa orientação para a organização, que une a identidade do indivíduo à empresa. Pode ser um fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transacções entre os actores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização pelas suas acções e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

De acordo com a investigação efectuada é de salientar a ideia de estado psicológico (Allen e Meyer, 1990) e de laço (Mathieu e Zajac, 1990) que une o indivíduo à organização como sendo, sem sobra de dúvidas, a mais consensual definição de comprometimento organizacional, existindo, contudo, algumas outras formas de o explicar.

Segundo Mowday et al. (1979) corresponde à força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo numa organização específica, enquanto, para Wiener (1982), é concebido como a totalidade das pressões normativas utilizadas para que o indivíduo aja de acordo com os objectivos e interesses organizacionais (Tavares, 2006). Do ponto de vista de O'Reilly e Chatman (1986) o comprometimento com a organização diz respeito a uma ligação psicológica existente entre uma pessoa e uma organização, a qual reflecte o grau em que ela internaliza as características ou perspectivas da organização que adopta.

Atentando nesta diversidade e confusão de significados, Meyer, Allen e Gellatly (1990) não depositaram esperanças elevadas numa possível convergência conceptual entre os diferentes pontos de vista. No entanto, em sua opinião, esta constatação não deverá ser encarada como uma indicação de que os trabalhos e investigações dirigidas à criação de uma definição clara de comprometimento conduzirão a resultados infrutíferos. Em vez disso, as tentativas de conceptualização devem conduzir a uma tomada de consciência da diversidade neste domínio.

Também Bastos (1994), numa tentativa de estabelecer um significado para o conceito de comprometimento o comparou ao de empenho, união e envolvimento, sendo que, mais adiante, fez transparecer o comprometimento e o seu carácter disposicional afirmando que “como uma disposição, o comprometimento é usado para descrever, não só acções, mas o próprio indivíduo que é, assim, tomado como um estado, caracterizado por

sentimentos ou reacções afectivas positivas tais como a lealdade em relação a algo” (Medeiros & Enders, 2001). Esta mesma visão é partilhada por Quijano et al. (2000) de modo a orientar a definição de comprometimento no modelo de Auditoria do Sistema Humano (ASH), que, tomando por base as constatações de Luna (1986), entende o comprometimento organizacional como um vínculo psicológico que os clientes internos estabelecem com a organização por diferentes motivos. Pelo prisma destes autores (Quijano et al., 2000) a ideia consta em desenvolver esforços que integrem algumas das formulações realizadas anteriormente, ao mesmo tempo que oferece resultados de fiabilidade e validade do instrumento preparado para medir o constructo em causa, conclusões que pretendemos ver corroboradas no final desta investigação.

Na mesma linha de acção, pretende-se que estas (relativamente) recentes descobertas acerca do comprometimento, mais concretamente as dimensões citadas por Quijano et al. (2000) na análise do comprometimento, constituam argumentos de peso para que, tal como nós, se consiga dar continuidade ao estudo dos constructos organizacionais do comprometimento.

## **2. As vertentes conceptuais do Comprometimento Organizacional**

Face ao cenário anteriormente exposto denota-se uma certa dificuldade em estabelecer uma definição que consiga aglomerar os principais intentos de cada um dos autores, sendo que, grande parte destes, tal como apontou Morrow (1983) e Griffin e Bateman (1986, cit in Quijano 2000), ao invés de construírem as suas teorias e argumentos sobre os contributos propostos anteriormente, mostraram-se mais preocupados em desenvolver as suas próprias investigações negligenciando o caminho para trás percorrido.

Perante toda esta desorganização conceptual torna-se imperativo clarificar alguns aspectos fundamentais, tais como os modelos teóricos para explicar como é que o trabalhador se compromete com a sua organização e que variáveis o levam a formar e estabilizar o seu compromisso no tempo

(Diaz et al., 2006). Antes de mais, porém, é importante atentar na unidade ou tema que une o vasto conjunto de definições – o laço que liga o indivíduo à organização – sendo que, a partir daí, as definições divergem, na medida em que consideram a forma como esse mesmo laço se desenvolveu (Mathieu & Zajac, 1990). A este respeito, Quijano et al. (2000) citam a distinção de Salancik (1977) e Staw (1977) entre dois tipos de compromisso – à qual irão recorrer posteriormente Griffin e Bateman (1986) e González e Antón (1995) – entre a perspectiva comportamental e a perspectiva atitudinal do comprometimento. A primeira centrada no processo pelo qual a conduta que um trabalhador desenvolve ao longo do tempo o liga à sua organização; a segunda focando o processo através do qual o trabalhador desenvolve uma consciência de membro, o desejo de continuar como membro da organização e a sua identificação com os valores e as metas daquela. Price e Mueller (1986) sugerem uma definição parcimoniosa de comprometimento atitudinal, entendendo-o como lealdade para com a organização (Marchiori & Henkin, 2004). A distinção entre estes dois tipos de comprometimento, tal como assinalam Griffin e Bateman (1986, cit in Quijano et al., 2000), proporciona um fundamento para compreender a principal divergência na evolução da teoria e da investigação sobre o comprometimento.

Pese embora os esforços cumpridos, nem todos os autores concordaram em considerar o compromisso comportamental distinto do compromisso atitudinal, tal como referem Quijano et al. (2000), citando González e Antón (1995). Os autores Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) e, sobretudo, Meyer e Allen (1984; 1991, cit in Quijano et al., 2000) foram representantes desta postura, partindo, estes últimos, da distinção inicial entre os dois tipos de comprometimento que denominaram de comprometimento afectivo e comprometimento de continuação (ou instrumental). Assim, em 1987, formulam a hipótese segundo a qual se passa a pensar num único comprometimento organizacional, considerando a dimensão comportamental como parte da atitudinal, sobressaindo a natureza multidimensional desta. Por conseguinte, o comprometimento entendido como a identificação do trabalhador com a organização resulta de três tipos de estados psicológicos diferentes que constituiriam as suas diferentes dimensões: o afectivo, o contínuo (instrumental) e o normativo.

Não obstante esta postura multidimensional, que, não sendo a única que iremos citar, fornece um contributo de excepção para a conceptualização e medição do comprometimento organizacional, é fundamental iniciarmos este percurso focando as perspectivas unidimensionais acerca do constructo e que se distribuem em teorias de enfoque afectivo, instrumental/calculativo e normativo.

## **2.1. Modelos unidimensionais do Comprometimento Organizacional**

### **o Enfoque Afectivo**

De acordo com Bandeira et al. (2000) esta foi a linha de investigação mais utilizada no meio académico, cujas bases se encontram nas teorias de Etzioni (1975), e o seu desenvolvimento nos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982). Tais investigações, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental na definição do comprometimento, assumem-no numa perspectiva atitudinal. Assim, partindo desta abordagem do vínculo afectivo/atitudinal, entende-se que estar comprometido com a organização significa identificar-se e envolver-se com ela, tomando as metas organizacionais como suas e incorporando os seus valores, assumindo-os como próprios, como se se sentissem parte integrante daquela “família organizacional” (Tavares, 2006; Diaz et al., 2006; Bandeira et al., 2000; Boezeman & Ellemers, 2006; Penley & Gould, 1987). Segundo uma pesquisa de Kim e Mauborgne (1993), citada por Marchiori e Henkin (2004), empregados com elevado comprometimento afectivo manifestam elevados níveis de conformidade com as políticas da organização e ainda uma consciência dos esforços organizacionais para controlar os custos operacionais. Para Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento vai muito para além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo também um relacionamento activo que permita o seu bem-estar. Partindo de uma definição elaborada em 1970 por Porter e Smith, os supracitados Mowday Steers e Porter (1979, cit in Medeiros et al., 2003), descreveram o comprometimento como uma relação forte entre o indivíduo identificado e

envolvido com uma organização e que pode ser caracterizado por três factores: 1) crença e aceitação dos valores e objectivos da organização; 2) estar disposto a desenvolver um esforço considerável em benefício da organização; 3) e um forte desejo de se manter como membro da organização” (O’Reilly & Chatman, 1986; Quijano et al.,2000; Medeiros & Enders, 1998; Bandeira et al.,2000). Os trabalhos desenvolvidos por esta equipa de investigadores tiveram o seu início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ – cujas bases da sua definição correspondem aos três factores acima descritos. Tendo em conta a elevada consistência interna obtida na sua validação (Allen & Meyer, 1990; Medeiros et al., 2003) o OCQ tornou-se, de acordo com Mathieu e Zajac (1990) o instrumento mais utilizado para medir o comprometimento. Pese embora a elevada adesão a esta escala, o instrumento criado por Mowday et al. (1979) foi alvo de certas críticas por parte de alguns autores, particularmente no que concerne aos dois últimos componentes, na medida em que a boa vontade para promover esforços com vista à realização dos objectivos organizacionais e o desejo de permanecer como um membro da organização, designam, mais propriamente, efeitos do comprometimento do que os seus elementos ou antecedentes (O’Reilly & Chatman, 1986).

- Enfoque Instrumental

Segundo Tavares (2006), o enfoque instrumental constitui o segundo referencial teórico abordado nas investigações sobre este tema, podendo denominar-se por calculativo, de continuação ou *side bet*. Esta última ideia, sobretudo, está intrinsecamente ligada aos trabalhos de Becker (1960) que descreve o comprometimento como uma tendência do indivíduo para se ajustar a certas linhas consistentes de actividade (Medeiros & Enders, 1998; Allen & Meyer, 1990). O empregado, de acordo com este modelo, opta por permanecer na empresa, enquanto essa escolha lhe permitir antever benefícios pessoais. Caso os investimentos sejam superiores ao retorno obtido, muito provavelmente acabará por abandonar a organização (Bandeira et al., 2000; Tavares, 2006; Diaz et al., 2006; Huselid & Day, 1991).



Na óptica de Bastos (1993, cit in Bandeira et al., 2000) o comprometimento, nesta abordagem, corresponderia, então, a um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* ou consequências de acções prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem acções futuras (Bandeira et al., 2000).

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e por Hrebiniak e Alluto (1972). A escala de Ritzer e Trice era composta por uma pergunta aos respondentes, inquirindo se eles mudariam definitivamente de emprego e de organização, se estavam indecisos, ou se definitivamente não mudariam, caso não recebessem um pequeno ou grande aumento em relação a cinco variáveis (salário, função, *status*, responsabilidades e oportunidade de crescimento). Esta escala não conseguiu mensurar o comprometimento instrumental ou com ele relacionar-se. Contudo, no que toca ao instrumento de Hrebiniak e Alutto (1972), que adicionou uma ligeira modificação ao de Ritzer e Trice (1973), a sua conclusão principal foi a de que a sua pesquisa fornece algum suporte à teoria dos *side-bets* de Becker (1960), comprovada, essencialmente, pelas variáveis: idade, experiência de trabalho, presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão (Medeiros et al., 2003).

- o Enfoque Normativo

Esta abordagem fundamenta-se essencialmente nos estudos desenvolvidos por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990) e procura trabalhar o plano organizacional através da análise da cultura, e o plano individual mediante os processos motivacionais. É uma corrente que deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967<sup>3</sup>, tendo sido igualmente influenciada pelas contribuições de Etzioni (1975). Estar comprometido de acordo com esta abordagem pressupõe que o

---

<sup>3</sup> O modelo de Fishbein tem como propósito prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para o autor esse comportamento é determinado, basicamente, por dois factores: o atitudinal, no qual a atitude do indivíduo acerca de uma acção é resultado da sua avaliação dos efeitos dessa acção; e o normativo, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento (Medeiros et al., 2003).

comportamento do indivíduo seja conduzido em consonância com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente, sendo então, um vínculo do trabalhador com os objectivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. Neste tipo de comprometimento o trabalhador assume que tem como obrigação ser leal, o que faz com que se sinta moralmente obrigado a continuar a fazer parte da organização, procurando cumprir sempre o seu papel, não só porque está contratado pela empresa, mas porque crê verdadeiramente que é o que está correcto. Comparativamente à componente afectiva do comprometimento, pode-se dizer que no compromisso normativo existe uma obrigação de ser leal, enquanto na primeira existe o desejo de o ser (Diaz et al., 2006; Medeiros & Enders, 1998; Bandeira et al., 2000; Penley & Gould, 1987).

## **2.2. Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional**

Depois de alguns investigadores se terem apercebido que os modelos unidimensionais do comprometimento organizacional, mais do que tipos de comprometimento correspondiam a componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e a organização, é hoje reconhecido que o comprometimento com a organização pode tomar diferentes formas (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2000; O'Reilly & Chatman, 1986). Desta forma, numa tentativa de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday et al. (1982, cit in Medeiros, s.d.) rotulam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento, enquanto Meyer e Allen (1991) designam de componentes do comprometimento, sendo este, a nosso ver, o termo mais apropriado para descrever as dimensões do comprometimento, uma vez que as relações empregado-organização reflectem vários graus de cada um desses componentes.

Contudo, estas propostas que, no panorama literário vigente, parecem ser mais consensuais começaram a ser estudadas há já vários anos, remontando a primeira tentativa de estabelecer o comprometimento em

componentes diferentes, aos trabalhos de Kelman (1958)<sup>4</sup>, seguindo-se-lhe autores como Gouldner (1960)<sup>5</sup>, Etzioni (1961)<sup>6</sup>, Kanter (1968)<sup>7</sup>, Becker, T. (1992)<sup>8</sup>, Jaros et al. (1993)<sup>9</sup>, Tamayo et al. (2001)<sup>10</sup> e aqueles cujas teorias

---

<sup>4</sup> Kelman (1958) distinguiu o vínculo de um indivíduo com a organização em três bases diferentes, sendo que estas foram alvos de estudos posteriores por parte de autores como O'Reilly e Chatman (1986), como veremos adiante (Medeiros, s.d.; O'Reilly & Chatman, 1986; Quijano et al., 2000).

<sup>5</sup> Gouldner, em 1960, identificou duas dimensões para o comprometimento: a) integração, que representa o grau em que um indivíduo é activo e se sente parte, a vários níveis, de uma organização em particular e b) introspecção, que designa o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados (Medeiros, s.d.).

<sup>6</sup> Etzioni (1961) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas, designadamente: a) envolvimento moral, baseado na internalização dos objectivos, valores e normas da organização, sendo este desenvolvimento positivo e intenso na direcção dos objectivos organizacionais; b) envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e a sua organização, sendo este um envolvimento menos intenso e que surge quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições; e o c) envolvimento alienante, assente na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é comum em ambientes como prisões. Algumas propostas de classificação do comprometimento organizacional, posteriormente encetadas inspiraram-se nos propósitos de Etzioni, ainda que tenham excluído, à partida, este último tipo de envolvimento, dado que se alheava do comprometimento como um vínculo e decisão do trabalhador (Penley & Gould; Medeiros, s.d.; Quijano et al., 2000).

<sup>7</sup> Kanter (1968) proporcionou um avanço relativamente às classificações anteriormente estabelecidas, tendo identificado, a partir da aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, três diferentes formas para o comprometimento: a) comprometimento de coesão (*cohesion commitment*) que designa um vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimónias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) compromisso de continuação (*continuance commitment*), que requer dos membros organizacionais a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização e; c) comprometimento de controlo (*control commitment*), que designa um vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam o seu comportamento numa direcção desejada (Medeiros, s.d.).

<sup>8</sup> Para Becker, T. (1992) o comprometimento pode ocorrer de três formas, tendo em conta as finalidades das atitudes e comportamentos adoptados pelos indivíduos: a) “(...) para ser associado com outras pessoas ou grupos”; b) “(...) porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais” ou c) “(...) para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas”. Nesta classificação é possível notar-se alguma similitude com a proposta de Kelman

abordaremos com maior minúcia como é o caso de O'Reilly e Chatman (1986), Meyer e Allen (1991) e Quijano, Navarro e Cornejo (2000) (Borba, 2007; Quijano et al., 2000; Medeiros, s.d.).

- O modelo de três componentes de Meyer e Allen.

De acordo com Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os estudiosos do tema, John Meyer e Natalie Allen são apontados como os mais importantes investigadores da década de noventa na investigação do comprometimento organizacional, sendo o seu modelo internacionalmente aceite e objecto de validação em várias culturas (Medeiros, s.d.). Esta conceptualização em três componentes decorreu da análise de variância com diversas escalas, e concluiu que as de Ritzer e Trice e Hrebiniak e Alutto não mediam o comprometimento instrumental tal como Becker (1960) o conceptualizou, tendo em conta que possuíam uma correlação superior com o comprometimento afectivo do que com o instrumental. Por conseguinte, Meyer e Allen (1984) reuniram esforços no sentido de criarem dois questionários distintos: o *Affective Commitment Scale* – ACS, para mensurar o comprometimento afectivo; e o *Continuance Commitment Scale* – CCS, para medir o comprometimento instrumental (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Medeiros & Enders, 1998). Três anos mais tarde, McGee e Ford examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984) chegando à conclusão de que existia um terceiro componente – o normativo – cuja conceptualização está

---

(1958).

<sup>9</sup> Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) proporcionam, com a sua investigação, algum progresso na compreensão da componente de carácter normativo, ao evidenciarem a presença da cultura da organização, agindo na direcção do comprometimento. Para os autores, este pode assumir três formas: a) um vínculo psicológico afectivo que surge de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer; b) um vínculo de continuação que se estabelece quando o indivíduo se sente preso a um lugar por sentir que, ao deixar a organização, lhe serão imputados elevados custos; c) um vínculo moral relacionado com um senso de dever, uma obrigação ou uma espécie de convocatória para que os empregados cumpram com os objectivos da empresa e partilhem a sua missão e valores.

<sup>10</sup> Tamayo et al. (2001) afirmam que o vínculo do cliente interno com a organização pode ser tratado sob seis perspectivas diferentes: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a equipa, com a carreira, com o sindicato e com a organização em que trabalha.

apoiada nos já supracitados trabalhos realizados em 1982 por Wiener (Medeiros & Enders, 1998). Assim sendo, como menciona Tavares (2006), o termo “*organizational commitment*” catalisa diversos aspectos relacionados com a dedicação, a afectividade à organização, os custos percebidos pelos trabalhadores no caso de a abandonarem e ainda a obrigação de nela permanecerem.

Após uma revisão da literatura, no ano de 1990, na qual já é constatável a emergência da nova dimensão, Meyer e Allen chegam à definição do comprometimento organizacional com base em três componentes como é, sobejamente, conhecido na área (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2000):

1. Comprometimento Afectivo (*Affective Commitment*) – Esta componente partilha alguma similaridade com a definição de Mowday relativa ao desejo de identificação e afiliação (Borba, 2007), sendo que caracteriza o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.
2. Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*) – Está relacionado com a percepção racional que o indivíduo possui dos custos associados ao abandono da organização, permanecendo nela porque necessita, revelando-se uma ligação de carácter material.
3. Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*) – Caracteriza-se pela identificação e internalização das normas e valores da organização e ainda por um sentimento de obrigação moral que a pessoa sente para com aquela (Bandeira et al., 2000; Ferreira, 2004; Tavares, 2006; Cunha et al., 2004).

A título sumário, e pegando nas palavras de Allen e Meyer (1990), as três dimensões que compõem o supramencionado modelo podem ser entendidas do seguinte modo: “Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque **querem**, enquanto aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam porque **precisam**, e os que possuem um alto grau de comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que o **devem** fazer”.

Não obstante a aparente separação entre os diferentes componentes é importante, contudo, ressaltar que, como refere Quijano et al. (2000), para Meyer e Allen estas dimensões não são exclusivas e provavelmente um mesmo trabalhador experimenta e evidencia ao mesmo tempo os três tipos de comprometimento com maior ou menor intensidade.

- O modelo do vínculo psicológico de O'Reilly e Chatman (1986).

De forma semelhante a Meyer e Allen (1990), também O'Reilly e Chatman (1986) apontam para a multidimensionalidade do conceito de comprometimento organizacional, no entanto, procuraram focar-se directamente na análise dos processos psicológicos distintos que estão subjacentes às diferentes formas com que os indivíduos se unem às suas organizações. Assim, numa tentativa de operacionalizar o modelo proposto por Kelman (1958), O'Reilly e Chatman (1986) partem do pressuposto de que o comprometimento organizacional é construído a partir de três processos psicológicos/ bases cuja denominação é a seguinte:

1. Submissão (*Compliance*) – Está relacionado com o elo que o indivíduo estabelece com a organização com uma base mais instrumental, e com vista a obter recompensas.
2. Identificação (*Identification*) – Refere-se ao laço criado a partir da necessidade de afiliação e do desejo de estabelecer uma relação recompensadora com a organização.
3. Internalização (*Internalization*) – Baseia-se na forma como os indivíduos vêem os seus objectivos e valores como congruentes com os da organização de que fazem parte.

De forma concludente O'Reilly e Chatman (1986) puderam dar conta que a identificação e a internalização se correlacionam positivamente com os comportamentos “extra-papel” (*extra-role behaviours*) e de forma negativa com as intenções de rotatividade (*turnover intentions*). Afirmam ainda que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, mas também da dimensionalidade do comprometimento. Neste sentido, em estudos realizados posteriormente, como foi o caso dos de Vandenberg, Self e Seo (1994), onde examinaram de forma crítica os conceitos de submissão, internalização e identificação, foi notória uma certa

dificuldade em distinguir os dois últimos termos, tendo em conta a elevada correlação existente entre os dois, mostrando possuir padrões muito semelhantes em termos de correlações com outras variáveis. De importante referência é, ainda, a análise factorial confirmatória do modelo de O'Reilly e Chatman (1986) levada a cabo por Luna (1986, *cit in* Quijano et al., 2000), em Espanha, e na qual foi possível obter um baixo ajuste do mesmo.

Entretanto, tal como refere Tavares (2006), em investigações mais recentes, O'Reilly et al. integraram os itens da identificação e da internalização dando origem a uma medida que designaram de comprometimento normativo. Ainda que idêntica, em termos nominais, a definição desta medida não deve ser confundida com o comprometimento normativo do modelo de Meyer e Allen (1991), correspondendo, isso sim, ao comprometimento afectivo destes últimos autores. Considerando as distintas abordagens multidimensionais do comprometimento é possível dar conta que a identificação e a internalização aparecem como estruturas que servem de base ao desenvolvimento do comprometimento (Tavares, 2006).

- A perspectiva adoptada no presente estudo – O modelo integrado de compromisso e identificação de Quijano, Navarro e Cornejo (2000):

Após uma vasta análise acerca das diferentes propostas e contributos concernentes ao comprometimento organizacional, e como sumário dos diversos comentários e reflexões realizados, para a equipa ASH o comprometimento organizacional é definido nos termos que, de seguida, enunciamos.

Para os autores, tal como foi constatável por Luna (1986), o comprometimento organizacional corresponde ao vínculo psicológico que, por diferentes motivos, os trabalhadores estabelecem com a organização.

Relativamente à comum distinção entre as perspectivas atitudinal e comportamental, o ponto de vista dos autores alinha-se com a postura de Meyer e Allen (1984, 1990), e de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) ao considerar um só comprometimento com diferentes dimensões. Assim sendo, a partir desta perspectiva, diríamos que o comprometimento, pensado como uma atitude, não significa um determinado comportamento do

trabalhador com consequências favoráveis para a organização, mas a variável intermédia que explicaria, junto de outras, o dito comportamento. Este seria observado e interpretado como indicador inferencial do comprometimento, ao mesmo tempo que seria um resultado desse mesmo comprometimento. Por sua vez, esta atitude de comprometimento seria baseada em crenças, processos avaliativos, sentimentos e em comportamentos anteriores. Assim, para Quijano e seus colaboradores, ainda que acreditem que não se deve falar da perspectiva comportamental e instrumental como oposta à atitudinal e afectiva, faz sentido encarar a perspectiva instrumental por contraste com a afectiva, como daremos conta em seguida.

Com base nas ideias de O'Reilly e Chatman (1986) são, então, considerados, neste modelo, dois grandes tipos de comprometimento: o comprometimento calculador, ao qual chamaremos de instrumental, tal como adiantou Luna (1986) e outros autores, e o comprometimento afectivo, que inclui também, em maior ou menor medida, a internalização de valores e metas (e que, no fundo, é muito parecido com a identificação com a organização), o qual terá a denominação de comprometimento pessoal.

- O **comprometimento instrumental**, baseado, segundo Luna (1986), O'Reilly e Chatman (1986) e Kelman (1958), na dependência do sujeito em relação às recompensas específicas que a organização lhe permite receber, pode ser vivido com maior ou menor percepção de equidade. No primeiro caso (maior percepção de equidade) daria lugar a um vínculo (instrumental) que os autores denominaram de “comprometimento de troca”, e, num segundo caso (menor percepção de equidade), a outro que ficou designado por “comprometimento de necessidade”. Mesmo que esta distinção não tenha sido realizada com base nos estudos tradicionais sobre o comprometimento, os autores estão em crer que permite diferenciar e explorar diferentes relações estabelecidas pelos empregados com a organização que, ao ter uma mesma base instrumental, se revelam claramente diferentes em relação aos comportamentos que cada um de eles promove. O **comprometimento de necessidade** corresponde, assim, ao vínculo que mantém um empregado ligado à organização, fundamentado



unicamente na necessidade que aquele tem de manter o seu posto de trabalho para ganhar a vida. É um vínculo muito débil, que o empregado mantém porque não encontra outra oportunidade de trabalho noutra empresa. Mas, se pudesse, abandonaria a empresa imediatamente. O **comprometimento de troca** traduz o vínculo que o empregado mantém com a sua organização baseado nas trocas, mais ou menos satisfatórias, que realiza com ela. O indivíduo trabalha em função das gratificações e recompensas (extrínsecas e intrínsecas) que recebe da empresa.

- O **comprometimento pessoal**, de modo semelhante ao instrumental, também pode compreender diferentes níveis de intensidade, de forma que, um primeiro nível estaria centrado nos afectos e seria denominado de “comprometimento afectivo”, e num segundo nível encontraríamos aquele que chamámos de “comprometimento de valores”. O **comprometimento afectivo** é entendido como um vínculo afectivo que o empregado estabelece com a organização, mais distante de uma relação contratual produzida pela necessidade de afiliação. Um segundo nível do comprometimento pessoal – **comprometimento de valores** – surge quando os empregados aceitam os valores e metas da empresa, não simplesmente por necessidades de afiliação, mas porque são congruentes com os valores e objectivos pessoais (Kelman, 1958). Contudo os autores consideraram importante distingui-lo do “comprometimento normativo” de Meyer e Allen. Este último refere-se à consciência que o trabalhador tem das suas obrigações morais para com a organização. Decidia permanecer na organização ou comportar-se de determinada forma porque isso seria o “moralmente correcto”. O comprometimento de valores aqui descrito não tem esse carácter de obrigação, mas antes de sintonia entre os valores pessoais e os da organização.

**Quadro 1: Tipos e níveis de comprometimento com a organização**

Comprometimento	INSTRUMENTAL	Comprometimento de necessidade	- Intensidade +
		Comprometimento de troca	
	PESSOAL	Comprometimento afectivo	
		Comprometimento de valores	

Fonte: Quijano et al., 2000

Neste instrumento de Quijano et al. é contemplado, ainda, no abrangente conceito de vínculo, do qual é parte integrante o comprometimento (e por sua vez todas as supracitadas dimensões) a noção de *identificação* organizacional.

A este respeito, os autores acreditam que a identificação pode entender-se como um constructo muito semelhante ao de comprometimento, pelo menos no que toca à sua forma de comprometimento pessoal (ou afectivo), embora constituída por dimensões particulares. Por conseguinte, para fundamentar este ponto de vista, em primeiro lugar, partem da premissa de Luna (1986), já aqui mencionada, que define o comprometimento como o vínculo psicológico do indivíduo com a organização, por permitir aplicar o conceito aos distintos tipos de comprometimento organizacional propostos e analisados pelos diversos autores. Em segundo lugar, a análise do conceito de identificação com a organização sugere que esta pode ser considerada como um tipo de identificação “coberta/dissimulada” pelo comprometimento afectivo, ainda que constituída por vários elementos que excedem e complementam aquele tipo de comprometimento. Com base, fundamentalmente, nas contribuições acerca do conceito de identificação social de Tajfel e Turner (Tajfel, 1972; Tajfel e Turner, 1975) e incorporando a perspectiva tradicional da coesão de Lewin, os autores identificam, neste fenómeno, quatro dimensões, sendo estas a **identificação em geral**; a **categorização**, ou consciência de pertença a um grupo; o **orgulho** ou auto-estima, derivada dessa mesma pertença; e a **coesão** como vontade e desejo de continuar a pertencer ao grupo. Na óptica de Tajfel (1972), a identificação é a percepção que um indivíduo dispõe acerca da pertença a vários grupos sociais e, ao mesmo tempo, o significado emocional que essa pertença tem para ele (Tavares, 2006).

De forma geral, quer o enquadramento teórico, quer a construção de um instrumento que proceda à auditoria do sistema humano nas organizações, estão focados nos conceitos de comprometimento, identificação com a organização e implicação com o posto de trabalho, ou seja, centralizam-se na relação dos colaboradores com o seu trabalho, mediante a qual se pretende avaliar a importância e o significado que este desempenha na vida dos indivíduos e o nível de comprometimento

necessário para a sua concretização (op. cit).

De seguida está representada uma compilação das principais ideias aqui enunciadas:

**Quadro 2: Resumo do modelo de Compromisso e Identificação de Quijano, Masip, Navarro e Aubert (1997) [Fonte: Ferreira, 2004]**

<p><b><i>Comprometimento com a Organização</i></b></p> <p><i>Compromisso de necessidade:</i> com intensidade de compromisso muito baixa, onde o vínculo do trabalhador é mínimo e determinado pela necessidade que o colaborador tem de continuar a trabalhar na organização.</p> <p><i>Compromisso de troca/intercâmbio:</i> intensidade de compromisso normal; o vínculo do colaborador é determinado em termos de intercâmbio, ou seja, tem como base a obtenção das recompensas específicas que a organização lhe oferece.</p> <p><i>Compromisso afectivo:</i> intensidade de compromisso alta, onde o indivíduo se vincula afectivamente com a organização. Para além de uma relação contratual a sua relação com a organização passa pela necessidade de afiliação e de pertença.</p> <p><i>Compromisso de internalização de valores e metas:</i> intensidade de compromisso muito alta; a relação com a organização passa pela interiorização de valores e metas. É o vínculo mais forte baseado na congruência entre os valores e metas pessoais e os da organização, o que faz com que o indivíduo tenha a necessidade de realizar os valores e as metas da organização que interioriza, percebendo-os como seus.</p>
<p><b><i>Grupos de Comprometimento</i></b></p> <p><i>O comprometimento instrumental:</i> é constituído pelo compromisso de necessidade e pelo compromisso de intercâmbio; o compromisso do trabalhador baseia-se unicamente no intercâmbio.</p> <p><i>O comprometimento pessoal:</i> é constituído pelo compromisso de afecto e o compromisso de internalização; o comprometimento do trabalhador é baseado no afecto e na interiorização pessoal de metas e valores da organização.</p>
<p><b><i>Identificação com a organização</i></b></p> <p><i>Coesão:</i> mede o desejo de continuar a integrar o corpo de colaboradores da organização.</p> <p><i>Orgulho de pertença à organização:</i> avalia a satisfação pelo facto do colaborador pertencer à organização.</p> <p><i>Categorização:</i> sentimento desenvolvido por ser um elemento da organização.</p> <p><i>Identificação geral com a empresa:</i> trata-se de uma medida integrada de identificação com a empresa.</p>
<p><b><i>Implicação com o posto de trabalho</i></b></p> <p>Avalia o vínculo dos colaboradores com o seu trabalho e o significado e importância do trabalho para a vida dos colaboradores organizacionais.</p>

### **3. Antecedentes e consequências do comprometimento organizacional**

O estudo do comprometimento organizacional insere-se no âmbito da preocupação que as organizações demonstram em compreender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que o motivam, o tornam empenhado e produtivo para as organizações.

De acordo com O'Reilly e Chatman (1986), a falta de consenso nas diversas investigações realizadas acerca deste constructo pode ser atribuída, em parte, ao fracasso nas tentativas de diferenciação entre os antecedentes e as consequências do comprometimento. Na sua meta-análise realizada a partir de 124 estudos entre 1967 e 1987, os autores Mathieu e Zajac (1990) categorizaram três variáveis utilizadas nos estudos acerca do comprometimento denominando de **antecedentes** aquelas que estudam as características pessoais, de trabalho e organizacionais, o estatuto da função que desempenham, as dimensões da estrutura organizacional e as relações que estabelecem com os colegas e chefias; de **correlatos**, os estudos sobre a motivação, o stress, a satisfação e o envolvimento no trabalho; e de **consequências**, que envolvem estudos focados no desempenho no trabalho, na intenção de procurar novas possibilidades de emprego, nas alternativas de trabalho, intenção de deixar a empresa, absentismo, rotatividade e na pontualidade.

Nos trabalhos de Blau e Boal (1989); Meyer et al. (1993) e Tett e Meyer (1993), citados por Ferreira (2004), o facto de o comprometimento para com a organização ter sido reconhecido como preditor de importantes variáveis nos resultados da organização, reforça a necessidade da investigação continuada dos constructos organizacionais do comprometimento, razão pela qual pretendemos elucidar acerca dos vários contributos que levam os indivíduos a comprometerem-se com a organização, bem como dos resultados advindos desse mesmo comprometimento, ou da falta dele.

Assim, os inúmeros estudos que têm vindo a ser realizados sugerem, globalmente, que a dimensão afectiva é a que mais contribui para resultados organizacionais desejáveis, facto este que está patente, de modo sintético, no **Quadro 3**, que confere as correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e os vários indicadores de desempenho e abandono da organização. Ao atentarmos nesse mesmo compêndio é possível constatar que as três dimensões se relacionam negativamente com as intenções de abandonar a organização, e com o abandono efectivo, sendo que as ligações mais veementes ocorrem no plano do comprometimento afectivo. Também os funcionários mais comprometidos afectivamente correspondem àqueles

que denotam menores taxas de absentismo e de comprometimentos de negligência, da mesma forma que, juntamente com os comprometidos normativamente, manifestam atitudes mais favoráveis perante a mudança e níveis superiores de comportamentos de cidadania e de desempenho global (Cunha et al., 2004).

**Quadro 3: Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e os vários indicadores de desempenho e de abandono da organização<sup>11</sup>.**

[Fonte: Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004]

	Dimensões		
	Afectiva	Normativa	Instrumental
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Abandono efectivo	--	--	-
Absentismo	-	0	0
Comportamento de negligência	--	-	+
Comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	+	-
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	+	-
Capacidade para satisfazer os consumidores	++		
Capital humano	++		

Construído a partir de: Allen e Meyer (1996); Bolon (1997); Clugston (2000); Sergeant e Frenkel (2000); Yousef (2000); Burr e Girardi (2001)

Em termos instrumentais, no sentido de atingir melhores resultados organizacionais (embora também tendo em conta a realização pessoal dos trabalhadores) denota-se, com alguma clareza, que a componente afectiva do comprometimento é a que mais se distingue. Daí que aprez tomarmos conhecimento dos factores que podem promovê-lo.

Neste sentido, o **Quadro 4** clarifica de forma sumariada o terreno empírico estudado, sendo possível, no que toca às relações mais enfáticas,

<sup>11</sup> Os sinais representam a direcção das correlações. Dois sinais agregados significam que a correlação é mais forte. Os espaços em branco significam que a literatura investigada não estudou a relação ou que, estudando-a, suscitou resultados empíricos inconsistentes (Cunha et al., 2004).

constatar que os indivíduos mais satisfeitos no trabalho tendem a denotar maiores níveis de comprometimento normativo e, sobretudo, afectivo. No entanto, não é possível saber se é a satisfação que favorece o comprometimento dos indivíduos, ou se é este que promove a primeira, ou ainda se haverá influências recíprocas. Segundo os mesmos autores (op. cit), a evidência paradigmática da dificuldade de determinação do nexo causal é bem ilustrada tendo em conta que vários autores, como Brown e Peterson (1993) e Sergeant e Frenkel (2000), Loui (1991 cit in Brown, 2003), propõem a satisfação como antecedente, ao passo que Bateman e Strasser, em 1984, sugerem uma direcionalidade oposta. Quanto à afectividade positiva é possível denotar uma capacidade para explicar positivamente o comprometimento afectivo e o normativo, mas negativamente o instrumental. Será também expectável, com base no observado, que os comportamentos de liderança transformacional fomentem o comprometimento normativo e afectivo dos seus colaboradores. Contudo, é interessante colocar em hipótese a existência de um possível nexo inverso: colaboradores mais comprometidos induzem comportamentos transformacionais nos seus líderes. Os indivíduos que se sentem valorizados e alvo de uma preocupação constante com o seu bem-estar por parte da organização, tendem a desenvolver com ela laços afectivos, ocorrendo efeitos análogos com as percepções de apoio dos superiores e com as percepções de justiça (Cunha et al., 2004).

Relativamente às funções desafiantes, clareza de papéis, recepção de *feedback* pelo desempenho no trabalho, e receptividade da gestão (às sugestões dos empregados) é possível antever, da mesma forma, o seu potencial como factor positivo do comprometimento normativo e do afectivo. Também a percepção dos valores organizacionais humanistas e visionários demonstram ser preditores de níveis de comprometimento afectivo e normativo superiores, visto que, tal como afirma Finegan (2000), qualquer individuo tem prazer em ser tratado de maneira consistente com valores como a cortesia, consideração, cooperação e a integridade moral, sendo o mesmo argumento válido para capacidades como a iniciativa, criatividade e abertura. De forma divergente, a percepção dos valores de formalidade e convenção promove um aumento no comprometimento

instrumental, em vez do afectivo. Por último, entende-se ainda que a percepção de comportamentos de cidadania por parte da organização despoleta laços afectivos resistentes nos seus colaboradores (op. cit).

**Quadro 4: Correlações tendenciais entre o comprometimento organizacional e diversas variáveis potencialmente antecedentes<sup>12</sup>.**

[Fonte: Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004]

	Dimensões		
	Afectiva	Normativa	Instrumental
Satisfação no trabalho	++	+	-
Afectividade positiva	++	+	-
Afectividade negativa	-	0	0
Liderança transformacional	++	+	0
Apoio organizacional	++	0	
Receptividade da gestão (às sugestões dos empregados)	++	+	-
Apoio do superior	++	0	
Percepções de justiça (especialmente procedimental)	++	+	-
Comportamentos políticos	--		0
Funções desafiantes	++	+	-
Clareza do papel	++	+	-
Ambiguidade do papel	--	0	-
Recepção de feedback relativo ao desempenho no trabalho	++	+	0
Transferibilidade das competências	+	+	-
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação humanizada (cortesia, consideração, cooperação, justiça e integridade moral)	++	++	0
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação visionária (desenvolvimento, iniciativa, criatividade, abertura)	+	+	0
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação de adesão a convenções (obediência, formalidade)	-	0	+
Clima ético e instrumental (i.e. egoístico)	--		
Clima ético do zelo/benevolência (i.e. preocupação com os outros e/ou com a equipa)	++		
Ajustamento entre os valores do indivíduo e da organização	+	0	0
Cidadania organizacional (económica, legal, ética, filantrópica)	++		

O quadro apresentado foi construído a partir de Kelley e Dorsch (1991); Allen e Meyer (1996); Podsakoff et al. (1996); Bolon (1997); Waine et al. (1997); MacKenzie et al. (1998); Caetano e Vala (1999); Maignan et al. (1999); Clugston (2000); Finegan (2000); Grunberg et al. (2000); Sergeant e Frenkel (2000).

<sup>12</sup> Tal como referimos na nota de rodapé relativa ao Quadro 3, os sinais representam a direcção das correlações. Assim, dois sinais agregados significam que a correlação é mais forte, enquanto que os espaços em branco significam que a literatura investigada não estudou a relação ou que, tendo esta sido estudada, suscitou resultados empíricos inconsistentes (Cunha et al., 2004).

## II – Objectivos

Tendo em conta a panóplia de significados e correlações que foram atribuídos ao conceito de comprometimento organizacional até à data, o principal intuito deste trabalho prende-se com a necessidade de apresentar uma visão integradora e multidimensional do constructo supramencionado no âmbito da realidade organizacional estudada. Neste sentido, almejámos corroborar as considerações teóricas a partir das quais a nossa investigação emergiu, e contribuir para um maior e mais sustentado conhecimento nesta área de interesse. Assim sendo, é nosso objectivo:

Submeter à evidência empírica os constructos teóricos aceites de comprometimento organizacional e de identificação com a organização, para a população em causa, constatando, das diferentes dimensões analisadas, qual (quais) aquela (s) que verdadeiramente torna os funcionários desta instituição com ela comprometidos e identificados, ou se não os move, de todo, nesse sentido.

Por conseguinte, para nortear as nossas intenções decidimos levar a cabo uma investigação de natureza exploratória com o duplo intento de: 1. adaptar e validar o instrumento utilizado<sup>13</sup> para a população estudada, e 2. caracterizar os colaboradores da instituição no que concerne ao vínculo desenvolvido em função das dimensões emergentes.

---

<sup>13</sup> Questionário ASH-ICI (cf. Anexo I)



### III – Metodologia

#### 1- Caracterização da Amostra

As análises da dimensionalidade e da consistência interna do ASH-ICI aqui apresentadas derivam dos dados relativos a 295 funcionários<sup>14</sup> que integravam as oito unidades orgânicas de um Instituto de Ensino Superior Politécnico. Tendo em conta o número de sujeitos em análise, entendemos, de acordo com Bryman e Cramer (1993) e Pestana e Gageiro (2000), estarem garantidas as condições mínimas exigidas para se utilizar a análise factorial, que prescrevem um mínimo de 100 sujeitos por análise e o rácio de 5 para 1 (no caso do nosso estudo o rácio é de 11.8 para 1), em termos de número de sujeitos por item. Seguindo a concepção de Bryman e Cramer (1993), o grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial é função da dimensão da amostra, sendo crucial que esta seja suficientemente representativa da população de onde foi retirada.

Não sendo nosso objectivo estabelecer relações entre os níveis de comprometimento dos sujeitos inquiridos e as suas características sócio-demográficas, entendemos por bem realçar apenas o seu carácter heterogéneo, no que toca ao tempo de serviço na organização, faixa etária, e habilitações académicas que possuem. Esta forma de análise por igualdade não cataloga nem exclui nenhum colaborador, colocando todos no mesmo patamar de análise.

---

<sup>14</sup> Inicialmente foram administrados 369 questionários ao igual número de funcionários da organização e que corresponde à totalidade dos seus colaboradores. Contudo, na fase de recolha, só obtivemos um total de 301 respondentes, a partir dos quais efectuámos uma análise das não-respostas – *missing values*. Assim, a partir desses 301 casos, procedemos à eliminação de todos aqueles em que existiam mais de 10% de itens não respondidos (Bryman & Cramer, 1993). De seguida, procedeu-se à substituição dos *missing values* através de uma regressão dos resíduos, sendo que, no final de todo o processo, foi possível reter 295 questionários válidos para análise (Hair, Anderson, & Tatham 2005).

O Quadro 5, apresentado de seguida, mostra um resumo das características sócio-demográficas supramencionadas referentes aos colaboradores do instituto superior politécnico estudado.

**Quadro 5: Características Gerais da amostra (n=295)**

	N	%
<b>Tempo de Serviço</b>		
Menos de 1 ano	2	.7
Mais de 1 ano até 3 anos	8	2.7
Mais de 3 anos até 5 anos	18	6.1
Mais de 5 anos até 10 anos	100	33.9
Mais de 10 anos até 15 anos	63	21.4
Mais de 15 anos até 20 anos	26	8.8
Mais de 20 anos	32	10.8
TOTAL	295	100
<b>Faixa etária</b>		
Entre 20 e 29 anos	9	3.1
Entre 30 e 35 anos	71	24.1
Entre 36 e 40 anos	49	16.6
Entre 41 e 50 anos	68	23.1
Mais de 50	34	11.5
TOTAL	295	100
<b>Habilitações</b>		
4.ª Classe ou equivalente	22	7.5
6.º Ano ou equivalente	16	5.4
9.º Ano ou equivalente	55	18.6
12.º Ano ou equivalente	69	23.4
Bacharelato	14	4.7
Licenciatura	33	11.2
Pós-Graduação	18	6.1
Mestrado	2	.7
Doutoramento	1	.3
TOTAL	295	100

## 2- Instrumento

Para analisar o nível de comprometimento organizacional desenvolvido pelos funcionários que integram as oito unidades orgânicas do Instituto Superior Politécnico estudado recorreremos ao instrumento de avaliação elaborado por Quijano, Masip, Navarro e Aubert (1997), validado por Quijano, Navarro e Cornejo em 2000 – o *Cuestionário de identificación*

*y comprometimento com la empresa* – construído com o intuito de avaliar o grau de comprometimento e identificação das pessoas com a organização, tal como a implicação evidenciada relativamente ao seu posto de trabalho. A validação desta escala foi, tal como acima exposto, validada previamente em Espanha, pelos seus autores, num estudo que compreendeu uma amostra de 247 trabalhadores pertencentes a um conjunto de 10 pequenas e médias empresas (Quijano et al., 2000).

Também no nosso país, houve oportunidade de testar o modelo em causa, através de alguns estudos conduzidos por autores como Ferreira (2004)<sup>15</sup>, Tavares (2006)<sup>16</sup>, Borba (2007)<sup>17</sup> e Rocha<sup>18</sup> (2007).

---

<sup>15</sup> Ferreira (2004) levou a cabo um estudo sobre “Comprometimento organizacional. A influência do processo de formação no envolvimento das pessoas com a organização”, cuja amostra constou de 126 sujeitos de uma empresa industrial do sector cerâmico. Pese embora as diferenças existentes relativamente aos itens da versão da escala elaborada por Quijano et al. (2000) então utilizada, tal como sucede com os seguintes estudos citados [à excepção do de Rocha (2007)], destacam-se nos seus resultados, e de forma genérica, o elo mais intenso dos colaboradores com a organização em termos pessoais do que instrumentais. Já no que concerne à identificação, ficaram patentes as pontuações mais elevadas dos sujeitos em termos de orgulho de pertença à organização.

<sup>16</sup> O estudo de Tavares (2006) foi realizado em contexto educativo com uma amostra de 213 participantes pertencentes à carreira docente. Da análise em componentes principais a que foi submetida, foi possível inferir conclusões semelhantes às anteriores. Nesta medida, o comprometimento pessoal formou um único factor, e os itens relativos ao comprometimento de necessidade, troca, e identificação, integraram, respectivamente, três factores distintos.

<sup>17</sup> Borba (2007) realizou a sua investigação também com base neste mesmo instrumento ainda que não tenha incluído na sua análise os itens da identificação e implicação com o posto de trabalho. Do seu estudo, e partindo de uma amostra de 496 funcionários dos Hospitais da Universidade de Coimbra, resultou uma estrutura trifactorial, cujo primeiro factor integra os itens do comprometimento pessoal de valores, o segundo factor, os referentes ao comprometimento afectivo e, no terceiro factor, constam os itens concernentes ao comprometimento instrumental. Tal como é verificável, estes resultados corroboram, por um lado, o modelo hipotetizado por Quijano, ainda que, por outro, não tenham conseguido encontrar indícios que levassem à separação em factores distintos os itens do comprometimento instrumental de troca e de necessidade.

<sup>18</sup> À semelhança de Borba (2007), também Rocha (2007), analisou apenas os itens da escala ASH-ICI referentes ao comprometimento. Por outro lado, e em consonância com o questionário por nós utilizado, este autor administrou a mesma versão do ASH-ICI a uma amostra de 300 trabalhadores do sector da indústria da cerâmica portuguesa. Da sua análise somente foi possibilitada a retenção de dois

Não obstante as evidências empíricas encontradas por Quijano e seus colaboradores (2000), e que permitiram a validação do modelo, é importante referir que alguns dos resultados apontam para a necessidade de uma melhoria na operacionalização do conceito de comprometimento. O modelo tetra-factorial foi, apenas, parcialmente confirmado, tendo em conta a fusão dos comprometimentos afectivo e de valores num só factor, resultado este que levou os autores a uma justificação baseada nas características específicas da amostra. Afirmam que as pequenas e médias empresas não têm por hábito desenvolver explicitamente fortes valores, sendo, por isso, de esperar que os trabalhadores tenham alguma dificuldade em distinguir o comprometimento afectivo e o comprometimento de valores. Para além disso, o compromisso de troca transpareceu alguns problemas de operacionalização, na medida em que demonstrou relações com medidas positivas (como a satisfação e a motivação) mais fracas que o comprometimento de necessidade, contrariamente ao que o modelo havia proposto.

De seguida, explicitamos a metodologia empregue na adaptação deste instrumento de medida à população que nos propusemos a estudar.

A escala apresentada aos participantes é constituída por 25 afirmações que dissecam variados componentes de identificação e comprometimento relativamente a determinada organização, e de implicação com o posto de trabalho nela ocupado (cf. Anexo II). A escala de medida é de tipo Lickert com cinco opções de resposta: *Discordo muito* (1); *Discordo* (2); *Nem concordo nem discordo* (3); *Concordo* (4); e *Concordo muito* (5). Os inquiridos têm como tarefa responder a cada item utilizando esta escala de medida.

### **2.1. Comprometimento com a organização**

O questionário ASH-ICI permite-nos, no que toca ao comprometimento organizacional, dar a conhecer os níveis de intensidade de dois tipos distintos de comprometimento: o instrumental e o pessoal. Do ponto de vista dos autores, o comprometimento instrumental divide-se em

---

factores, designadamente um primeiro, que engloba os itens referentes ao comprometimento pessoal, e um segundo, que compreende apenas os itens do comprometimento de necessidade.

dois tipos de comprometimento (de necessidade e de troca), tal como sucede com o comprometimento pessoal (afectivo e de valores), daí que partamos para uma explicitação das quatro sub-escalas e dos respectivos itens que as constituem:

- Comprometimento de necessidade: tipo de comprometimento cujo grau de vinculação do indivíduo é mínimo, sendo condicionado pela necessidade que aquele possui de continuar a permanecer numa dada organização. No que concerne ao questionário utilizado, este tipo de comprometimento é avaliado pelos itens nº 2, 5 e 8.

- Comprometimento de troca: incide num tipo de comprometimento no qual o vínculo entre o funcionário e a organização é estabelecido pelo intercâmbio entre ambos. Tem como base as retribuições oferecidas pela empresa, e os itens que o permitem avaliar são o nº 3, 7 e 9.

- Comprometimento afectivo: este tipo de vínculo baseia-se nos afectos, tal como o próprio nome indica, e tende a revelar uma ligação muito forte entre a pessoa e a organização, sobretudo com base na sua necessidade de afiliação e comprometimento com a mesma. A sua avaliação é levada a cabo a partir dos itens nº 10,11 e 15.

- Comprometimento de valores: corresponde ao vínculo e à ligação mais intensa que uma pessoa pode estabelecer com uma organização, correspondendo à situação máxima em termos de comprometimento. Tem como alicerce a congruência pessoal e a internalização, por parte do indivíduo, dos valores e metas organizacionais, como se dos seus se tratassem. É determinado pelos itens nº 1, 4 e 6.

Por aqui se torna possível inferir que quanto mais elevado for o comprometimento pessoal, maior será o comprometimento das pessoas com a organização, e quanto maior for o comprometimento instrumental, menor será o seu comprometimento organizacional.

## **2.2. Identificação com a organização**

A forma como determinado indivíduo está identificado com a organização a que pertence é avaliada, neste questionário, por 13 itens distribuídos pelos quatro elementos contemplados nesta dimensão e que os autores denominaram de coesão, categorização, orgulho de pertença e

identificação em geral.

Os itens que se destinam à avaliação do grau de *coesão* são o nº 14, 16 e 23, e através deles procura-se perceber em que medida o indivíduo deseja continuar a pertencer à organização.

O nível de *categorização*, que traduz o sentimento de uma pessoa por ser membro de uma determinada organização, é avaliado pelos itens nº 10, 13 e 19.

O sentimento de *orgulho de pertença* à organização é avaliado pelos itens nº 11, 15, 20 e 22.

A *identificação em geral* é passível de avaliação através dos itens nº 17, 24 e 25.

Tal como se pode constatar, a escala contém alguns itens que avaliam simultaneamente o comprometimento pessoal afectivo e alguns elementos relativos à identificação (mais exactamente a categorização e o orgulho de pertença) sendo esses itens o nº 10, 11 e 15.

### **2.3. Implicação com o posto de trabalho**

O questionário ASH-ICI faculta-nos ainda a oportunidade de avaliar o grau de implicação das pessoas com o seu posto de trabalho, designadamente, através dos itens: 12, 18 e 21.

## **3- Procedimento de Recolha de dados**

O processo de recolha de dados ficou a cargo da Directora de Recursos Humanos do Instituto Superior Politécnico, e foi levado a cabo no mês de Maio de 2007. Em conjunto com este questionário foram igualmente administrados dois outros instrumentos com vista à realização de estudos empíricos focalizados em diferentes áreas de interesse.

Contudo, antes da administração do questionário na sua versão definitiva, e de modo a que se pudesse aferir a inteligibilidade dos itens da escala, recorreu-se a uma amostra de 6 sujeitos pertencentes a algumas das unidades orgânicas da entidade organizacional em questão, à qual foi aplicada o instrumento, tendo sido, de seguida, realizada uma reflexão

falada, com o propósito de se despistarem eventuais incompreensões, falhas e/ou duvidas.

Os resultados da reflexão falada revelaram-se positivos, no sentido em que não constaram incongruências nem lacunas na compreensão dos itens da escala, o que nos levou a encarar de forma confiante a etapa subsequente do processo, designadamente a aplicação dos questionários a todos os funcionários do Instituto Politécnico Superior.

## V – Resultados

### 1- Análise Descritiva

Para termos uma visão global e concreta das respostas dos sujeitos procedemos à avaliação da tendência das respostas por eles fornecidas, analisando, item a item, algumas medidas que nos pareceram significativamente importantes para avaliar a pertinência destes itens na escala (cf. Quadro 6).

**Quadro 6: Distribuição das respostas e análise descritiva por item**

Afirmação	Escala					Média	D.P.
	1	2	3	4	5		
1.Existe uma grande semelhança entre os meus valores e os da minha instituição	11	55	113	98	18	3,19	0,944
2.Algumas pessoas estão aqui porque não encontram outro trabalho	17	44	76	112	46	3,42	1,091
3.Não estou disposto a dar mais a esta instituição em relação ao que recebo dela	62	111	71	44	7	2,4	1,049
4.O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	1	13	95	146	40	3,72	0,775
5.Alguns membros desta instituição iriam embora se encontrassem outro trabalho	3	29	71	127	65	3,75	0,936
6.Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	2	39	146	80	28	3,32	0,862
7.O meu nível de esforço por esta instituição é determinado pelo nível de...	52	122	77	35	9	2,41	1,017
8.Se surgisse outro trabalho algumas pessoas abandonariam os seus postos...	3	28	97	106	61	3,66	0,938
9.A menos que me recompensassem por isso, não tenho razões para fazer...	53	125	68	38	11	2,41	1,034
10.Sinto-me parte desta instituição	7	15	70	134	11	3,82	0,932
11.Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta instituição	2	11	95	122	65	3,8	0,838
12.Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	1	2	36	141	115	4,25	0,714
13.Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós”...	4	13	52	154	72	3,93	0,845
14.Desejo continuar a ser membro desta instituição	2	6	89	115	83	3,92	0,852
15.Sinto-me orgulhoso quando digo aos outros que sou membro desta instituição	1	15	100	120	59	3,74	0,855
16.Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	3	19	74	110	89	3,89	0,949
17.Quando alguém elogia/gaba esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	3	12	86	122	72	3,85	0,874
18.Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os...	2	3	28	154	108	4,23	0,715
19.Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	3	24	111	98	59	3,63	0,932
20.Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta instituição	1	12	104	120	58	3,76	0,831
21.Várias vezes prolongo voluntariamente o meu dia de trabalho para acabar...	4	22	43	132	94	4	0,935
22.Preocupa-me que a minha instituição tenha boa reputação na minha comunidade	1	8	56	130	100	4,08	0,814
23.Espero ser membro desta instituição para toda a vida	10	53	97	76	59	3,42	1,103
24.Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma crítica pessoal	3	31	115	102	44	3,52	0,907
25.O êxito desta instituição é o meu êxito	0	12	89	117	77	3,89	0,845



Tal como é constatável, as respostas obtidas nos 25 itens distribuem-se por todas as opções de resposta (1,2,3,4 e 5), levando-nos a concluir, de acordo com Matos, Barbosa e Costa (cit in Cardoso, 2003), que estamos perante uma adequada variabilidade global de respostas por parte dos participantes e de um igualmente adequado poder discriminativo dos itens construídos.

## 2- Validação do instrumento (Análise Factorial)

A técnica da análise factorial foi aplicada com vista à determinação das dimensões do comprometimento organizacional, utilizando a análise em componentes principais como método de extracção, com rotação *Varimax* e normalização de Kaiser. A análise factorial procura encontrar a explicação mais simples para a aparente complexidade de informações e variáveis com que qualquer investigador se depara no início da sua pesquisa, sendo que a análise em componentes principais é um método de análise factorial usado frequentemente, que se destina a transformar um conjunto de variáveis em factores (Pereira, 2006).

Com base na generalidade da revisão teórica efectuada e, de modo particular, no estudo de 2000 de Quijano et al. (que foi a nossa “âncora-base” nesta investigação) em que não foi feita alusão à implicação com o posto de trabalho, optámos por destacar, à priori, os itens referentes ao vínculo daqueles que se referem à implicação com o posto de trabalho, e analisá-los separadamente.

Seguidamente, procedemos, então, à análise da consistência interna das escalas de comprometimento e identificação (22 itens) e de implicação com o posto de trabalho (3 itens) utilizando o teste *alfa de Cronbach*.

A escala de comprometimento e identificação – vínculo – apresenta uma boa consistência interna enquanto a escala de implicação com o posto de trabalho manifesta uma consistência interna fraca (Hill & Hill, 2000), embora aceitável<sup>19</sup> (tendo em conta o reduzido número de itens que a compõem) como se pode observar no Quadro 7.

---

<sup>19</sup> Hill e Hill (2000) sugerem uma escala com indicações aproximadas de avaliação do valor de uma medida de fiabilidade:  $\alpha > 0,9$  (Excelente);  $0,9 > \alpha > 0,8$  (Bom);  $0,8 > \alpha > 0,7$  (Razoável);  $0,7 > \alpha > 0,6$  (Fraco);  $\alpha < 0,6$  (Inaceitável).

**Quadro 7: Análise da consistência interna (alfa de Cronbach)**

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Comprometimento e identificação	.834
Implicação com o posto de trabalho	.691

Em seguida procedeu-se à verificação dos pressupostos para a utilização da análise em componentes principais, especificamente com a análise da adequação da amostra, tendo sido avaliados os indicadores fornecidos pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)<sup>20</sup>, bem como pelo teste de esfericidade de Bartlett<sup>21</sup>. Os resultados indicam-nos que a amostra é adequada à prossecução da análise factorial, tendo em conta que é ajustada ao procedimento e as intercorrelações são significativamente diferentes de zero (Pestana & Gageiro, 2000).

**Quadro 8: Análise da adequação da amostra (KMO) e da esfericidade (teste de Bartlett).**

<b>Escala</b>	<b>KMO</b>	<b>Teste de Bartlett</b>
Comprometimento e identificação	$r = .910$	$X^2 = 3989.581$ $p = .000$
Implicação com o posto de trabalho	$r = .644$	$X^2 = 176.225$ $p = .000$

No que concerne ao número de factores a reter, do conjunto de 22 itens da escala do vínculo (comprometimento e identificação), a análise em componentes principais efectuada neste sentido aponta para a existência de

<sup>20</sup> De acordo com Pestana e Gageiro (2000), este indicador varia entre 0 e 1, e compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Valores de KMO perto de 1 indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto um coeficiente próximo de 0 alerta para a inadequação da análise factorial, dada a existência de uma correlação fraca entre as variáveis. Os mesmos autores apresentam como critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da análise factorial os seguintes: <0,5, inaceitável a utilização da técnica; entre 0,5 e 0,6, má; entre 0,6 e 0,7, razoável; entre 0,7 e 0,8, médio; entre 0,8 e 0,9, bom; e entre 0,9 e 1, muito bom indicador para a realização da análise factorial.

<sup>21</sup> O teste de esfericidade de Bartlett, também segundo Pestana e Gageiro (2000), é um outro indicador da existência, ou não, de correlação entre as variáveis. Conjuntamente com o KMO permite avaliar a adequação da amostra para a utilização da análise factorial.

uma estrutura tetradimensional, por indicação decorrente da utilização do critério de Kaiser e do *scree test* de Catell (Matos et al., 2000, cit in Cardoso, 2003). Com vista à obtenção da maior variância comum nesses mesmos factores efectuámos uma rotação ortogonal *varimax*, o que ofereceu uma maior consistência à solução de quatro factores. Salientamos o facto de que todos os itens apresentaram uma saturação factorial acima de 0.50 (ainda que um dos itens tenha apresentado um valor relativamente inferior – 0.45 – que, pela sua proximidade a 0.50, decidimos manter) pelo que foram todos retidos.

Verifica-se que os quatro factores retidos explicam 64.45% da variância total, sendo que o primeiro factor (Factor 1) corresponde à identificação e comprometimento pessoal afectivo e explica 32.97% da variância; o segundo factor (Factor 2) representa o comprometimento pessoal de valores, explicando 11.73% da variância; o terceiro factor (Factor 3) constitui o comprometimento instrumental de necessidade e explica 11.28% da variância e o quarto factor (Factor 4) representa o comprometimento instrumental de troca, explicando 8.47% da variância.

**Quadro 9 – Vínculo: Saturações factoriais e comunalidades ( $h^2$ )**

Item	Afirmação	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	$h^2$
25	O êxito desta instituição é o meu êxito	.806	.047	-.050	-.116	.668
16	Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	.796	.299	-.087	.009	.730
17	Quando alguém elogia esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	.785	.259	-.072	-.051	.691
14	Desejo continuar a ser membro desta instituição	.783	.338	-.112	-.026	.741
20	Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta instituição	.772	.383	-.121	-.094	.766
23	Espero ser membro desta instituição para toda a vida	.759	.148	-.253	.174	.692
22	Preocupa-me com a boa reputação da minha instituição na minha comunidade	.744	.018	.137	-.143	.593
15	Sinto-me orgulhoso quando digo aos outros que sou membro desta instituição	.734	.403	-.126	-.122	.732
19	Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	.733	.291	-.121	-.060	.640
24	Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma crítica pessoal	.731	-.085	-.147	-.059	.566
10	Sinto-me parte desta instituição	.614	.375	.000	-.289	.600
11	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta instituição	.613	.515	-.127	-.162	.684
13	Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós”...	.505	.282	.103	-.328	.453
1	Existe uma grande semelhança entre os meus valores...	.123	.633	-.202	-.227	.508
4	O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	.373	.608	-.004	-.054	.511
6	Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	.400	.544	-.159	.187	.516
5	Alguns membros desta instituição se iriam embora ...	-.051	-.086	.871	-.023	.770
8	8.Se surgisse outro trabalho algumas pessoas abandonariam os seus postos...	-.068	-.188	.864	-.019	.787
2	Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho	-.143	-.008	.781	.153	.654
9	A menos que me recompensassem por isso, não tenho razões para fazer...	-.078	-.294	.034	.752	.659
7	O meu nível de esforço por esta instituição é determinado pelo nível de...	.002	.348	-.065	.688	.599
3	Não estou disposto a dar mais a esta instituição...	-.224	-.289	.301	.627	.618

Com base nos factores sugeridos pela análise factorial, estimou-se a consistência interna de cada um deles, utilizando para o efeito, o coeficiente alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach (cf. Quadro 10). O primeiro factor encontrado, que aglutina todos os itens da identificação e os três itens do comprometimento pessoal afectivo, apresenta um valor  $\alpha = .94$ , sendo considerado por Hill e Hill (2000) um excelente indicador de consistência interna. O valor relativo ao segundo factor (comprometimento pessoal de valores) é  $\alpha = .61$ , sendo  $\alpha = .82$  no que concerne ao terceiro factor (comprometimento instrumental de

necessidade), indicando, respectivamente, graus de consistência interna fraco e bom, segundo os mesmos autores.

**Quadro 10: Análise da consistência interna dos quatro factores de Vínculo (alfa de Cronbach)**

<b>Escala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Factor 1	.944
Factor 2	.605
Factor 3	.817
Factor 4	.576

Tal como é constatável, e de acordo com Hill e Hill (2000), o quarto factor apresenta uma consistência interna inaceitável ( $\alpha = 0,576$ ). Por essa razão, procurou-se perceber qual o item responsável pela baixa consistência desta sub-escala através da análise de correlação item-escala, observando as variações do valor de alfa quando o item é eliminado. Os resultados são apresentados no Quadro 11.

**Quadro 11 – Correlação de Pearson item-escala e valor de alfa quando o item é eliminado.**

<b>Item</b>	<b>Afirmação</b>	<b>Correlação item-escala</b>	<b>Alfa (item eliminado)</b>
<b>3</b>	Sinto que não estou disposto a dar mais...	.427	.408
<b>7</b>	O meu nível de esforço...	.232	.686
<b>9</b>	A menos que me recompensassem...	.517	.258

Verifica-se que o item 7 apresenta uma baixa correlação com a escala ( $r < .30$ ) e que contribui para a diminuição da consistência interna da mesma, pelo que se decidiu pela sua eliminação. Findo este processo, e re-analisando a consistência interna deste último factor constatou-se que aquela subira para  $\alpha = .69$ , o que, segundo Hill e Hill (2000), é considerado um valor fraco, não sendo contudo, a nosso ver, uma situação problemática, tendo em conta o reduzido número de itens (dois) que passam a integrar o factor com a exclusão desta variável.

A análise factorial da implicação com o posto de trabalho surge como uma solução unifactorial e explica 63.40% da variância.

O Quadro 12 apresenta os valores da saturação factorial ( $S$ ) e das comunalidades ( $h^2$ ).

**Quadro 12 – Implicação com o posto de trabalho: Saturações factoriais e comunalidades ( $h^2$ )**

Item	Afirmação	Factor	$h^2$
12	Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	.85	.720
18	Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir resultados satisfatórios	.81	.656
21	Várias vezes prolongo voluntariamente o dia de trabalho	.73	.526

### 3- O Comprometimento dos Colaboradores do Instituto Superior Politécnico

Após a validação do instrumento, procurámos perceber qual o nível de comprometimento dos colaboradores desta instituição de ensino superior, sendo que, ao atentar no Quadro 13, verificamos que estes apresentam, na generalidade, um elevado vínculo com a organização, quer em termos de comprometimento, quer em termos de identificação.

**Quadro 13: Análise descritiva das respostas à escala de Vínculo com a organização**

			Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Comprometimento	Instrumental	Necessidade	3.89	15.00	10.84	2.55
		Troca	3.00	14.00	7.23	2.28
	Pessoal	Valores	5.00	15.00	10.22	1.91
Identificação + Compro. Pessoal Afectivo			23.00	65.00	49.23	8.96

No que se refere ao comprometimento instrumental de necessidade (itens 2, 5 e 8) constata-se que existe concordância com as afirmações que expressam o aspecto necessário do emprego e a falta de alternativas de trabalho. Esta concordância é evidente no valor médio, próximo da pontuação máxima possível de obter nesta sub-escala (15 valores) e muito distante da pontuação mínima (3 valores) e que representaria o máximo de discordância com as afirmações.

Relativamente ao comprometimento instrumental de troca (itens 3, 7, 9), a pontuação média expressa uma certa discordância com as afirmações, uma vez que, quem respondesse discordo a todas os itens desta sub-escala obteria uma pontuação de 6 valores. O valor médio aproxima-se deste valor,

o que sugere uma certa disponibilidade para fazer esforços extra na instituição.

Quanto ao comprometimento pessoal de valores (itens 1, 4 e 6), a análise do valor médio permite afirmar que existe conformidade entre os valores pessoais e os valores da instituição.

Em relação à identificação e ao comprometimento pessoal afectivo (itens 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24 e 25), que surgem associados neste estudo, o valor médio evidencia concordância com as afirmações do questionário que são no sentido de uma identificação com a instituição e do estabelecimento de comprometimento pessoal afectivo.

No que se refere à implicação com o posto de trabalho (itens 12, 18 e 21) verifica-se uma elevada concordância dos participantes com as afirmações, o que sugere um forte envolvimento e disponibilidade para com o posto de trabalho. O Quadro 14 apresenta os resultados desta análise.

**Quadro 14: Análise descritiva das respostas à escala de Implicação com o posto de trabalho**

	<b>Mínimos</b>	<b>Máximos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Implicação	4.36	15.00	12.46	1.88

## **V – Discussão**

O presente trabalho de investigação parte da premissa que a capacidade organizacional para enfrentar mercados cada vez mais competitivos é influenciada pelo empenhamento e qualidade dos seus recursos humanos, pelo que estes devem ser considerados no âmbito das estratégias susceptíveis de potenciar o poder competitivo da organização (Quijano et al., 2000).

Assim, ao reconhecer a importância de uma relação de comprometimento dos colaboradores, a organização passa a ter consciência de que os activos humanos satisfeitos e comprometidos com o seu contexto laboral constituem uma importante vantagem competitiva para as

organizações (Bandeira et al., 2000).

O comprometimento organizacional tem sido alvo de inúmeros estudos, ao longo das últimas décadas. No entanto, persiste, ainda, alguma falta de consenso, principalmente no que se refere aos componentes que constituem este constructo (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2000).

Numa linha de investigação que se centra, essencialmente, na análise exploratória das diferentes dimensões do comprometimento organizacional, tendo por base o questionário ASH-ICI de comprometimento e identificação com a organização, o presente trabalho procura, por um lado, a validação deste instrumento para a população em questão e, por outro, caracterizar os colaboradores do instituto superior politécnico instituição no que concerne ao vínculo desenvolvido em função das dimensões emergentes.

Os resultados obtidos confirmam a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, sugerindo, no entanto, uma diferente distribuição dos componentes que a constituem. Ao contrário do que acontece noutros estudos (Quijano et al., 2000; Tavares, 2006) os três itens que constituem a sub-escala do comprometimento pessoal afectivo surgem aqui englobados na dimensão da identificação. Esta solução, apesar de inesperada, parece fazer algum sentido, na medida em que as afirmações que questionam acerca do comprometimento afectivo são também avaliações do sentimento de identificação com a organização.

Assim, tal como primeiramente postulado por Quijano et al. (op cit.), o comprometimento afectivo e o comprometimento de valores, apresentam-se diferenciados, ainda que (tal como supramencionado) o primeiro esteja associado aos itens que constituem a identificação organizacional. De facto, na mesma linha do que O'Reilly e Chatman (1986) já haviam defendido na sua teoria, a identificação (como um dos componentes do comprometimento, a par da submissão e internalização) refere-se ao laço estabelecido entre o sujeito e a organização a partir da necessidade de afiliação e do desejo de estabelecer uma relação recompensadora com aquela. Ainda que, posteriormente, autores como Vandenberg, Self e Seo (1994) se tenham deparado com algumas dificuldades em distinguir o conceito de identificação e de internalização, O'Reilly et al. (cit in Tavares, 2006) integraram recentemente os itens destas duas dimensões, dando origem a



uma medida, por eles denominada, de comprometimento normativo. Pese embora a semelhança nominal com o comprometimento normativo do modelo de Meyer e Allen (1991), esta nova dimensão deve ser entendida como semelhante à que estes últimos identificaram como comprometimento afectivo (i.e. assente no desejo de identificação e afiliação capaz de caracterizar o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização).

Do que foi exposto, se infere que faz sentido que o comprometimento afectivo, tal como designado por Quijano et al. (op cit.), surja associado a itens que traduzem um estado de consciência cognitiva, afectiva e voluntária que inclui, para além do orgulho decorrente da pertença a um grupo, a consciência dessa mesma pertença (categorização) e o desejo de continuar a pertencer-lhe (coesão). Assim, e tal como é mencionado por Kelman (1958) e corroborado por Quijano et al. (op cit.), quando está identificado com a organização, o indivíduo aceita os valores e metas daquela, com o objectivo de manter uma relação positiva com ela, e com vista à satisfação das suas necessidades de afiliação.

Posto isto, ao contrário do que Quijano et al. (op cit.) identificaram como sendo o “comprometimento pessoal de valores” (1º Factor extraído da análise factorial destes autores), e que abarca os itens do comprometimento afectivo e do comprometimento de valores, nos nossos resultados ficou patente que os colaboradores da organização estudada, apesar de fortemente vinculados em termos afectivos com ela por necessidades de afiliação e de pertença, não encetaram, ou não demonstram tão explicitamente, a interiorização dos seus valores e metas. Também segundo os resultados de Quijano et al. (2000), o nosso primeiro factor parece ser concordante com o que aqueles sugerem, partindo, do pressuposto que pessoas identificadas com a organização estão também comprometidas pessoalmente com ela. Muito provavelmente a identificação conduzirá ao compromisso, assumindo este, por seu turno, um papel de reforço da identificação.

Relativamente ao, já abordado, comprometimento de valores, surge aqui como factor independente, desempenhando um papel secundário da medida em que estes funcionários se encontram comprometidos com a empresa. Reforçando os desígnios hipotetizados por Quijano e seus

colaboradores (op cit.), parece-nos fazer sentido a ideia de que as pessoas que se encontram nesta situação máxima de comprometimento (comprometimento de valores) já estão, por inerência, comprometidas em termos de afectos, sendo que o contrário pode não ser verificável, tal como parece suceder na nossa amostra.

Colocados que estão estes termos, não é de menosprezar o papel que os dois factores que explicam uma menor percentagem da variância total da escala (factor 3 e factor 4) representam. Sendo verificável que no primeiro factor (factor 1), os itens de comprometimento de necessidade e de troca saturam de forma bastante débil é prudente concluirmos, tal como fez Quijano e colaboradores (op cit.) que quem está fortemente comprometido em termos afectivos e identificado com a organização, não o está de modo instrumental (i.e., são colaboradores pouco comprometidos em termos de troca e de necessidade). Esta constatação é, assim, pilar de uma outra em que assenta a teoria de Quijano et al. (2000) – a dupla estrutura do instrumento, tendo em conta a separação entre comprometimento pessoal e instrumental.

Assim, no campo instrumental, e tal como sugerido pelos autores do instrumento, o comprometimento surge-nos separado em dois tipos de comprometimento distintos designados de necessidade e de troca e que correspondem aos, já referidos, factores 3 e 4 (respectivamente), sendo, do nosso ponto de vista, os tipos de comprometimento que menos ligam estes colaboradores à sua organização. Consequentemente, pensamentos como “Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho” e, sobretudo, a ideia de que “Não estou disposto a dar mais a esta instituição em relação ao que recebo dela” não fazem muito sentido para os sujeitos da nossa amostra. Isto porque o vínculo que os associa à sua organização é mais intenso, tal como sugerido por Quijano et al. (op cit.), e concernente a considerações como “O êxito desta instituição é o meu êxito!” ou “Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui” e “Sinto-me orgulhoso quando digo a outras pessoas que sou membro desta instituição”.

No que respeita à solução unifactorial encontrada na análise dos itens da implicação com o posto de trabalho, é de referir que o grau em que estes colaboradores se encontram envolvidos com o seu posto de trabalho é razoável, pegando nas palavras de Hill e Hill (2000), segundo as quais

estamos perante um nível de consistência interna aceitável, tendo em conta que se trata de uma sub-escala com apenas 3 itens.

Deste modo, com base na análise do conjunto dos 25 itens (ou 24, depois da exclusão do item nº 7) do Questionário ASH-ICI, é perceptível a existência de quatro componentes no amplo conceito de comprometimento, se bem que deve ser alvo de destaque a influência unitária do “bloco”: Identidade – Afecto.

### **Conclusões**

Como principal conclusão do presente estudo salienta-se a relevância que o comprometimento afectivo e a identificação parecem deter para os colaboradores do instituto superior politécnico, enquanto base que sustenta o seu envolvimento para com a referida organização.

O questionário ASH-ICI de comprometimento e identificação com a organização desenvolvido por Quijano et al. (2000), e utilizado neste trabalho, demonstrou ser um instrumento capaz de quantificar o grau de comprometimento dos colaboradores e, ao mesmo tempo, de possibilitar a compreensão da multidimensionalidade deste constructo.

A validação e aplicação deste instrumento a uma amostra tão representativa de funcionários do instituto superior politécnico estudado, permitiu compreender as particularidades do comprometimento organizacional evidenciado pelos sujeitos inquiridos e perceber que, apesar de podermos confirmar a multidimensionalidade do constructo, não podemos garantir a estabilidade da sua estrutura.

Da análise comparativa dos diversos estudos que têm sido realizados utilizando este questionário (ainda que, muitas das vezes usando distintas versões) sobressai exactamente o carácter lábil de alguns componentes da escala, nomeadamente o comprometimento pessoal afectivo que, ora emerge num único factor (Borba, 2007), ora associado ao comprometimento pessoal de valores (Quijano et al, 2000), ou então surge integrado no factor da identificação, como acontece no presente estudo.

Esta, pelo menos aparente, instabilidade pode decorrer de

determinadas características da amostra, bem como, das distintas relações de comprometimento que os participantes estabelecem com a sua organização.

Outra das particularidades dos resultados obtidos neste estudo, especificamente, é a inferência acerca do grau de importância atribuído pelos sujeitos à questão das recompensas específicas que a organização lhes permite receber e a uma maior ou menor percepção de equidade decorrentes dessas mesmas recompensas. Falamos, neste sentido, nos resultados auferidos em termos de comprometimento instrumental, e que, tal como se pode constatar, constitui a dimensão que traduz o elo que menos relaciona estes indivíduos com a sua organização. De facto, de acordo com Quijano et al. (2000), ter sujeitos fortemente comprometidos deste modo, leva-nos a crer que esse mesmo laço tem uma fraca intensidade e que, possivelmente, na perspectiva de melhores oportunidades fora da organização, estes funcionários têm mais probabilidade de a abandonarem, do que aqueles cujo elo instrumental com a empresa é mais intenso. Situações deste tipo (forte intensidade da relação) ocorrem quando os sujeitos estão fortemente comprometidos com os valores da organização, ou de forma afectiva, tal como parece suceder com aqueles que compuseram a nossa amostra.

Por conseguinte, e tendo em conta a actual conjuntura do mercado de trabalho, onde a competitividade é bastante elevada, ter trabalhadores fortemente comprometidos no campo pessoal (em termos de valores e afectos) é uma importante mais valia e, muito provavelmente um forte indício de satisfação e de elevado desempenho futuros, tal como parecem preconizar os vários estudos levados a cabo sobre o tema. Por outro lado, as organizações que possuem funcionários fortemente comprometidos de modo instrumental (em termos de troca e de necessidade) podem deparar-se, mais tarde ou mais cedo, com a perda desses mesmos colaboradores, uma vez que são, geralmente, clientes internos instáveis e inseguros com o que pode acontecer à sua vida profissional.

Cabe-nos, neste sentido, alertar para a importância de políticas organizacionais eficazes e que permitam aos seus colaboradores ter uma percepção verdadeira do seu valor e das suas capacidades, encorajando-os, atribuindo-lhes justas recompensas e desenvolvendo acções que tornem os

seus valores e afectos realmente intrincados com os da organização. No entanto, mais estudos vocacionados para dar resposta a todas estas questões, se revelam, ainda, necessários, de modo a que, neste caso específico, se torne possível estabelecer relações do comprometimento com factores como o stress, a motivação, a participação, o clima organizacional, o *burnout*, entre muitos outros.

Frisa-se ainda que trabalhos como este reflectem o percebido, o sentido e o vivenciado no percurso pessoal e profissional de cada indivíduo e, como tal, devem as suas conclusões ser encaradas como temporais e mutantes. Assim sendo, o que pode constituir um motivo de satisfação hoje para os trabalhadores e determinar um certo grau de comprometimento, pode não o ser amanhã. De modo que se acautela para que as organizações invistam continuamente no profundo conhecimento da realidade vivida por parte dos seus recursos humanos, e que tal lhes permita proporcionar um constante aperfeiçoamento e, subsequentemente, deter colaboradores comprometidos, importantes suportes de um sucesso desejado.

## Bibliografia

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990 b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Borba, D. L. (2007). *Comparing the relationships of organizational commitment and job involvement with work-related variables*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Facultad de Psicologia e Universidad de València.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2006). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology* [Published online in Wiley Interscience].
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy).
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS*. Celta.
- Cardoso, L. M. G. P. P. A. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão de conhecimento e seu impacto no desenvolvimento organizacional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia – Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Cohen, A. (1999). Relations among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Díaz, N. B., Palos, P. A. & Rodríguez, F. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (31), 25-43.
- Drenth, P. J. (1998). Research in work and organizational Psychology: Principles and methods. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology (2<sup>nd</sup> ed.): Vol 1. Introduction to work and organizational psychology* (pp. 11-46). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Ferreira, R. M. M. O. (2004). *Comprometimento organizacional. Influência do processo de formação no envolvimento das pessoas com a organização*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Gautam, T., Dick, R. V. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 301-315.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hrebiniak, L. G. & Alluto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991). Organizational Commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 380-391.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Leite, I. D. L. (2006). Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco sectores de actividades económicas. *Psicologia para a América Latina*, 5, (Versão on-line).
- Loup, R., Koller, R. (2005). The road to commitment: Capturing the head, hearts and hands of people to effect change. *Organization Development Journal*, 23, 3, 73-81.
- Marchiori, D. M., Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty : dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 23, nº4, 353-358.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Medeiros, C. A. F. (s.d.). *Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Medeiros, C. A. F. & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (3), 67-87.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). “Comprometimento e desempenho organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 187-209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (s.d). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39:1-2.
- Meyer, J. P., Becker, T., & Vandenbergue, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6),

- 991-1007.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Naves, E., & Coleta, M. F. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 205-222.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1987). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Pereira, A. (2006). *SPSS – Guia Prático de Utilização: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (6ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quijano, S. D., Navarro, J. & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI [An integrated model of organizational commitment and identification: analysis of ASH-ICI questionnaire]. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2) 27-61.
- Rocha, F. S. (2007). *The importance of organizational to knowledge management processes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e Facultad de Psicologia e Universidad de València
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (1).
- Tavares, A. M. M. S. (2006). *Comprometimento organizacional em contexto educativo. Estudo empírico sobre a influência da dimensão de um agrupamento de escolas no comprometimento dos docentes*. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique (Dissertação de Mestrado).
- Trimble, D.E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34 (4), 349-360.
- Vandenberg, R. J.; Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.



# Anexos

## **ANEXO I**

Questionário ASH-ICI

Em que medida está **de acordo ou em desacordo** com as seguintes afirmações?

<i>1. Discordo muito</i>	<i>2. Discordo</i>	<i>3. Nem concordo nem discordo</i>	<i>4. Concordo</i>	<i>5. Concordo muito</i>
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
1. Sinto que existe uma grande semelhança entre os meus valores e os valores da minha instituição	1	2	3	4	5
2. Algumas pessoas desta instituição estão aqui porque não encontram outro trabalho	1	2	3	4	5
3. Sinto que não estou disposto a dar mais a esta instituição em relação ao que recebo dela	1	2	3	4	5
4. O que esta instituição defende e apoia é importante para mim	1	2	3	4	5
5. Penso que alguns membros desta instituição se iriam embora imediatamente se encontrassem outro trabalho	1	2	3	4	5
6. Prefiro a minha instituição a outras pelos valores que ela defende e apoia	1	2	3	4	5
7. O meu nível de esforço por esta instituição é, de facto, determinado pelo nível de recompensas que recebo dela	1	2	3	4	5
8. Creio que se surgisse outro trabalho algumas pessoas desta instituição abandonariam os seus postos imediatamente	1	2	3	4	5
9. A menos que me recompensem por isso, não tenho razões para fazer esforços extra em benefício da minha instituição	1	2	3	4	5
10. Sinto-me parte desta instituição	1	2	3	4	5
11. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta instituição	1	2	3	4	5
12. Envolve-me muito nas tarefas que tenho que realizar no meu trabalho	1	2	3	4	5
13. Quando falo da minha instituição, costumo utilizar mais o termo “nós” que o termo “eles”	1	2	3	4	5
14. Desejo continuar a ser membro desta instituição	1	2	3	4	5
14. Sinto-me orgulhoso quando digo a outros que sou membro da minha instituição	1	2	3	4	5
16. Gostaria muito de continuar a trabalhar aqui	1	2	3	4	5
17. Quando alguém elogia/gaba esta instituição sinto-o como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
18. Tento sempre ver qual é a melhor forma de trabalhar para conseguir os melhores resultados finais no meu trabalho	1	2	3	4	5
19. Sinto que esta instituição faz parte da minha própria pessoa	1	2	3	4	5
20. Sinto-me muito satisfeito de pertencer a esta instituição	1	2	3	4	5
21. Várias vezes prolongo voluntariamente o meu dia de trabalho para acabar tarefas pendentes	1	2	3	4	5
22. Preocupa-me que a minha instituição tenha boa reputação na minha comunidade	1	2	3	4	5
23. Espero ser membro desta instituição para toda a vida	1	2	3	4	5
24. Quando alguém critica a minha instituição sinto-o como uma crítica pessoal	1	2	3	4	5
25. O êxito desta instituição é o meu êxito	1	2	3	4	5

## ANEXO II

Tabela 1: Itens e dimensões avaliadas pelo Questionário HSA-ICI.

<b>Vínculo</b>	<b>Commitment</b>	Commitment Instrumental	<i>de necessidade</i>	<b>2; 5; 8</b>
			<i>de troca</i>	<b>3; 7; 9</b>
		Commitment Pessoal	<i>afectivo</i>	<b>10; 11; 15</b>
			<i>de valores</i>	<b>1; 4; 6</b>
	<b>Identificação (geral)</b> <b>17; 24; 25</b>	<i>Coesão</i>	<b>14; 16; 23</b>	
		<i>Categorização</i>	<b>10; 13; 19</b>	
		<i>Orgulho de pertença</i>	<b>11; 15; 20; 22</b>	
<b>Implicação com o posto de trabalho</b>				<b>12; 18; 21</b>