



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O EFEITO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO
ENVOLVIMENTO/COMPROMISSO DOS COLABORADORES**

Por: Karine Suely Brito Mendes

Setembro/2013



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O EFEITO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO
ENVOLVIMENTO/COMPROMISSO DOS COLABORADORES**

Por: Karine Brito

Orientação: Prof. Doutor. Jorge F.S. Gomes

Vogais:

Setembro/2013

AGRADECIMENTOS

Por detrás de um considerável esforço para uma realização pessoal, escondem-se grandes contribuições, apoios e sugestões de pessoas que torcem pelo nosso sucesso. Todos assumiram uma importância e foram uma mais-valia no decorrer desse percurso, que sem elas seria mais difícil de concretizar, pois são a essas pessoas que deixo os meus sinceros agradecimentos.

Antes de mais quero agradecer ao meu Orientador, Prof. Doutor Jorge F.S Gomes, pela compreensão, paciência e apoio que me foi dando ao longo desse percurso, pela sinceridade e disponibilidade que sempre mostrou em ouvir e esclarecer as minhas dúvidas e inseguranças.

Agradeço à pessoa que mesmo com toda a dificuldade e sem saber a verdadeira importância de uma formação, sempre me incentivou a estudar – a minha avó, Maria Varela Brito, que tantas vezes me disse *“Filha chega de estudar, já não aguento mais ver-te tão cansada”*.

Agradeço, à minha mãe Alda Brito e os meus irmãos (Cléber Mendes, Josiana Varela), pela paciência que tiveram comigo e por estarem sempre preocupados com o meu bem-estar. Desculpem por vezes que tiveram que suportar as minhas frustrações.

Reconheço o esforço, dos meus primos (especialmente Kátia Gomes), tios (Tó e Zé), tias (Fausta Mendes, Isabel Brito, Conceição Brito e Elsa Alves) e das minhas amigas: Auxilia da Graça, Aleksandra Frederico, Ciomara Alves, Patrícia Monteiro, Rutyneia Tavares, Érica Andrade, Nélida Alves por estarem sempre do meu lado, apoiando e consolando; e, a todos que de alguma forma me incentivaram no realizar dessa ambição. Agradeço também às duas empresas do estudo, pela disponibilidade, atenção e simpatia que me disponibilizaram, assim como às pessoas que me conseguiram a autorização.

Termino com as frases do meu querido irmão Welton Brito *“Mana, não dormes nunca?”*; *“Tás sempre sem tempo pra mim”*; *“Falta muito para terminar de estudar?”*.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

Uma das principais preocupações das organizações actualmente é conseguir fazer a combinação dos objectivos dos seus colaboradores com os objectivos organizacionais. Nesta perspectiva, surge o conceito de “Conhecimento Organizacional” reconhecido nas literaturas de gestão como sendo o recurso organizacional estrategicamente importante para essa combinação (Martinkenaite, 2011). Neste âmbito a GRH (Gestão de Recursos Humanos) emerge como o barómetro da relação entre Organização e Colaboradores visto que consegue tanto avaliar como também estimular relações fortes com os colaboradores, contribuindo para o envolvimento no trabalho e compromisso organizacional.

O envolvimento no trabalho por ser apontado como sendo capaz de influenciar o compromisso organizacional através da melhoria das actividades organizacionais aparece como efeito mediador entre o conhecimento e compromisso organizacional porque constatou-se uma inexistência de relação directa entre as variáveis.

A investigação decorreu em duas grandes organizações do sector alimentício e farmacêutico em Portugal de modo a garantir um resultado mais completo uma vez que abrange todo a faixa etária e habilitações, mesmo o sector alimentício ter contribuído com cerca de 75% dos inquiridos. Os resultados embora não reflectirem completamente o expectável, considera-o como o ideal visto que demonstram que deve existir esforço contínuo na relação organização/individuo. Revelou ainda que a antiguidade pode explicar a evolução gradativa das variáveis.

A presente investigação comprovou uma relação crescente entre a variável antecedente (conhecimento organizacional), a mediadora e a variável consequente (compromisso organizacional), embora a relação directa entre a variável antecedente e consequente não se constatou, mesmo com a mediação do envolvimento no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO.

ABSTRACT

Currently, one of organizations main concerns is to align employees' objectives with organization objectives. From this point of view, arises the concept of "Organizational Knowledge" management literatures recognizes the knowledge as an organizational resource strategically important to achieve this alignment (Martinkenaite, 2011). In this context HRM (Human Resource Management) emerges as the barometer of the relationship between organization and employees as it can assess how much also stimulate strong relationship with employees, contributing to job involvement and organizational commitment.

The job involvement by being touted as able to influence organizational commitment by improving organizational activities appears as mediator effect between organizational knowledge and organizational commitment because it found a lack of direct relationship between the variables.

The research took part in two big organizations in the food and pharmaceutical sector in Portugal to ensure a more complete result since it covers the whole age range and abilities, although the food sector have contributed about 75 % of respondents. The results although not fully reflect the expected, but is considered ideal as they show that there must be continuous effort in the organization/individual relationship. Also revealed that seniority may explain the gradual evolution of the variables.

This research demonstrated a growing relationship between the antecedent variable (organizational knowledge), the mediator and the consequent (organizational commitment), although direct relation between antecedent and consequent variable is not found, even with the mediation of job involvement.

KEYWORDS: ORGANIZATION KNOWLEDGE, ORGANIZATION COMMITMENT AND JOB INVOLVEMENT.

ÍNDICE:

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	3
2.1.1 Criação do Conhecimento Organizacional	5
2.1.2 Efeitos do Conhecimento Organizacional	7
2.2 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	9
2.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional.....	13
2.2.2 Deduções do Compromisso Organizacional.....	13
2.3 ENVOLVIMENTO NO TRABALHO	14
2.3.1 Efeitos negativos de Envolvimento no Trabalho	16
2.3.2 Relação entre Envolvimento no Trabalho e Compromisso Organizacional.....	17
2.4 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	20
3. MÉTODO	22
3.1 INSTRUMENTO E VARIÁVEIS	22
3.2 PARTICIPANTES	23
4. RESULTADOS E ANÁLISES DA INVESTIGAÇÃO	23
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	23
4.2 QUALIDADES MÉTRICAS DAS PRINCIPAIS ESCALAS E SUBESCALAS.....	24
4.2.1 RESULTADOS DAS QUALIDADES MÉTRICAS DAS PRINCIPAIS ESCALAS E SUBESCALAS	24
4.2.1.1 Conhecimento Organizacional.....	24
4.2.1.2 Compromisso Organizacional.....	25
4.2.1.3 Envolvimento no trabalho	27

4.3 TRATAMENTO DAS HIPÓTESES	29
4.3.1 MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO	29
4.3.1.1 Correlação.....	29
4.3.1.1.1 Estimação Modelo de Regressão Linear.....	30
4.3.1.1.2 Qualidades de ajustamento.....	30
4.3.1.2 Estimação Modelo de Regressão Linear.....	31
4.3.1.2.1 Qualidades de ajustamento	32
4.3.1.3 Regressão Linear- Efeito mediação	32
5. CONCLUSÕES	34
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
5.2 CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXO A- ESCALAS APLICADAS	41
ANEXO B- RESULTADOS COMPLEMENTARES DOS INQUIRIDOS.....	44
ANEXO C- QUALIDADES MÉTRICAS DAS VARIÁVEIS	47
ANEXO D- MEDIDAS TENDÊNCIA CENTRAL: ESCALAS E SUBESCALAS.....	52
ANEXO E- ANÁLISES DAS HIPÓTESES: COEFICIENTE CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	52
ANEXO F- CORRELAÇÃO H_1 : ENVOLVIMENTO/COMPROMISSO	53
ANEXO G- CORRELAÇÃO H_2 : CONHECIMENTO/COMPROMISSO/ENVOLVIMENTO	54
ANEXO H- REGRESSÃO LINEAR H_2 : CONHECIMENTO/COMPROMISSO	55
ANEXO I- REGRESSÃO LINEAR: EFEITO MEDIAÇÃO E ANÁLISE DELINEAMENTO	57

ÍNDICES DAS FIGURAS

Figura 1- Processo criação do Conhecimento Organizacional.....	5
Figura 2- Modelo de configuração das hipóteses	20
Figura 3- Delineamento do percurso	33

ÍNDICES DAS TABELAS:

TABELA I- Números de questionários	23
Tabela II- Fidelidade: conhecimento	25
Tabela III- Teste Kaiser-Meyer-Olkin: conhecimento	25
Tabela IV- Fidelidade: Compromisso	26
Tabela V- Fidelidade: Envolvimento	27
Tabela VI – Resumo medidas tendência central das variáveis.....	28
Tabela VII- Coeficiente correlação de Pearson	29
Tabela VIII- Coeficiente correlação da Escala e subescalas (H ₁)	29
Tabela IX- Coeficiente correlação das variáveis e subescala conhecimento (H ₂)	31

1. Introdução

Hoje as organizações por estarem inseridas numa sociedade progressivamente turbulenta, aclamam o conhecimento para se diferenciarem no mercado e conseguirem vantagem competitiva, entretanto para garantia da sustentabilidade é necessário estimular o compromisso dos colaboradores assim como o seu envolvimento para com o trabalho. Para tal, cada vez mais, as organizações recorrem as práticas e políticas de Gestão de recursos humanos (GRH).

Para Magalhães (2005), os vínculos dos indivíduos estão directamente ligados às relações que têm com a organização na qual colaboram, conseguindo esses vínculos ser identificados como relações positivas ou negativas. Para Nonaka (1994) os principais motores do processo de criação de conhecimento nas organizações são os seus membros individuais sendo o compromisso um dos componentes importantes para a promoção da formação de novo conhecimento organizacional, o que para Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008) é relevante na explicação das diferentes relações laborais existentes no contexto de trabalho.

Muitas investigações têm usado o compromisso organizacional como base para relacionar variáveis, tendo como referência o modelo desenvolvido por Meyer & Allen (1991) e suas três escalas de medição (compromisso afectivo, calculativo ou continuidade e normativo) por revelarem consistência (ver: Porter & Steers, 1982; Carmeli & Freund, 2004). Portugal não é excepção (exemplos: Tavares & Caetano, 2002; Santos, Franco, Rodríguez, 2006), inclusive existe um estudo que, embora não tenha permitido a validação do modelo, conseguiu validar a sua escala de medição (ver Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Com base nessas referências, a presente investigação utiliza aquele modelo e a sua respectiva escala de medição para relacionar o conhecimento organizacional e o envolvimento com o trabalho com o compromisso dos colaboradores.

Igualmente, podem ser encontradas investigações que relacionam o envolvimento com o trabalho com outras variáveis (ver exemplos: Wefald & Downey, 2009; Ueda, 2012). Essas variedades de estudos sobre as duas variáveis dependentes podem ter efeitos diversos por haver desenrolamentos distintos como absentismo, rotatividade (Blau & Boal, 1987), liderança (Song, Kolb, Lee & Kim, 2012).

Mediante o descrito, o objectivo principal foi investigar como é que o conhecimento que as pessoas têm da organização se reflecte nos resultados individuais (Compromisso organizacional e Envolvimento no trabalho). O conhecimento organizacional é sustentado pelo modelo de criação de conhecimento (Nonaka, 1994), a variável compromisso organizacional tem por base o modelo de Meyer & Allen (1991) e as três subescalas. O envolvimento no trabalho baseia-se na escala e subescalas de Schaufeli & Bakker (2003).

A investigação tem como objectivos específicos: a) diferenciar as três subescalas do modelo compromisso organizacional e envolvimento no trabalho; b) perceber a relação entre envolvimento no trabalho e compromisso organizacional; c) analisar aspectos do conhecimento organizacional e os resultados individuais, pouco explorada pelos investigadores. A dissertação está demarcada em cinco capítulos. O primeiro faz a inserção do tema para a realização do estudo. Em seguida apresenta-se a compilação de literaturas que servirá de base na aplicação e análise das variáveis em estudo, com ênfase nos resultados individuais. O terceiro capítulo apresenta o método. O quarto capítulo é reservado aos resultados da análise dos dados recolhidos e por último, o quinto capítulo expõe a conclusão da investigação, as limitações encontradas no decorrer da investigação assim como algumas sugestões para possíveis investigações futuras.

2. Revisão Literatura

O presente capítulo patenteia uma síntese das literaturas existentes sobre os problemas em análise, o qual foi organizado em três secções: conhecimento organizacional, compromisso organizacional e envolvimento no trabalho. Em particular, houve preocupação de analisar a ligação existente entre essas variáveis.

2.1 Conhecimento Organizacional

Como parte introdutória é importante analisar a diferença existente entre alguns conceitos, nomeadamente dados, informação, conhecimento individual, por fim conhecimento organizacional e a dependência existente entre eles.

Dados “*é um conceito abstracto, com equivalente físico muito concreto, que é desprovido de qualquer outro significado além da sua própria existência*” (Fernandes, 2007, pág 47).

Segundo os autores (Davenport & Prusak, 2005; Fernandes, 2007), os dados são matérias-primas importantes para criação da informação, visto que quando descritos em conjunto de séries podem constituir uma informação. Na óptica de Davenport & Prusak (2005), durante o processo de transformação de dados em informação pode-se constatar que nem todos os dados se transformam em informação ou então pode transformar-se em informações diferentes. Fernandes (2007) afirma que a diferença entre os dois conceitos está nos seus componentes, ou seja, enquanto a quantidade significa os números de dados adquiridos, a qualidade corresponde a estrutura que os interliga.

A informação tem como objectivo alterar a forma como os colaboradores interpretam o que lhes é transmitido. Circula nas organizações através das redes *hard* e *soft*, embora ambas possuam estruturas visíveis, a primeira é formal e a segunda informal, o que provoca impactos distintos sobre o comportamento nas organizações (Davenport & Prusak, 2005).

A compreensão das redes cria informações que podem ser transformadas em acção, gerando um processo dinâmico considerado conhecimento (Fernandes, 2007), ou seja, a informação é o meio necessário para a formalização do conhecimento. Nonaka (1994); Nonaka, Toyama & Konno (2000); Fong, Ooi Boon-in, Lee & Yee-Loong (2011) consideram o conhecimento como a classificação da informação (sabedoria, experiência).

Para Ribeiro (2008), conhecimento é um conjunto de informações validadas, organizadas e integradas pelo seu receptor, com utilidade para determinado fim ligado às suas actividades (agir eficazmente). Enquanto Silva & Neves (2003) definem conhecimento como o recurso chave das decisões inteligentes, avaliações intuitivas, criado e partilhado entre mentes individuais e colectivas, que surge com as experiências, sucessos e aprendizagem. Também pode ser definido como compreensão intuitiva informada e de confiança do sujeito, difícil de captar em palavras ou entender completamente em termos lógicos (Davenport & Prusak, 2005).

Nonaka (1994) distingue dois tipos de conhecimento antes da criação do seu modelo:

I. Conhecimento Tácito é considerado como uma qualidade pessoal, difícil de formalizar e comunicar por ser uma actividade contínua do saber, enraizado no envolvimento, compromisso e contextos específicos das acções dos indivíduos;

II. Conhecimento Explícito ou codificado é o resultado do conhecimento tácito, mas representa apenas uma parte do conhecimento individual porque não se consegue formalizar todo o conhecimento abrangente.

A explicitação do conhecimento implícito remete inevitavelmente para a criação do conhecimento organizacional, ou seja, os colaboradores são responsáveis pela transformação da informação transmitida pela organização em conhecimento organizacional (Davenport & Prusak, 2005). Este conhecimento surgiu com a popularização da aprendizagem organizacional, considerada como um processo social de

interacção, nem sempre consistente ou intencional entre os indivíduos mas que resulta em novo conhecimento (Ribeiro 2008). Segundo Nonaka (1994), o conhecimento organizacional é uma visão mais alargada do conhecimento individual e relaciona a aprendizagem organizacional especificamente com a internalização, que é um dos quatro modos de criação do conhecimento organizacional.

O Conhecimento organizacional foi progressivamente ganhando importância e suscitando preocupação nas organizações devido à evolução da sociedade referida como “sociedade do conhecimento” (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Esta sociedade impõe mudanças constantes de pensamento e nas relações entre indivíduos por um lado, e enfatiza a vinculação dos valores e crenças dos mesmos, por outro (Nonaka 1994), ou seja, as aceleradas mudanças económicas, políticas e sociais são factores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e as relações indivíduos/organizações (Silva & Neves, 2003).

2.1.1 Criação do conhecimento organizacional

A criação do conhecimento pode ser entendido como um processo ascendente, iniciado a nível individual e que se transfere para a organização através do diálogo contínuo entre o conhecimento tácito e explícito. É fundamentada por quatro modos de conversão (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama & Konno, 2000) como demonstra a figura 1.

Figura 1: Processo de criação do conhecimento Organizacional

	Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito	
Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Modelo de criação de conhecimento (Nonaka, 1994)

1. Socialização é a interação dos grupos. É imprescindível na partilha de experiência para a criação do conhecimento tácito e não necessita do uso da linguagem, daí a sua ligação com a cultura organizacional.

O processo de socialização caracteriza-se por três fases: o pré-ingresso, que é a fase do recrutamento e selecção, onde a organização disponibiliza várias informações sobre suas políticas e outros. Segunda fase, acomodação/encontro, quando os indivíduos conhecem a cultura da organização, iniciam a interpretação dos sinais de promessa da organização para com eles. A terceira fase é a metamorfose, os colaboradores formam opinião sobre a organização, decidem se aceitam ou não as normas e valores organizacionais (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007; Gomes, Marques, Cardoso, Cunha, Rego & Cunha, 2010).

2. Combinação faz a ligação do conhecimento implícito com outros explícitos (reuniões, conversas, internet). Podem ser convertidos em novos conhecimentos.
3. Externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da linguagem, é quando o conhecimento é partilhado;
4. Internalização é semelhante ao conceito da aprendizagem organizacional, visto que faz a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

O sucesso ou falha da organização depende da compreensão do conhecimento que possui, da estrutura e do potencial de transmissão da informação aos colaboradores (Davenport e Prusak, 2005). A contribuição do conhecimento na sustentabilidade do desempenho e vantagem competitiva das organizações carece de ambientes eficazes que facilitem a criação de novos conhecimentos (Phipps & Prieto, 2012). Para tal, torna-se indispensável a reflexão sobre alguns componentes fundamentais: a) A verdade, que frisa as situações reais vivenciadas ou testemunhadas ao invés das teorias ou conceptualizações; b) Experiência, auxilia a compreensão de novas situações e a resolução das complexidades dos acontecimentos (Davenport & Prusak, 2005). É a razão inteligente do conhecimento organizacional, visto que quando os colaboradores acumulam anos de serviço ficam mais

aptos tanto para proporcionar sugestões construtivas como para criar vínculo com a organização (Nga & Feldmanb, 2011); c) Avaliação, o conhecimento avalia situações/informações para aperfeiçoar as respostas na medida que interage com o meio ambiente; d) Regras, permite rapidez nas resoluções dos novos problemas porque estão sempre atenta às semelhanças que possam existir com problemas resolvidos anteriormente (Davenport & Prusak, 2005).

2.1.2 Efeitos do conhecimento organizacional

As organizações modernas são definidas como comunidade social especializada na rapidez e eficiência da criação e transferência do conhecimento, assim como a que promove o comportamento (Martinkenaite, 2011), e, para o sucesso precisam do conhecimento, das ideias, da energia e da criatividade de cada colaborador (Ambad & Bahron, 2012). Para isso as organizações promovem o conhecimento através do sistema de recompensas, liderança, cultura, entre outros, pela importância que estes desempenham no desenvolvimento das habilidades e sustentabilidade da vantagem competitiva, ou seja, pelo efeito no desempenho (Namjae, Guo & Chen-jen, 2007). Normalmente as organizações desperdiçam talentos que disponibilizam por não disporem de uma cultura de trabalho (ex: boa liderança), capaz de empenhar os colaboradores com metas e envolvimento intenso (Simeon, 2011).

O conhecimento da organização pode originar em dois tipos de efeitos (negativos ou positivos): o primeiro é a quebra do contrato psicológico e conseqüentemente frustração, insatisfação, diminuição do nível de confiança, de desempenho, abandono da organização; obediência unicamente aos objectivos e valores; redução do nível de identificação com a organização; indisponibilidade para actividades extra-função (além das obrigatórias); transmissão de uma imagem negativa da organização (Cunha et al 2007, Gomes et al 2010) e a negligência pessoal dos conhecimentos interpretada como superficial (Nonaka, 1994).

Segundo Cunha et al (2007), o efeito positivo do conhecimento organizacional é detectado na terceira fase da socialização (metamorfose), ou seja, na vinculação dos colaboradores para com a organização. Para Meitara, Carmelia & Waldmanb (2009), o efeito positivo só acontece quando a organização valoriza o conhecimento individual, permitindo a expressão dos valores, crenças, resultando em identificação organizacional (apego psicológico), assumindo as características da mesma como se deles fossem. Conforme Ferreira, Neves & Caetano (2011), essa identificação origina-se do autoconceito do individuo tendo por base a identidade da organização, o que para Che, Naresh & Gua (2009), melhora as capacidades, habilidades, aumenta o desempenho, a efectividade da mão-de-obra, facilita a realização dos objectivos organizacionais.

Resumindo a secção, as organizações têm que conseguir distinguir três conceitos (Dados, Valores e Conhecimentos). Devem ter o cuidado de explicar aos colaboradores, os seus valores e objectivos porque só assim podem contribuir para o seu alcance (Simeon, 2011). Ficou evidente que é raro descobrir organizações que admitem ignorar o conhecimento. Como afirma Che, Naresh & Gua, (2009), o conhecimento organizacional actualmente é mais uma necessidade do que uma escolha porque explica o processo de identificação organizacional e o desenvolvimento do compromisso dos colaboradores. Quanto maior for a identificação, maior é a probabilidade de permanência na organização, de mudança de atitudes e comportamentos (Cunha et al, 2007). A promoção das práticas de GRH, formação no trabalho, *mentoring*, rotação de funções, e desenvolvimento dos colaboradores, pode melhorar o conhecimento organizacional (Fong et al, 2011).

2.2 Compromisso Organizacional

Como nota preliminar, a palavra “*Commitment*” pode ser encontrada na literatura como comprometimento (Rego, 2003; Flauzino Borges, 2008), empenhamento (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007), implicação (Carvalho, Neves & Caetano, 2011), mas o estudo assumiu a tradução por Compromisso seguida por Santos et al (2005).

O compromisso do colaborador tem sido foco fundamental nas organizações e investigadores académicos por ser assunto incontestável no ambiente de trabalho moderno (Sardar, Rehman, Usman & Aijaz, 2011), porém existe pouco consenso na definição do seu conceito. Contudo todos o consideram como sendo a ligação psicológica entre indivíduos e organizações (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Inicialmente o compromisso organizacional foi considerado como constructo unidimensional (ver Mowday, Porter & Steers, 1982) mas, com o despertar para sua relevância, os estudos reconheceram a sua efectiva multidimensionalidade (ver Meyer & Allen, 1991), o que facilita a compreensão do comportamento de cada indivíduo em determinado contexto organizacional (Nascimento et al, 2008). É nesta perspectiva que Meyer e Allen (1991) desenvolveram o modelo dos três componentes do compromisso organizacional (*Three-component Model of Organizational Commitment*).

Para Rego (2003), o compromisso é a face do desempenho organizacional e da competitividade. Também, Meyer & Allen (2004) argumentam que sendo o compromisso originado pela intenção de persistir em uma acção, as organizações tentam incentivar o compromisso a fim de alcançar estabilidade, visto porque acreditam que colaboradores comprometidos trabalham além do estipulado para alcançar objectivos organizacionais, o que segundo (Simeon, 2011) acontece porque os colaboradores sentem orgulho na organização, acreditam nos seus produtos e serviços; e, se comportam altruisticamente para serem bons colaboradores.

O compromisso organizacional é referido em duas abordagens: Abordagem comportamental tem um carácter calculativo, diz respeito ao compromisso do colaborador para com a organização por acções de “custo irrecuperáveis” (salário, benefícios), tornando demasiado custoso a sua saída (Blau & Boal,1987). A sua evolução passa pela intensidade de escolha do individuo sobre o comportamento (voluntário ou não). Expõe o processo pelo qual os indivíduos se tornam presos a determinada organização (Ferreira et al, 2011).

A abordagem atitudinal é vista como uma orientação individual positiva para a organização, ou seja, o compromisso é definido como sendo o estado em que o individuo se identifica com a organização e incorpora seus objectivos (Blau & Boal,1987). Resulta da resposta afectiva da avaliação do trabalho que liga o individuo à organização em termos de aceitação dos valores e crenças (Ferreira et al, 2011).

Meyer & Allen (1991) defendem que o compromisso atitudinal focaliza o processo pelo qual as pessoas pensam na sua relação com a organização, isto é, a forma como procuram que seus próprios valores e metas sejam congruentes com os da organização. Para Santos, Vigo, Franco & Rodrigues, (2005) esta perspectiva positivista é mais ampla, pois implica uma relação activa dos colaboradores e o quão estarão dispostos a contribuir para os objectivos da organização. Simeon (2011) defende que o compromisso atitudinal está associado à satisfação, à segurança e a três aspectos essenciais para a organização: i) desentendimentos, ii) produtividade esperada pela organização, e iii) rentabilidade.

Segundo Polanyi (1958) referenciado e fundamentado por Nonaka (1994) existem três factores básicos que induzem ao compromisso individual em ambiente organizacional:

- a. A *intenção* preocupa-se com a forma como os indivíduos formam as suas abordagens do mundo, ou seja cria uma visão clara do conhecimento mais valioso e da sua operacionalização (Polanyi, 1958; Nonaka 1994);

- b. A *Autonomia* pode aumentar a possibilidade de criação do conhecimento, manter a flexibilidade na aquisição e interpretação da informação, concedendo liberdade na absorção do conhecimento (Polanyi, 1958; Nonaka, 1994; Camara et al, 2010);
- c. A *Flutuação* que é a criação do conhecimento individual, envolvendo interação interna e externa. Quando difere, o individuo questiona os seus hábitos, podendo levar ao realinhamento do compromisso (Nonaka, 1994; Camara et al, 2010).

Para complementar esses factores podem acrescentar-se algumas características organizacionais que ajudarão os colaboradores a comprometer-se com a organização: *Comunicação eficaz*, pois o conhecimento da organização advém da forma de comunicação com os seus colaboradores, o que concludentemente pode resultar no compromisso (Camara et al, 2010). Comunicação é a partilha de informação entre o emissor e o receptor que serve de referência para o comportamento porque consolida a cultura, valores da organização e maximiza relações formais e informais. Ela tem que ser uma consequência das políticas de GRH na óptica de marketing interno para conseguir estrategicamente atrair, reter e desenvolver recursos humanos (Camara et al, 2010);

Estrutura organizacional, sendo instrumento de coordenação das actividades e controlo de actuação, contribui para o compromisso dos colaboradores pois permite-lhes saber a quem recorrer (Camara et al, 2010). No entanto, Ferreira, Neves & Caetano (2011) mencionam que o compromisso está mais fortemente relacionado com os factores situacionais (relação superior-subordinado, trabalho desafiante) do que com as estruturas da organização;

Progressões na carreira, os colaboradores valorizam as organizações que apostam nos seus desenvolvimentos e que oferecem oportunidades de formação (Camara et al, 2010). Meyer & Allen (1991) conceitua o compromisso como o estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, com implicações na decisão de continuar ou não a relação. A diferença dos estados dita a importância das três dimensões:

- Compromisso afectivo refere-se ao apego emocional dos colaboradores à organização. É o desenvolvimento de sentimento de lealdade, tornando-os dispostos a aceitar os objectivos e valores da organização como se deles fossem.

Particularidades que podem conduzir ao compromisso afectivo: i) Pessoais (idade, escolaridade); ii) Organizacionais (formalização e descentralização); e iii) Estratégias de recursos humanos, confirma a existência do compromisso através de reacções dos colaboradores, ou seja, possível de mudança do contrato psicológico (Santos et al, 2005).

- Compromisso instrumental/continuidade refere-se aos custos associados ao abandono da organização. A permanência do colaborador baseia na incapacidade de combinar salário e benefícios noutra organização (Meyer & Allen 1991).

Compromisso instrumental é desenvolvido quando o colaborador perceber que a mudança pode traduzir numa diminuição de expectativa (santos et al, 2005);

- Compromisso normativo reflecte o sentimento de obrigação dos colaboradores. Geralmente acontece quando a organização fornece aos colaboradores "recompensas antecipadas" (Meyer & Allen 1991; santos et al, 2005).

Independentemente da dimensão do compromisso organizacional, os colaboradores desenvolvem tarefas extra, embora o efeito sobre o desempenho seja mais forte na dimensão realizada com desejo (Meyer & Allen, 2004). A título de exemplo, colaboradores com alto nível de compromisso afectivo gastam mais recursos pessoais na organização (Khan, Jam & Akbar, 2011). O compromisso normativo está fortemente relacionado a organizações com culturas fortes (O'Reilly & Caldwell, 1991), o compromisso calculativo, está relacionado com posturas neutras ou negativas por parte dos colaboradores (Cunha et al, 2007; Ferreira et al, 2011). A associação entre idade e antiguidade pode ser valiosa para as organizações (reforça o compromisso calculativo), ao mesmo tempo que as experiências e habilidades, por ampliarem as opções de emprego, tendem a conduzir ao compromisso calculativo negativo (Santos, Franco & Rodriguez, 2006).

2.2.1 Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional terá impacto positivo na performance organizacional quando a GRH o aceitar como objectivo a alcançar, o que passa pelo desenho de estratégias de acordo com a ambição da organização: a) Recrutamento & selecção alinhados com os valores e crenças, estimulando o desejo de exceder esforços adicionais; b) Formação que mostra aos colaboradores que são recursos valiosos, dignos de investimento; c) Avaliação de desempenho tem que ser equitativa e transparente, de modo garantir confiança; d) Sistema de recompensas acima da média contribui para um melhor ajuste dos valores organizacionais (santos et al, 2005; Santos et al, 2006).

O compromisso afectivo pode ser aumentado através de estratégias como: equidade interna, transparência, formação, recompensas, recrutamento & selecção e sistemas de socialização intensivos a fim de reduzir incertezas e conflitos de funções. O nível de compromisso instrumental pode ser aumentado através das políticas de segurança no trabalho, recrutamento interno, contratos de longo prazo, programas de formação específicos, (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Santos et al, 2006).

2.2.2 Deduções do compromisso Organizacional

Para Simeon (2011), o compromisso dos colaboradores pode ser desenvolvido através de trabalhos desafiadores, comunicação clara, reconhecimento do esforço, motivação do desempenho, confiança e credibilidade dos padrões éticos. Segundo Che et al (2009) existe uma relação positiva entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional uma vez que influencia a melhoria das actividades organizacionais. Conclui-se que, actualmente as organizações carecem de colaboradores comprometidos e estes de organizações honestas e transparentes para a identificação, entretanto têm-se verificado uma baixa significativa da lealdade, confiança, insatisfação com o trabalho e atitudes organizacionais, factores que proporcionam incompatibilidade (Simeon, 2011).

2.3 *Envolvimento no trabalho*

A palavra “*Involvement*” usada por Khan et al, (2011); Ueda (2012), também é encontrada como *engagement* (ver Schaufeli & Bakker, 2003; Wefald & Downey, 2009; Bakker & Leiter, 2010), foi traduzida por envolvimento, adotada por Kanan & Zanelli (2011).

O envolvimento no trabalho tem profundas implicações no mercado do século XXI, uma vez que a forte identificação dos colaboradores para com o trabalho, resulta num melhor desempenho individual (Bakker & Leiter, 2010). Para Lawler (1999), a sua perfilhação ainda é lenta devido às alterações que as organizações têm que fazer, substituindo comportamentos rígidos por flexíveis. Paralelamente tem sido investigado em comportamento organizacional devido aos seus resultados, como o compromisso e a satisfação, tornando-se assim numa das ferramentas mais eficazes utilizadas para a promoção da participação e da produtividade dos colaboradores (Khan et al, 2011).

O envolvimento no trabalho tornou-se num dos componentes mais ambicionados actualmente pelas organizações (Vance, 2006). De acordo com (Lawler, 1999), porque tentam modificar-se para resolver os problemas de desempenho e salvaguardar a sobrevivência e sustentabilidade. Envolvimento no trabalho é definido por Carmeli & Freud (2004), como uma crença descritiva do trabalho em função da satisfação das necessidades actuais. (Blau & Boal, 1987; Takeuchi & Takeuchi, 2013).

Kanan & Zanelli (2011) definem-no como grau de identificação psicológica do individuo com o seu trabalho, contribuindo para que as suas actividades sejam experienciadas positivamente. Bakker & Leiter (2010) definem o envolvimento como estado positivo relacionado ao trabalho, bem-estar ou realização, determinado por um elevado nível de energia e forte identificação. Conceito reafirmado por Schaufeli & Bakker (2003), que também identificaram três características:

- i) Vigor, sentimentos dos indivíduos que possuem força física, vivacidade cognitiva e energia emocional, caracterizado pelo alto nível de energia e resistência mental.

Para Maslach (2011) pode ser reforçado pelos factores ambientais;

- ii) Dedicção, referente à experimentação da sensação de significância e entusiasmo, ou seja segundo Maslach (2011), ter sucesso no trabalho;
- iii) Absorção, caracterizada por ser-se totalmente alegre e concentrado no seu trabalho. Fortalecido de acordo com as tarefas desempenhadas (Maslach, 2011).

Maslach & Leiter (2008) apresentam o envolvimento como o oposto de *burnout*, que é caracterizado por esgotamento emocional, fadiga, redução de desempenho, com consequência nos comportamentos negativos (absenteísmo, *turnover*, baixo compromisso). O envolvimento no trabalho tem forte relação com *workaholism* (vício em trabalho), embora o alto *workaholism* seja geralmente acompanhado por falta de bem-estar, especialmente quando o colaborador só confia no seu próprio desempenho. Ao contrário do envolvimento no trabalho, em que os trabalhadores se encontram bastante satisfeitos com os seus trabalhos, vidas e desempenho (Bakker & Leiter, 2010). Estas definições suportam evidências de que existem variáveis inerentes à personalidade que predisõem o nível de envolvimento no trabalho. A título de exemplo (ver Kanan & Zanelli, 2011), foi realizado um estudo sobre o envolvimento dos docentes no contexto universitário, revelando que o mesmo indicava tanto impacto negativo como positivo ao nível da satisfação com o trabalho. A satisfação com o trabalho foi aqui designada no sentido restrito, normalmente associado a estados afectivos e cognitivos com a função e não com a produtividade (Cunha et al, 2006).

Outra pesquisa mostra que os indivíduos satisfeitos tendem a ter mais envolvimento com o trabalho e conseqüentemente maior compromisso, ajudando as organizações a competirem com maior eficácia e a reagirem melhor em condições adversas, sendo o desempenho destes colaboradores melhor, mesmo na ausência dos superiores (Wefald & Downey, 2009). Reforçando esta ideia, Kanan & Zanelli (2011) afirmam que quanto mais os colaboradores se sentirem fortalecidos nas dimensões pessoais e profissionais, maior será o seu grau de envolvimento no trabalho.

Para Vance (2006), as mudanças na economia mundial têm-se refletido na relação entre organização e colaborador, pois conduziram à reestruturação das organizações para facilitar a competição. Em contrapartida, estas mudanças, aumentaram as quebras de contrato psicológico (diminuição do compromisso), proporcionando o aumento dos níveis de envolvimento no trabalho, por via da perda de confiança nas organizações, e do centrar dessa confiança nos esforços do seu trabalho. Para Khan et al (2011), as organizações devem compreender a importância do envolvimento no trabalho, porque é componente essencial do comportamento e predictor da rotatividade, absentismo e compromisso organizacional.

2.3.1 Efeitos negativos do envolvimento no trabalho

Enquanto os recursos de trabalho (autonomia, desempenho, feedback, clima organizacional) podem ser antecedentes importantes do envolvimento, por motivarem e estimularem o crescimento dos colaboradores, através dos factores de trabalho (controle, recompensa, justiça, valores) tem que haver um equilíbrio, porque embora sejam susceptíveis de aumentar a resistência dos colaboradores, promovendo o envolvimento e absorção no trabalho, também podem levar a *burnout*, uma condição que pode causar problemas tanto para o indivíduo como para a organização (Maslach & Leiter, 2008).

O envolvimento no trabalho tem como efeito positivo: aumento dos resultados tanto em qualidade como quantidade porque permite a compreensão das diferenças de desempenho da função e cidadania (Rotenberry & Moberg, 2007).

Para Chiuzi, Siqueira & Martins (2012), as organizações de atitudes justas e que se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores são mais susceptíveis a níveis elevados de envolvimento no trabalho. O envolvimento no trabalho é um dos factores mais específicos e pertinentes para trabalhar o desempenho (Ueda, 2012), por ser uma estratégia

de mão-de-obra que ajuda na compreensão das perspectivas organizacionais com efeito na aceitação dos valores e objectivos da organização (Mahajan, Bishop & Scott, 2012).

Segundo Schaufeli & Bakker (2003), entre os efeitos negativos do envolvimento no trabalho, estão os problemas de saúde devido ao foco excessivo no trabalho, ao esquecer de descansar ou, até ao esquecer da manutenção dos relacionamentos pessoais. Para Kanan & Zanelli (2011), esses efeitos estão associados a sobrecarga de trabalho e ao excesso de tarefas, conduzindo a desistência de satisfação pessoal, ao colocar da vida familiar em segundo plano ou mesmo ao sentir-se alienado.

Para Schaufeli & Bakker (2003), a elevada auto-estima pode levar à subestimação do tempo necessário para a realização dos objectivos. O optimismo utópico pode promover persistência inadequada, prejudicando indivíduos e organizações, além disso, o excesso de confiança pode prejudicar posteriormente o desempenho e criatividade levando à frustração, devido ao esforço no foco ou diminuição da produtividade. Em contrapartida, para Nga & Feldmanb (2011), a progressão na carreira tem efeito curvilíneo no envolvimento no trabalho: colaboradores no início de carreira investem mais na construção das suas carreiras, daí terem maior preocupação em procurar sentido no seu ambiente de trabalho, já aqueles com carreiras consolidadas, procuram equilíbrio entre vida familiar e profissional.

2.3.2 Relação Envolvimento no trabalho e Compromisso Organizacional

O envolvimento no trabalho e compromisso organizacional constituem factores chave que ligam os comportamentos e desempenhos dos colaboradores às práticas de GRH numa organização (Takeuchi & Takeuchi, 2013).

O envolvimento no trabalho é considerado como uma variável importante que influencia o compromisso organizacional (Carmeli & Freud, 2004). A distinção está nos seus níveis: colaborador com alto nível de envolvimento encara o trabalho como importante para a sua

auto-imagem, identifica-se com o seu trabalho (Blau & Boal, 1987). A título de exemplo, os colaboradores a tempo inteiro têm o nível de envolvimento mais elevado comparativamente com os colaboradores a tempo parcial, já colaboradores com alto nível de compromisso têm sentimentos positivos sobre a organização (Khan et al, 2011). Quando os colaboradores reúnem o alto nível nas duas variáveis são os mais motivados, entregam-se tanto ao trabalho como à organização (Blau & Boal, 1987).

As duas variáveis estão envolvidas no processo contínuo de socialização. O compromisso organizacional embora considerada a variável mais durável, não está totalmente relacionada com os resultados de trabalho, ou seja, existe uma fraca relação entre elas (Carmeli & Freud, 2004). Contudo, um colaborador envolvido no trabalho não será necessariamente comprometido com a organização, pois, conforme já mencionado anteriormente, são vínculos distintos que podem não ter uma relação comum mas ambos são exemplos de atitudes do colaborador (Ribeiro, 2008). Um colaborador com alto nível de envolvimento no trabalho e baixo nível de compromisso organizacional demonstra esforço relacionado com a tarefa mas não necessariamente por se identificar com os objectivos da organização (Blau & Boal, 1987).

O colaborador ao conhecer a sua organização pode aperceber-se que gosta do trabalho que faz na mesma, mas considerar-se incompatível com os valores organizacionais. Esse colaborador pode desejar permanecer na organização pelo trabalho que desempenha, o que pode não se traduzir em compromisso organizacional, mas também não impede que tenha bons resultados (Mahajan, Bishop & Scott, 2012). Os níveis de envolvimento no trabalho e compromisso organizacional, também relacionados com as variáveis como absentismo, rotatividade, podem mudar ao longo do tempo (Blau & Boal, 1987), embora partilhem o mesmo foco da subjectividade do trabalho (Bakker & Leiter, 2010).

O envolvimento no trabalho por ser resultado da satisfação de necessidades dos colaboradores, cria sentimento de reciprocidade que pode levar ao compromisso

organizacional (Rotenberry & Moberg, 2007), ou seja, o envolvimento associado à comunicação, estimula o esforço para alcançar os objetivos organizacionais, atitudes positivas para o desenvolvimento do colaborador e promove altos níveis do compromisso organizacional (Mahajan et al, 2012). Os colaboradores envolvidos no trabalho são apoiados pelas organizações que valorizam o bem-estar e funções desafiadoras, que são factores que indicam maiores níveis do compromisso afectivo e normativo (Carvalho et al, 2011).

O envolvimento no trabalho e compromisso organizacional afectivo são percepções que envolvem ligações prazerosas no contexto de trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Ambos estão ligados a identificação e reconhecimento dos colaboradores com o trabalho, podendo assim considerar-se o compromisso organizacional como resultado do envolvimento no trabalho (Khan, Jam & Akbar, 2011), diferente do compromisso instrumental, que é estimulado pela compreensão dos valores formais (Carvalho et al, 2011). Porém para envolvimento e vinculação dos colaboradores são necessárias competências e valores congruentes com a organização, capacidade para combinar as tarefas com exigências culturais, porque a falha pode aumentar o *turnover* (O'Reilly & Caldwell, 1991).

Em suma, o compromisso organizacional é considerado o barómetro que determina a associação de uma pessoa a organização (Simeon, 2011). Segundo Tavares & Caetano (2003), as práticas e políticas de GRH podem variar de país para país, o enriquecimento e a qualidade relacional de trabalho, são variáveis de grande relevância para prever o compromisso afectivo e em menor escala estão as variáveis como idade e remuneração.

As organizações ocidentais estão mais direccionadas para o envolvimento e avaliação dos resultados de trabalho do que para habilidades múltiplas, evidenciando a rotação multifuncional, formação a longo prazo e remuneração baseada na antiguidade (Takeuchi & Takeuchi, 2013).

2.4 Hipóteses de Investigação

Constatou-se com a revisão da literatura, diversos estudos empíricos utilizando o conhecimento organizacional, compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho em fins distintos, coligando-os com outras variáveis igualmente relevantes para os colaboradores. Deseja-se sugerir um modelo que interligue as variáveis investigadas, modelo esse exposto na figura 2.



Figura 2: Modelo de configuração das hipóteses

Assim sendo destacam-se alguns desses estudos para compreensão das hipóteses da dissertação:

Carmeli & Abraham (2004) no estudo com 1.100 advogados que trabalham numa empresa privada de direito, relacionaram o envolvimento no trabalho e compromisso organizacional com o desempenho dos advogados. Evidenciaram que colaboradores comprometidos alcançam melhores resultados e que o envolvimento no trabalho não está relacionado necessariamente com o compromisso organizacional. Todavia, o estudo foi realizado num ambiente muito específico, pelo que deve ser replicado em outros contextos. Deste modo, e dada a revisão da literatura anteriormente efectuada, pressupõe-se uma relação entre as duas variáveis, pelo que a primeira hipótese do presente trabalho é:

H₁) Existe uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional.

Che et al (2009), no estudo realizado a 500 funcionários administrativos e diplomatas de 28 ministérios, sobre efeito do conhecimento organizacional no compromisso organizacional, satisfação e desempenho de trabalho, relacionou positivamente o conhecimento organizacional com o compromisso organizacional.

Song et al (2012) basearam-se no nível de envolvimento dos colaboradores para explicar a relação entre a liderança transformacional e a criação do conhecimento organizacional e concluiu-se que as duas variáveis independentes têm forte impacto na construção da variável dependente. Face a estes resultados, espera-se:

H_{2a}) O conhecimento organizacional está positivamente relacionado com o compromisso organizacional.

H_{2b}) O conhecimento organizacional está positivamente relacionado com o envolvimento no trabalho.

Minbaeva, Makela & Rabbiosi (2012), relataram a ligação da GRH com a transferência de conhecimento através de mecanismos individuais. Realizaram um estudo com 811 colaboradores de três multinacionais Dinamarquesas e concluíram que o envolvimento medeia a relação entre troca de conhecimentos e compromisso organizacional. Ora este trabalho é importante, pois mostra que o conhecimento é uma variável a considerar, quando se estuda a relação entre compromisso e envolvimento. Neste sentido, e procurando replicar o estudo de Minbaeva et al. (2012), propõe-se uma terceira e última hipótese de investigação, que pelo facto de replicar a dos autores, implica considerar um modelo em que o conhecimento é a variável antecedente, o compromisso é a variável consequente, e o envolvimento é a variável mediadora. Em suma:

H₃) O envolvimento no trabalho medeia a relação entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional.

3. Método

A técnica de recolha usada foi o questionário por facilitar o acesso a um elevado número de colaboradores e ajudar na uniformização dos dados recolhidos (Hill & Hill, 2012). De seguida, análise estatística dos dados. Finalmente, a resolução das hipóteses faz-se com uso do SPSS “*Statistical Package for the Social Sciences*” (Perreira, 2011). A investigação segue o método quantitativo, devido à essência das questões (Hill & Hill, 2012).

3.1 Instrumentos e variáveis

O questionário está dividido em três secções: a primeira secção referente ao conhecimento organizacional foi elaborada de raiz de modo a adequar-se às organizações. O primeiro contacto com o departamento de GRH das organizações foi feito por correio electrónico, seguidamente realizaram-se reuniões presenciais, de modo a explicar os objectivos da investigação e a melhor forma de operacionalização.

A variável Conhecimento Organizacional é constituída por 25 itens e foi usada a escala de likert, onde (1) corresponde ao “Desconheço” e (6) corresponde ao “Conheço Totalmente”. Esta escala foi criada de raiz para esta investigação com base na revisão da literatura e informações recolhidas nas duas organizações investigadas. Foram feitas análises de fidelidade e de validade factorial (que são apresentadas adiante), em que os resultados permitiram distinguir 3 subescalas, que se designam de organização, GRH e estratégia.

A variável compromisso organizacional contém 19 itens (Meyer & Allen, 1991), dos quais, 4 são invertidos (R), adaptada e validada para o mercado português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008).

Para a variável envolvimento no trabalho foi usada a escala de Schaufeli & Bakker (2003), constituída por 17 itens. A escala foi traduzida para português de modo a permitir a sua aplicação em Portugal. Para essas duas variáveis, foi usada a escala tipo likert com seis opções: 1 “Discordo totalmente” - 6 “Concordo Totalmente”.

3.2 Participantes

Participaram na investigação duas organizações portuguesas (farmacêutico e alimentício) e abrangeu toda a população das organizações. Para tratamento dos dados recolhidos foi utilizado o SPSS (versão 21). A tabela I mostra as estatísticas dos participantes.

Tabela I: Números dos questionários

Empresas	Questionários aplicado	Questionários recolhidos	Questionários invalidados	Questionários Validadas
Farmacêutica	210	51	4	47
Alimentícia	220	119	5	114
Total	430	170	9	161

4. Resultados e Análise da investigação

O capítulo está dividido em secções de modo a ordenar melhor os resultados das variáveis e hipóteses investigadas. Apresenta-se os principais resultados a fim de possibilitar a comparação com as teorias estudadas. Os anexos mostram na íntegra os resultados.

4.1 Estatística descritiva

Destaca-se que 53,4% dos inquiridos corresponde a sexo feminino, cerca de 66,5% são casados, 20,5% são solteiros e 13% dos inqueridos adequa a outro tipo de estado civil. Aproximadamente 3,1% inqueridos têm até 25 anos, 26,3% têm entre 26- 35 anos, 43,8% têm entre 36-45 anos e 26,9% têm mais de 45 anos. Relativamente a habilitações, cerca de 33,5% estudou até 9º ano, 45,3% até 12º ano, 8,7% têm licenciatura, 0,6% detêm o grau de mestre e 11,8% adequa a outro tipo de habilitações. Quanto a antiguidade dos inquiridos, 4,5% colaboram com as empresas até 1 ano, 18,5% entre 2-5 anos, 14% entre 6-10 anos e 63,1/ a mais de 10 anos. Ressaltando que duas variáveis (funções e contrato de trabalho) foram excluídas porque uma das empresas não aceitou que fizessem parte do questionário. No anexo B, encontra-se os resultados complementares dos inquiridos.

4.2 Qualidades métricas das principais escalas e subescalas

- a) **Sensibilidade:** possibilita a distinção e distribuição dos participantes de acordo com os factores que estão a ser analisados. Foi realizada através da assimetria e curtose. Salientando que os valores apresentados tanto para assimetria como para curtose são referentes ao *z-score*.
- b) **Fidelidade:** examina através do alfa Cronbach, o rigor das escalas no questionário, mostrando as suas consistência interna (Hill & Hill, 2012).
- c) **Validade:** estuda os itens das variáveis para descobrir um conjunto de “factores” que vai representar o que os itens têm em comum (Hill & Hill, 2012). As validações das escalas foram efectuadas através da análise factorial. O anexo B expõe detalhes dos resultados.

4.2.1 Resultados das qualidades métricas das principais escalas e subescalas

4.2.1.1 Conhecimento organizacional

Sensibilidade: Relativamente a medidas de assimetria, o resultado da escala indica (1,18) e as subescalas: organização (-1,13), GRH (1,67) e estratégia (1,40), o que ligeiramente simétrica. Comparativamente, a Curtose da escala tem o valor (-0,02), a subescala organização (0,28), apontando para distribuição mesocúrtica, visto que os valores estão muito próximos do zero. A subescala estratégia (-1,42) aponta para a distribuição ligeiramente mesocúrtica e a subescala GRH (-1,97) aponta para distribuição platicúrtica, uma vez que o valor está abaixo do -1,96. Pelo que se conclui, os resultados aproximam da distribuição considerada desejável.

Fidelidade: sendo o conhecimento organizacional uma escala criada de raiz, inicialmente o nível de fidelidade foi estimada pelo α Cronbach com todos os itens (25) do questionário,

tendo o valor (α Cronbach=0,919), classificado como excelente. Depois da análise factorial estimou-se novamente a consistência da escala e o resultado foi igual.

Os valores das subescalas construídas na tabela II.

Variável – subescalas	α Cronbach	Nº Itens	Valor da Medida - Fidelidade¹
Organização	0.887	9	Muito bom
GRH	0.911	7	Excelente
Estratégia	0.827	6	Muito bom

Tabela II: Fidelidade-conhecimento

Validade: para a construção da escala do conhecimento organizacional foi efectuada a análise factorial de modo a investigar a validade dos itens. Seguidamente com os factores extraídos optou-se pela análise factorial exploratória de modo desenvolver as subescalas tendo em atenção a essência do constructo.

A escala obteve o valor KMO (0,861), indicando que a análise de componentes principais pode ser feita. O teste de esfericidade de Bartlett é de (Approx. Chi-Square=2186.310) e o valor de significância ($p = 0,000$), é inferior a 0,05, pelo que se conclui que as variáveis estão correlacionadas (Pereira,2011; Martinez & Ferreira, 2007).

A tabela III apresenta os valores das subescalas.

Variável – Subescalas	KMO	Nº Itens	Classificação kaiser (KMO)²
Organização	0.882	9	Boa
GRH	0.875	7	Boa
Estratégia	0.794	6	Média

Tabela III: Teste Kaiser-Meyer-Olkin- Conhecimento

A investigação forçou extracção á 3 factores uma vez que a primeira análise factorial efectuada extraiu 6 factores mas 3 dos quais não detinham itens suficientes para construção de subescala (ver anexo C).

4.2.1.2 Compromisso organizacional

Sensibilidade: os resultados obtidos quanto à simetria, o valor da escala é de (1,15), da subescala calculativa (1,60), demonstrando uma distribuição ligeiramente assimétrica. A

¹ Valor de medida de fidelidade sugerida por Hill & Hill (2012)

² Classificação de validade sugerida por Pereira (2011)

subescala afectiva (0,49) e a normativa (0,42), indicando uma distribuição simetria. Quanto a curtose: o compromisso organizacional obteve (-0,79), a subescala afectiva (-0,09), calculativa (-0,06) e normativa (0,17). Concluindo que a distribuição encontrada é a considerada mesocúrtica ou normal. A variável tem boa sensibilidade.

Fidelidade: o compromisso organizacional, apresenta uma fidelidade de ($\alpha = 0,803$), valor considerado Bom. Salientando que não foi usada os itens invertidos devido aos resultados muito baixos. Em relação as subescalas, os valores estão expostos na tabela IV.

Variável – Subescalas	α Cronbach	Nº Itens	Valor da Medida-Fidelidade ³
Afectiva	0.540	6	Inaceitável
Instrumental/Calculativo	0.517	7	Inaceitável
Normativo	0.543	6	Inaceitável

Tabela IV: Fidelidade-Compromisso

Os resultados α Cronbach das subescalas obtidos reflectem falta de fidelidade (consistência interna), o que podem ser justificados pela falta de concentração dos inquiridos na interpretação dos itens, visto que a escala apresentara alguns itens invertidos.

Validade: A análise factorial do compromisso organizacional foi executada apenas à escala visto que as subescalas apresentaram valores que não se enquadram no nível aceitável de fidelidade.

A escala obteve o valor de KMO (0,770), indicando que a análise de componentes principais pode ser feita, visto que o valor é considerado média. O teste de esfericidade de Bartlett validou a utilização da análise factorial uma vez que o valor de significância ($p=0,000$) é inferior a 0,05, concluindo que as variáveis estão correlacionadas.

A variância explanada extraiu 5 componentes principais, ou seja, componentes de valores próprios superiores a 1, sendo que os mesmos explicam 68.281% da variância da escala. Esse resultado invalida a escala do compromisso organizacional mencionado na literatura. Na prática, a ponderação dos itens de cada subescala mencionados na revisão de literatura não se comprovou, revelando uma inconsistência.

³ Valor de medida de fidelidade sugerida por Hill & Hill (2012)

4.2.1.3 *Envolvimento no trabalho*

Sensibilidade: A medida de assimetria da escala é (-0,68). A subescala vigor (1,71), dedicação (0,28) e a absorção (-2,5). A escala e subescalas apresentam uma simetria na distribuição, com exceção da subescala absorção que apresenta uma assimetria negativa na distribuição com valor de *z-score* abaixo de -1,96, significando que a maioria dos inqueridos respondeu positivamente (3-concordo ou 5- concordo totalmente) aos itens. Comparativamente as medidas de curtose, a escala obteve (-0,36), as subescalas: vigor (-0,09), dedicação (-0,88) e absorção (0,24), o que representa uma distribuição mesocúrtica da variável, visto que os valores estão próximos de zero.

Fidelidade: O α Cronbach da escala estima o valor de 0,937, considerando uma excelente consistência interna. A tabela V apresenta o α Cronbach de acordo com as subescalas.

Variável – Subescalas	α Cronbach	Nº Itens	Valor da Medida – Fidelidade ⁴
Dedicação	0.888	5	Muito bom
Vigor	0.836	6	Muito bom
Absorção	0.870	6	Muito bom

Tabela V: Fidelidade-Envolvimento

Segundo Hill & Hill (2012), os resultados obtidos (α Cronbach) têm fidelidade apropriada para a análise de investigação. Assim, efectua-se a validade da escala.

Validade: A escala obteve KMO de (0,913), valor considerado muito bom para análise de componentes principais. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett (Approx. Chi-Square=1471.839), conclui-se que existe correlação entre as variáveis uma vez que o nível de significância ($p = 0,000$) é inferior a 0,05.

A variância dessa escala extraiu 4 factores com valores superiores a 1 (8.617; 1.299; 1.112 e 1.042), os mesmos explicam 70.998% da escala. A investigação prática demonstra de acordo com a interpretação de Kaiser, que a escala não precisava de subescalas (3 subescalas), visto que todos os itens foram reconhecidos no mesmo factor com validade.

⁴ Valor de medida de fidelidade sugerida por Hill & Hill (2012)

A investigação descreve ainda as medidas de tendência central das variáveis de modo a observar o consenso entre os colaboradores, ou se as variáveis são vistas de forma positiva.

A tabela VI mostra os resultados das escalas e subescalas analisada (anexo D).

Medidas Tendência Central	Média	Mediana	Desvio padrão
Conhecimento Organizacional	3,5188	3,4800	0,94762
Organização	4,1199	4,1111	0,95672
GRH	3,1145	3,0000	1,29352
Estratégia	3,0926	3,0000	1,13412
Compromisso Organizacional	3,6599	3,5789	0,62828
Afectivo	3,7974	3,6667	0,72015
Calculativo	3,6438	3,5714	0,68953
Normativo	3,5573	3,5000	0,73494
Envolvimento no Trabalho	4,3486	4,3529	0,79515
Vigor	4,3071	4,1667	0,75792
Dedicação	4,4899	4,4000	0,88023
Absorção	4,2183	4,3333	0,95772

Tabela VI: Resumo Medidas tendência central das variáveis

Em suma, relativamente as medidas de tendência central, verifica-se que as variáveis reflectem bom consenso dos colaboradores, pois em média os colaboradores têm um ligeiro conhecimento da organização. Na variável compromisso organizacional, verifica-se que em média os colaboradores são comprometidos com a organização e o resultado do envolvimento no trabalho releva em média o envolvimento dos colaboradores no trabalho.

As qualidades métricas também obtiveram resultados considerados favoráveis, ou seja, a sensibilidade revela que a maioria dos colaboradores optara pelas opções (concordo ligeiramente e discordo ligeiramente), embora em algumas situações, os inquiridos também responderam 20% por cada opção de respostas (6 opções), à chamada distribuição platicúrtica. As variáveis têm uma boa consistência interna (fidelidade) e boa validade, embora a escala e subescalas do compromisso organizacional se demonstrar sem/menos poder que as outras variáveis.

4.3 Tratamento das hipóteses

Este ponto analisa as hipóteses, utilizando técnicas de correlação e regressão linear.

4.3.1 Medidas de associação

Considerando as hipóteses de investigação, aplica-se o coeficiente de correlação de Pearson às variáveis com objectivo de encontrar correlações entre elas. Os resultados obtidos estão expostos na tabela VII e no anexo E.

4.3.1.1 Correlação

	Conhecimento Organizacional	Compromisso Organizacional	Envolvimento no trabalho
Conhecimento Organizacional	1	--	--
Compromisso Organizacional	0,174	1	--
Envolvimento no trabalho	0,485 ** (a)	0,420** (a)	1

(a) Sig. (2-tailed) <0,01

Tabela VII: Coeficiente Correlação de Pearson

Verifica-se que existe uma correlação positiva entre conhecimento organizacional e envolvimento no trabalho (valor-p <0,01), apontando que uma parte do envolvimento no trabalho está associada ao conhecimento organizacional. O mesmo acontece entre as variáveis envolvimento no trabalho e compromisso organizacional. Entretanto depara-se com uma correlação não significativa entre o conhecimento organizacional e compromisso. Deste modo, a H₁ referia: Existe uma relação positiva entre o envolvimento no trabalho e o compromisso organizacional.

Face aos resultados na tabela VII, a H₁ se confirma, pois exibe uma significância a 1%, (valor-p <0,01). Assim, considera-se interessante analisar a correlação da escala com as subescalas do compromisso organizacional.

A tabela VIII mostra os valores encontrados e os resultados completos no anexo F.



 Compromisso afectivo (r= 0,429; valor-p< 0,01)	 Compromisso normativo (r= 0,247; valor-p< 0,01)
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela VIII- - Coeficiente correlação da Escala e subescalas (H₁)

A tabela VIII expõe que, a escala do envolvimento no trabalho está fortemente correlacionada com a subescala afectiva. O coeficiente correlação de Pearson é de 42,9% ($r = 0,429$) e significativa a 1% (valor- $p < 0,01$), indicando que quanto mais envolvido no trabalho estar o colaborador, maior será o compromisso emocional para com a organização. Entre as subescalas destaca-se: dedicação e absorção estão fortemente correlacionada com afectivo ($r = 0,428$, valor- $p < 0,01$) e a vigor tem uma relação mais forte com o calculativo (instrumental). Resume-se que tanto a escala como as subescalas têm uma relação fraca com o compromisso normativo. Face aos resultados obtidos anteriormente efectuou-se a regressão linear para quantificar a relação entre as variáveis.

4.3.1.1.1 Estimação Modelo de Regressão Linear

Constatado a relação significativa entre as variáveis envolvimento no trabalho e compromisso organizacional (H_1), analisou-se a quantificação da relação. Essa etapa executa à análise de estimação do coeficiente do modelo e a qualidade de ajustamento.

O resultado da estimação do coeficiente de regressão confirma uma relação positiva e significativa a 1% ($t=5,114$, valor- $p=0,00$), indicando que, havendo um aumento da unidade de concordância (i.e. aumento em termos da escala de medida) quanto a envolvimento no trabalho, verifica-se um aumento do nível do compromisso organizacional em 0,353 unidade de concordância.

4.3.1.1.2 Qualidades de ajustamento

Analisando o ajustamento do modelo verifica-se que o $R^2 = 0,177$, indicando que o envolvimento no trabalho explica 18% da variância do compromisso organizacional.

Relativamente à H_2 , propõe-se uma relação entre conhecimento organizacional (variável independente) e as duas variáveis dependentes, pelo que se espera:

- a) O conhecimento organizacional está positivamente relacionado com o compromisso organizacional.
- b) O conhecimento organizacional está positivamente relacionado no envolvimento com o trabalho.

Inicialmente efectua-se o teste de correlação de Pearson, no qual o resumo dos resultados apresenta-se na tabela IX e resultados completos no anexo G.×

	Conhecimento	Organização	GRH	Estratégia
Envolvimento	0,485**	0,331** (a)	0,484**	0,416**
Compromisso	0,174	0,109	✓ 0,287**	0,122

(a) Sig. (2-tailed) <0,01

Tabela IX: Coeficiente correlação das variáveis e subescalas conhecimento (H₂)

Os resultados da H_{2a} evidenciam uma correlação não significativa entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional ($r = 0,174$, valor- $p = 0,00$), no entanto observou-se que existe correlação entre uma das subescalas do conhecimento (GRH) e o compromisso ($r = 0,287$, valor- $p < 0,01$). Efectuou-se a regressão linear entre a subescala (GRH) e o compromisso organizacional de modo a quantificar essa relação.

Comparativamente a H_{2a}, os resultados da H_{2b} mostram que existe uma correlação positiva entre conhecimento organizacional e o envolvimento no trabalho (valor- $p < 0,01$). Mediante os resultados obtidos, pode-se concluir que a H₂ é confirmada parcialmente.

4.3.1.2 Estimação Modelo de Regressão Linear

Constatado a relação não significativa entre as variáveis conhecimento organizacional e compromisso organizacional (H_{2a}) e uma relação significativa deste com a GRH, analisou-se a causalidade da relação de modo a quantificar a relação existente entre elas.

Os resultados da estimação do coeficiente confirmam uma relação positiva e significativa a 1% entre as variáveis GRH e compromisso organizacional ($t=3.526$, valor- $p=0.01$)

indicando que, havendo um aumento da unidade de concordância (i.e. aumento em termos da escala de medida) quanto a GRH, verifica-se um aumento do nível do compromisso organizacional em 0,137 unidade de concordância.

Os resultados da estimação do coeficiente de regressão confirmam a H_{2b}, a variável independente tem coeficiente positivo e significativo face a variável dependente (t=5,842, valor-p= 0,00), indicando que, havendo um aumento da unidade de concordância (i.e. aumento em termos da escala de medida) quanto ao conhecimento Organizacional, verifica-se um aumento do nível do envolvimento no trabalho em 0,385 unidade de concordância.

4.3.1.2.1 Qualidades de ajustamento

A H_{2a} mostra um ajustamento do modelo fraco ($R^2 = 0,082$), indicando que a variável independente (conhecimento organizacional) explica apenas 8.2% da variância do compromisso organizacional (VD). Tabela com os resultados no anexo H.

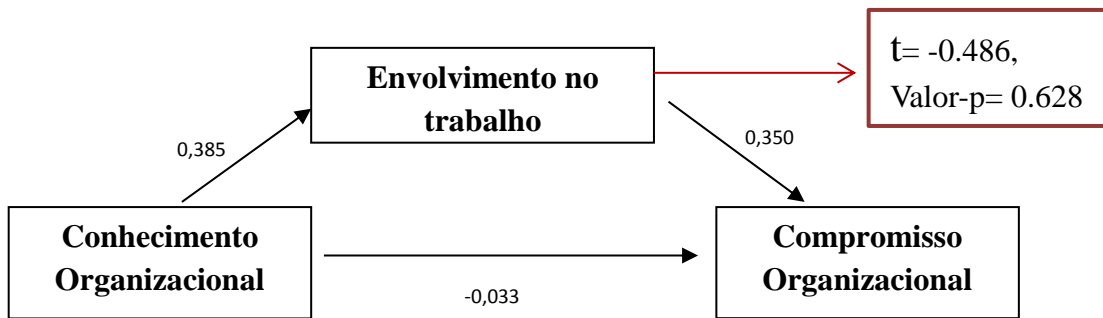
4.3.1.3 Regressão Linear-Efeito de Mediação

Esta fase analisa o percurso entre (VI, VM e VD) na medida em que o efeito mediação afecta a relação causa-efeito entre as duas variáveis.

Inicialmente, estima-se os coeficientes causais entre as variáveis [VI (conhecimento organizacional) → VM (envolvimento no trabalho) → VD (compromisso organizacional)] e os efeitos que explicam a associação, para tal é necessário estimar os modelos de regressão seguinte. Desta configuração resulta o delineamento da figura 3.

$$\text{Envolvimento} = \beta_0 + \beta_1 \text{Conhecimento} + e_1$$

$$\text{Compromisso} = \beta_2 + \beta_3 \text{Conhecimento} + \beta_4 \text{Envolvimento} + e_2$$

Figura 3: Delineamento do percurso

H₃ O envolvimento no trabalho medeia a relação entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional.

A análise de significância do coeficiente demonstra que os mesmos são significativos (valor-p = 0,000) para todos os coeficientes casual, com exceção da relação entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional que não é significativo (valor-p=0,054). Assim sendo, o modelo menciona os seguintes efeitos sobre compromisso.

- ❖ Efeito directo sobre o compromisso organizacional é de $-0,033$ (não significativo).
- ❖ Efeito indirecto mediado pelo envolvimento no trabalho é de $0,135$ [coeficiente delineamento do conhecimento organizacional para envolvimento no trabalho $(0,385)$ x coeficiente delineamento para compromisso organizacional $(0,350)$].

Os resultados encontrados não comprovam a H₃ uma vez que o coeficiente de correlação de pearson entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional não é significativo a 5% (valor-p=0,054). Além disso, a partir da regressão linear, concluiu-se que o conhecimento organizacional não influencia o compromisso organizacional ($t=1,944$, valor-p=0,054) mesmo quando se considera o envolvimento no trabalho como uma variável mediadora ($t=-0,486$, valor-p=0,628). Deste modo não há necessidade de testar se o envolvimento no trabalho medeia a relação entre o conhecimento organizacional e compromisso organizacional. Os resultados complementares encontram-se no anexo I.

5. Conclusões

O capítulo apresenta a discussão dos resultados com suporte nas análises estatísticas realizadas. Seguidamente apresenta a conclusão da investigação, limitações e as possíveis linhas de investigação futura.

5.1 Discussão dos resultados

Considerou-se importante discutir os resultados referentes às organizações. Verifica-se um consenso dos colaboradores sobre as variáveis investigadas, mas os resultados não foram o expectável, o que despertou preocupação considerando que os inquiridos colaboram com as organizações há mais de 10 anos, o que poderia resultar numa relação mais consistente. Seguidamente, a discussão das hipóteses tencionava avaliar as relações entre as variáveis, arrogando o efeito de mediação do envolvimento com o trabalho, como referido em diversas investigações (Che et al., 2009; Simeon, 2011; Minbaeva et al., 2012).

Numa primeira fase (H_1), o resultado comprova que 42% do envolvimento com o trabalho explica a relação com o compromisso, efectivando que o envolvimento com o trabalho não tem efeito unidimensional no compromisso organizacional. Essa constatação vai ao encontro da afirmação de Carmeli & Freud (2004), em que o envolvimento com o trabalho é uma das variáveis importantes que influência o compromisso organizacional.

A investigação não encontrou uma relação directa significativa entre conhecimento e compromisso organizacional mas a análise de relação casual, prova que apenas 10% do conhecimento organizacional explica o compromisso organizacional. Esse resultado pode ser explicado pela relação significativamente entre GRH e compromisso organizacional, e confirma Che et al (2009) que declararam existir uma relação positiva entre as variáveis. Também reforçar a justificação de Meyer et al (1998) no que diz respeito a relação colaborador/organização. Afirmaram que a falta de garantia das organizações em oferecer emprego prolongado aos seus colaboradores pode levar a desligamento da organização.

Quanto ao efeito de mediação, constatou-se o efeito negativo e não significativo na relação entre VI e VD. Conquanto destaca-se que com a mediação o valor da relação passou de positivo (0.174) para (-0,033), demonstrando que o envolvimento no trabalho não media positivamente a relação entre conhecimento organizacional e compromisso organizacional nas organizações investigadas. Esse resultado vem contradizer a afirmação de Minbaeva, Makela & Rabbiosi (2012), onde asseguraram que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre troca de conhecimento e compromisso organizacional.

5.2 Conclusão da investigação

Sendo um trabalho pioneiro, pretende-se com os resultados obtidos contribuir para o desenvolvimento da teoria relacionada com as variáveis não só a nível organizacional mas principalmente nas consequências individuais que daí advém.

Neste sentido, como expectável, houve uma concordância na importância do conhecimento organizacional como antecedente que contribuem para o efeito individual, entretanto, a diferença entre a teoria e a prática está no nível de contribuição dessas variáveis, porque contrariamente do esperado, os resultados concordam parcialmente com a revisão da literatura constituída. Esta investigação deve ser ponderada devido ao contexto em que foi realizada, citando a situação económica do mercado actual e as novas formas de trabalho.

Em termos de limitações encontradas durante a investigação, aponta-se a dificuldade de dados em português, devido ao carácter exploratório da investigação, a forma de aplicação dos questionários visto que, foi necessário a presença do DRH de uma das organizações para assegurar que a fidelidade das respostas não fosse influenciada na recolha.

Considera-se importante para investigações futuras, continuar o estudo alargando o universo de investigação, explorar as subescalas das variáveis de modo a perceber a relação entre eles; efectuar estudo comparativo entre organizações públicas e privadas, realizar estudo qualitativo das escalas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ambad S. N. A & Bahron M. M. A (2012) Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment among Employees in the Construction Sector, *Journal of Global Business Management* Volume 8 * Number 2;
- Bakker A & Schaufeli, W (2003) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, Preliminary Manual (Version 1, November); Occupational Health Psychology Unit Utrecht University;
- Bakker A. B & Leiter M. P (2010); *Work Engagement, A Handbook of essential theory and research*, by Psychology Press, ISBN: 978-1-84169-736-9;
- Blau, G. J & Boal K. B (1987) Conceptualizing how job Involvement and Organizational Commitment affect Turnover and absenteeism; *academy of management Review*, vol.12, Nº 2;
- Baron R.M. & Kenny, D.A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-82;
- Camara P, Guerra P & Rodrigues J (2010) *Novo Humanator*, Editora D.Quixote. 4º edição;
- Carmeli A; & Freund, A (2004) Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance, *International Journal of Organization Theory and Behavior*;
- Cunha M. P, Rego A, Cunha R.C, Cardoso C.C (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*; rh editora, 6ª edição;
- Che R. N. K & Gua P. O (2009) The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance, *the journal of applied business research*, vol. 25, number 6;
- Chuizi Rafael. M, Siqueira Mirlene M.M & Martins Maria (2012) C.F, As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores, *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 20 (1-2), 31-40;
- Davenport T. H & Prusak L (2005) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School;

- Fernandes A. S. C (2007) *Mais Conhecimento e tecnologia para desenvolver a economia Portuguesa*, Edição da Fundação Calouste Gulbenkian;
- Ferreira J.M. C; Neves J; Caetano António (2011), *Manual de psicologia das organizações* Escolar editora;
- Ferreira A & Martinez L (2007) *Análises de Dados com SPSS*, Escolar editora;
- Fong Ch; Ooi K; Boon-in T; Lee V & Yee-Loong A (2011) HRM practices and knowledge sharing: an empirical study, *International journal of Manpower*, vol. 32, Nº 5/6, pp. 704-723;
- Gazi A. U & Duzce G. k (2009) a study into Organizational commitment and Job involvement: An application towards the personnel in the central Organization for ministry of health in turkey, *journal of applied Sciences* 2(1);
- Gomes J. F. S, Marques C.A, Cardoso C.C, Cunha R.C, Rego A & Cunha M.P (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edição Sílabo, 2ª edição;
- Hill M.M & Hill A (2012) *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, 2ª edição- 5ª impressão;
- Kanan L. A & Zanelli, J. C (2011) Envolvimento de Docentes-Gestores com o trabalho no contexto Universitário, *psicologia & sociedade*, 23 (1), 56-65;
- Khan T. I, Jam F. A & Akbar A (2011) Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 4;
- Lawler E. E (1999) employee involvement makes a difference, III, *the journal for quality and participation*, vol. 22 Nº 5, pg. 18;
- Magalhães, R. (2005) *Fundamentos da gestão de Conhecimento Organizacional*, Edições sílabo. 1º Edição;
- Meitara C, Carmelia A & Waldmenb D (2009) Linking Meaning fulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences, *Creativity Research Journal* - Volume 21, Issue 4;

- Mahajan A, Bishop J. W & Scott D (2012) Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of management Issues* 24.2; 173-190,122;
- Martinkenaite, I (2011) Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research, *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 Iss: 1, pp.53 – 70;
- Maslach & Leiter (2008) Early Predictors of Job Burnout and Engagement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, 498–512;
- Maslach (2011) Burnout and engagement in the workplace: new perspectives, *the European Health psychologist*, volume 13 issue 3;
- Meyer, J.P & Allen, N.J (1991) A three- component conceptualization of organizational commitment; *Human Resource Management Review*, vol. 1, nº1;
- Meyer, J.P, Allen, N.J & Topolnytsky, L (1998) Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology*, 39 (1), 82-82;
- Meyer, J.P & Allen, N.J (2004) TCM Employee Commitment Survey, *Department of Psychology the University of Western Ontario*;
- Minbaeva D. B; Makela K & Rabbiosi L (2012) Linking HRM and Knowledge transfer via individual-level mechanisms, *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 3. Pp. 387–405;
- Mueller Ch. W, Wallace J. E. & Price J. L (1992), Employee Commitment: Resolving some Issues, *Work and Occupations* 19: 211;
- Namjae Che, Zheng Li. G & Che-jen S (2007). An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type, *journal of global business and technology* 3.2: 1-15;
- Nascimento J. Luís, Lopes A, Salgueiro M. F (2008) Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal*, Vol. 14, N.º 1, 115-133;

- Nonaka Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol.5, Nº. 1;
- Nonaka Ikujiro, Toyama R & Konno N (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol. 33, Issue. 1;
- Nga, T. W. H, Feldmanb D. C (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure, *Journal of Vocational Behavior* Vol. 79, Issue 2, Pages 528–537;
- O'Reilly C.A, Chatman J. & Caldwell D.F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516;
- Pereira A (2011) *SPSS, Guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia*, Edições Sílabo, 7ª edição;
- Phipps S. T.A & Prieto L. C (2012), Knowledge is power? An inquiry into knowledge management, its effects on individuals creativity and the moderating role of an entrepreneurial mindset, *academy of strategic management journal*, vol 1, number 1;
- Rego, A (2003) Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica- Afinal, Quantas Dimensões, *RAE • VOL. 43 • Nº 4*
- Ribeiro, J. (2008) *Comportamento Organizacional*. Edição, ANJE;
- Rotenberry P. F & Moberg P. J, (2007), assessing the impact of job involvement on performance, *Management Research News*, Vol. 30 Iss: 3, pp.203 – 215;
- Santos, Maria João; Rodríguez, Elena; Crespo, Tony. "O Compromisso Organizacional e as Estratégias de Gestão de Recursos Humanos" - *Portuguese Journal of Management Studies*. Nº prelo;
- Santos M. J. Nicolau, Franco Tony Crespo & Rodriguez Elena Velando (2006), Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management, *Portuguese journal of management studies*, vol. XI, Nº 2;

- Siqueira M. M.M & Padovan V. A.R (2008), Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209;
- Silva R. V & Neves A (2003) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Edições sílabo;
- Simeon S.S (2011) the essentials of employee engagement in organizations, *journal of contemporary research in management*, vol. 6, nº 1 (Jan-mar):63-72;
- Song J. H, Kolb J. A, Lee U. H, Kim Hye Kyoung (2012), Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees Work Engagement, *Human Resource Development Quarterly*, vol.23, nº 1;
- Takeuchi N & Takeuchi T (2013) committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry, *the international journal of human resource management*, vol. 24. Nº. 11;
- Tavares S & Caetano A (2002) Implicación organizacional afectiva – se podrá hablar de un modelo ibérico? Nº. 03/02), Lisboa: *Centro de Investigação e Intervenção Social*;
- Tavares, S. & Caetano, A (2003) An international comparative perspective on affective organizational commitment predictors`, *Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal*;
- Ueda, Y (2012) Effect of job involvement on importance evaluation of organizational citizenship behavior, *International Journal of Business and Society*, Volume 13, Nº. 1, Pages 77 to 89;
- Vance R. J Ph. D (2006), *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM foundation`s effective practice guidelines;
- Wefald A. J & Downey R. G (2009) Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction, *Journal of Psychology*, 143(1), 91–111

ANEXO A: ESCALAS APLICADAS**Questionário**

Questões sobre a sua Empresa: as questões que se seguem são sobre o seu trabalho e a sua empresa. A primeira secção é sobre o conhecimento da sua empresa e das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) aplicados na sua empresa, pelo que agradecemos uma reflexão para que possa responder de forma sincera e concisa. Reafirma-se o anonimato e confidencialidade de dados.

1. Essa secção é referente ao conhecimento que tem da sua Empresa, pelo que pedimos que indique com uma cruz o seu grau de conhecimento para cada uma das questões.		Desconheço	Conheço muito pouco	Desconheço Ligeiramente	Conheço	Conheço Ligeiramente	Conheço Totalmente
1.3	Políticas sobre o grau de participação dos colaboradores nas decisões tomadas no seu departamento ou serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Conhece os principais valores da sua empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Conheço qual a estratégia a 3 anos, da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Sei os nomes de quem ocupa os cargos mais elevados da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Conheço a estrutura formal (organigrama) da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	A forma como as actividades da empresa estão agrupadas e o motivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Política e estratégia da GRH, sobre o recrutamento interno nesta empresa, ou seja, contratar pessoas de dentro da empresa para uma outra função que precisar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Conhece os critérios usados pela GRH para fazer recrutamento interno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Conheço as normas (comportamento e trabalho) da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	A dimensão (tamanho) da minha da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Sei o que esta empresa está a fazer em termos de responsabilidade social (preocupações sociais e ambientais nas operações).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14	As políticas de formação dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Os critérios definidos pela GRH para progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Critérios para atribuição de benefícios e incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Processo da avaliação individual do desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.18	Conhece os critérios usados para avaliação do seu desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.19	Conheço outras recompensas facultadas pela minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

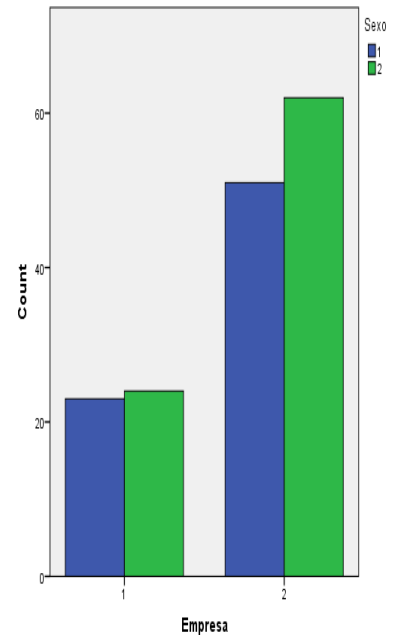
1.20	O grau de conhecimento que tenho da empresa é resultado das actividades de GRH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.21	Sei que a empresa deixa-me tomar decisões autónomas da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.22	Tem conhecimento do grau de autonomia que tem sobre a forma como atinge os objectivos do seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.23	Sabe quais são os principais objectivos da sua empresa actualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.24	Sabe se o recrutamento interno na sua empresa está associado a formação na função que vai desempenhar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.25	Conhece as funções do departamento de GRH da sua empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. As questões apresentadas nessa secção referem-se ao Envolvimento com o seu Trabalho. Assinale com uma cruz a opção que melhor traduz sua opinião.		Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Totalmente
2.3	Quando me levanto de manhã, sinto que vai correr bem no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Sou capaz de trabalhar por longos períodos de cada vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	No meu trabalho, sou mentalmente resiliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	No meu trabalho sou perseverante, mesmo quando as coisas não correm bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Meu trabalho inspira-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Estou orgulhoso do trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Para mim, o meu trabalho é um desafio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	O tempo voa quando eu estou a trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo ao meu redor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14	Sinto-me feliz quando trabalho de modo intenso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15	Sinto-me imerso no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16	Sinto-me entusiasmado quando estou a trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17	É difícil separar-me do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

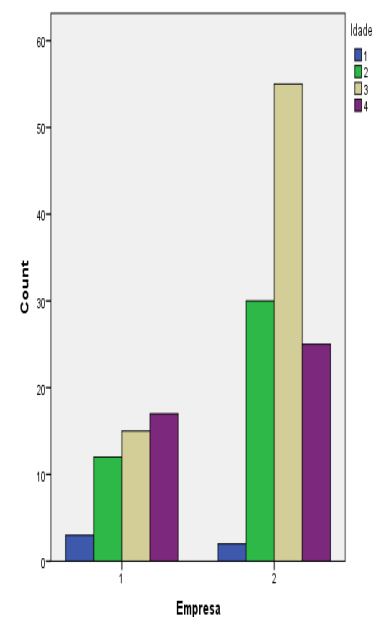
3. As afirmações aqui expostas dizem respeito ao Envolvimento com a sua Empresa. Assinale com uma cruz a opção que melhor traduz sua opinião.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Totalmente
	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Considero os problemas da Companhia como se fossem meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Não me sinto como "parte da família" na minha Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Esta Empresa tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Neste momento, ficar na Empresa é uma questão de necessidade material, tanto quanto desejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento sair desta Empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Das principais razões para continuar a trabalhar nesta Empresa destaca-se o sacrifício pessoal porque a saída pode não cobrir todos os benefícios que tenho aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair da minha Empresa neste momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Acredito que há muitas alternativas para pensar sair desta Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Como já dei tanto a esta Empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	Uma das consequências negativas de deixar esta Empresa seria a escassez de alternativas de emprego disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	Eu não sinto qualquer obrigação (dever moral) de permanecer na Empresa actualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar a minha Empresa no momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16	Esta Empresa merece a minha lealdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17	Eu não deixaria a minha Empresa agora porque tenho uma obrigação com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18	Eu devo muito à minha Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha Empresa agora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO B: RESULTADOS COMPLEMENTARES DOS INQUIRIDOS**Análise cruzada do sexo por empresas**

			Empresa		Total
			1	2	
Sexo	1	Contagem	23	51	74
		% por Sexo	31,1%	68,9%	100,0%
		% por Empresa	48,9%	45,1%	46,3%
		% Total	14,4%	31,9%	46,3%
	2	Contagem	24	62	86
		% por Sexo	27,9%	72,1%	100,0%
		% por Empresa	51,1%	54,9%	53,8%
		% Total	15,0%	38,8%	53,8%
Total	Contagem	47	113	160	
	% por Sexo	29,4%	70,6%	100,0%	
	% por Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	29,4%	70,6%	100,0%	

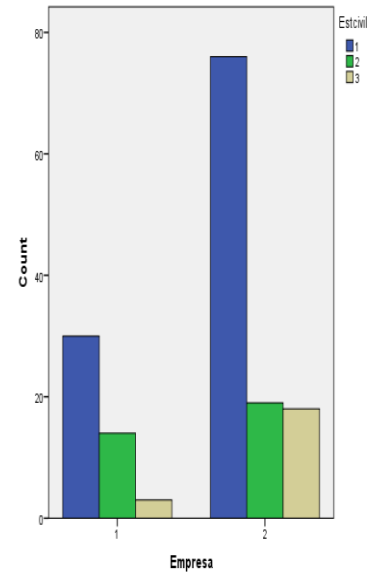
**Análise cruzada da idade por empresas**

			Empresa		Total
			1	2	
Idade	1	Contagem	3	2	5
		% por idade	60,0%	40,0%	100,0%
		% por Empresa	6,4%	1,8%	3,1%
		% Total	1,9%	1,3%	3,1%
	2	Contagem	12	30	42
		% por idade	28,6%	71,4%	100,0%
		% por Empresa	25,5%	26,8%	26,4%
		% Total	7,5%	18,9%	26,4%
	3	Contagem	15	55	70
		% por idade	21,4%	78,6%	100,0%
		% por Empresa	31,9%	49,1%	44,0%
		% Total	9,4%	34,6%	44,0%
	4	Contagem	17	25	42
		% por idade	40,5%	59,5%	100,0%
		% por Empresa	36,2%	22,3%	26,4%
		% Total	10,7%	15,7%	26,4%
Total	Contagem	47	112	159	
	% por idade	29,6%	70,4%	100,0%	
	% por Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	29,6%	70,4%	100,0%	



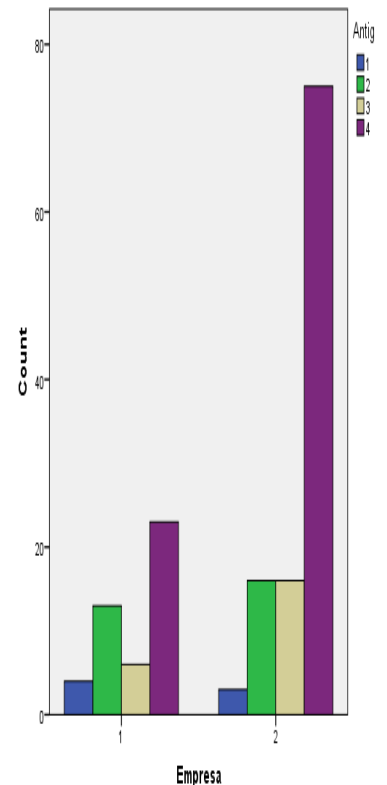
Análise cruzada de estado civil por empresas

			Empresa		Total
			1	2	
Estado Civil	1	Contagem	30	76	106
		% por estado civil	28,3%	71,7%	100,0%
		% por Empresa	63,8%	67,3%	66,3%
		% Total	18,8%	47,5%	66,3%
	2	Contagem	14	19	33
		% por estado civil	42,4%	57,6%	100,0%
		% por Empresa	29,8%	16,8%	20,6%
		% Total	8,8%	11,9%	20,6%
	3	Contagem	3	18	21
		% por estado civil	14,3%	85,7%	100,0%
		% por Empresa	6,4%	15,9%	13,1%
		% Total	1,9%	11,3%	13,1%
Total	Contagem	47	113	160	
	% por estado civil	29,4%	70,6%	100,0%	
	% por Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	29,4%	70,6%	100,0%	



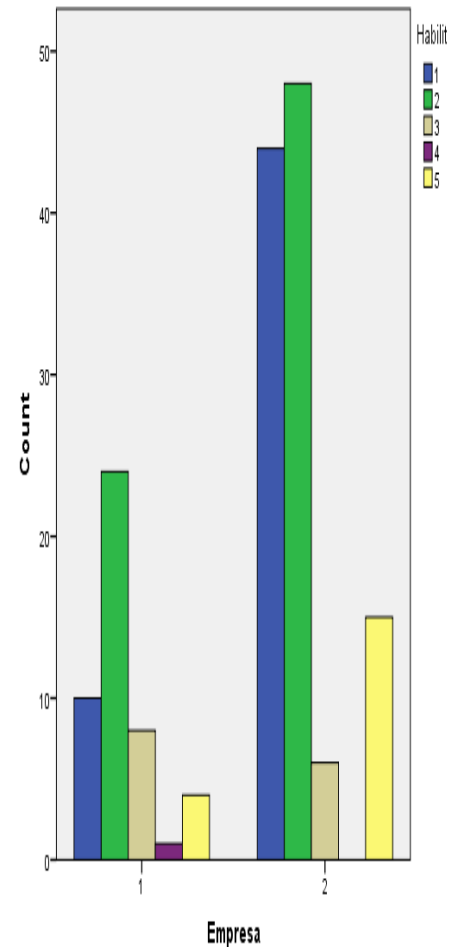
Análise cruzada da antiguidade por empresas

			Empresa		Total
			1	2	
Antiguidade	1	Contagem	4	3	7
		% por antiguidade	57,1%	42,9%	100,0%
		% por Empresa	8,7%	2,7%	4,5%
		% Total	2,6%	1,9%	4,5%
	2	Contagem	13	16	29
		% por antiguidade	44,8%	55,2%	100,0%
		% por Empresa	28,3%	14,5%	18,6%
		% Total	8,3%	10,3%	18,6%
	3	Contagem	6	16	22
		% por antiguidade	27,3%	72,7%	100,0%
		% por Empresa	13,0%	14,5%	14,1%
		% Total	3,8%	10,3%	14,1%
	4	Contagem	23	75	98
		% por antiguidade	23,5%	76,5%	100,0%
		% por Empresa	50,0%	68,2%	62,8%
		% Total	14,7%	48,1%	62,8%
Total	Contagem	46	110	156	
	% por antiguidade	29,5%	70,5%	100,0%	
	% por Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	29,5%	70,5%	100,0%	



Análise cruzada de habilitação por empresas

		Empresa		Total	
		1	2		
Habilitação	1	Contagem	10	44	54
		% por habilitação	18,5%	81,5%	100,0%
		% por Empresa	21,3%	38,9%	33,8%
		% Total	6,3%	27,5%	33,8%
	2	Contagem	24	48	72
		% por habilitação	33,3%	66,7%	100,0%
		% por Empresa	51,1%	42,5%	45,0%
		% Total	15,0%	30,0%	45,0%
	3	Contagem	8	6	14
		% por habilitação	57,1%	42,9%	100,0%
		% por Empresa	17,0%	5,3%	8,8%
		% Total	5,0%	3,8%	8,8%
	4	Contagem	1	0	1
		% por habilitação	100,0%	0,0%	100,0%
		% por Empresa	2,1%	0,0%	0,6%
		% Total	0,6%	0,0%	0,6%
5	Contagem	4	15	19	
	% por habilitação	21,1%	78,9%	100,0%	
	% por Empresa	8,5%	13,3%	11,9%	
	% Total	2,5%	9,4%	11,9%	
Total	Contagem	47	113	160	
	% por habilitação	29,4%	70,6%	100,0%	
	% por Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	29,4%	70,6%	100,0%	



ANEXO C: QUALIDADES MÉTRICAS DAS VARIÁVEIS

Sensibilidade das variáveis

Statistics

	Conh tot	Org	GRH	Estraté gia	Comp Total	Comp Normativo	Comp Calculativo	Comp Afetivo	Envol total	Envolv VIgor	Envolv Dedicação	Envolv Absorção
Valid N	133	151	151	144	145	157	154	153	135	140	158	155
Missing	28	10	10	17	16	4	7	8	26	21	3	6
Mean	3,5188	4,1199	3,1145	3,0926	3,6599	3,5573	3,6438	3,7974	4,3486	4,3071	4,4899	4,2183
Median	3,4800	4,1111	3,0000	3,0000	3,5789	3,5000	3,5714	3,6667	4,3529	4,1667	4,4000	4,3333
Mode	2,80 ^a	4,11	1,86	3,00	3,37	3,67	3,57	3,83	4,41	4,00	4,00	4,50
Std. Deviation	,94762	,95672	1,2935	1,13412	,62828	,73494	,68953	,72015	,79515	,75792	,88023	,95772
Variance	,898	,915	1,673	1,286	,395	,540	,475	,519	,632	,574	,775	,917
Skewness	,247	-,222	,329	,283	,232	,082	,313	,096	-,142	,351	,055	-,494
Std. Error of Skewness	,210	,197	,197	,202	,201	,194	,195	,196	,209	,205	,193	,195
Kurtosis	-,009	,110	-,774	-,568	-,318	,065	-,025	-,034	-,149	-,036	-,337	,094
Std. Error of Kurtosis	,417	,392	,392	,401	,400	,385	,389	,390	,414	,407	,384	,387
Range	4,64	4,56	5,00	5,00	3,05	3,83	3,57	3,83	3,76	3,83	4,00	4,50
Minimum	1,32	1,44	1,00	1,00	2,05	1,50	2,14	1,67	2,24	2,17	2,00	1,50
Maximum	5,96	6,00	6,00	6,00	5,11	5,33	5,71	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00
Sum	468,00	622,11	470,29	445,33	530,68	558,50	561,14	581,00	587,06	603,00	709,40	653,83

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fidelidade: Conhecimento Organizacional

Modelo1 e 2: Escala Conhecimento Organizacional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	84,5
	Excluded ^a	25	15,5
	Total	161	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	82,6
	Excluded ^a	28	17,4
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	25

Fidelidade: Compromisso Organizacional

Case Processing Summary

	N	%
Valid	145	90,1
Cases Excluded ^a	16	9,9
Total	161	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,803	,802	19

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Fidelidade: Envolvimento no trabalho

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,937	,938	17

Case Processing Summary

	N	%
Valid	135	83,9
Cases Excluded ^a	26	16,1
Total	161	100,0

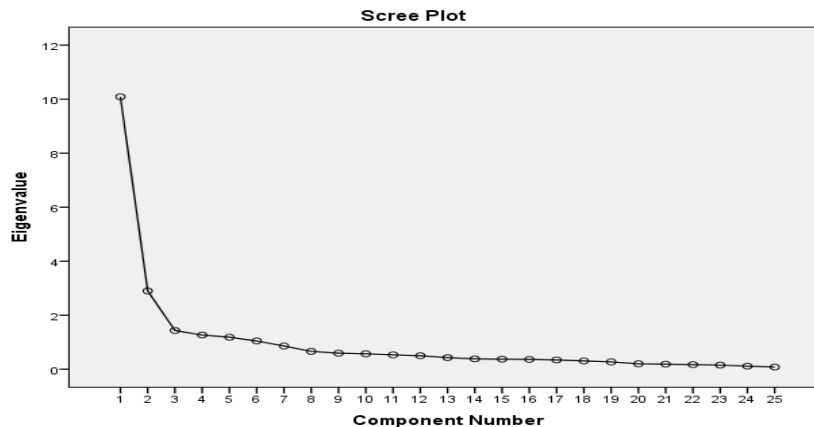
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Validade: Conhecimeto Organizacional

Modelo: Analise Factorial- extracção a 3 factores

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Approx. Chi-Square		2186,310
Bartlett's Test of Sphericity	df	300
	Sig.	,000



Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,089	40,355	40,355	5,231	20,923	20,923
2	2,899	11,595	51,950	4,763	19,053	39,976
3	1,434	5,735	57,685	4,427	17,709	57,685
4	1,265	5,059	62,744			
5	1,184	4,737	67,480			
6	1,047	4,190	71,670			
7	,858	3,432	75,102			
8	,660	2,640	77,742			
9	,592	2,366	80,108			
10	,570	2,279	82,387			
11	,532	2,130	84,517			
12	,499	1,997	86,514			
13	,429	1,717	88,231			
14	,384	1,535	89,766			
15	,372	1,489	91,255			
16	,362	1,449	92,704			
17	,343	1,372	94,076			
18	,306	1,225	95,301			
19	,271	1,083	96,384			
20	,201	,805	97,189			
21	,187	,747	97,936			
22	,171	,685	98,621			
23	,152	,609	99,230			
24	,112	,448	99,678			
25	,080	,322	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

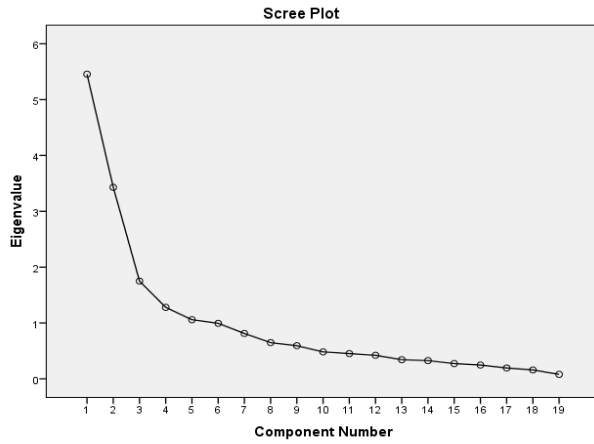
	Component		
	1	2	3
Conh1	,641		
Conh2			,621
Conh3			,526
Conh4	,795		
Conh5			,724
Conh6	,648		
Conh7	,729		
Conh8	,538		
Conh9			,609
Conh10		,531	,571
Conh11	,786		
Conh12	,797		
Conh13	,610		
Conh14			
Conh15		,769	
Conh16		,784	
Conh17		,904	
Conh18		,862	
Conh19		,688	
Conh20		,509	
Conh21			
Conh22			
Conh23	,583		
Conh24			,783
Conh25	,513		,547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Validade: Compromisso Organizacional



KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,770
Approx. Chi-Square	1458,531
Bartlett's Test of Sphericity df	171
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,455	28,712	28,712	5,455	28,712	28,712
2	3,430	18,052	46,764	3,430	18,052	46,764
3	1,750	9,213	55,976	1,750	9,213	55,976
4	1,280	6,735	62,711	1,280	6,735	62,711
5	1,058	5,570	68,281	1,058	5,570	68,281
6	,994	5,233	73,514			
7	,813	4,277	77,792			
8	,649	3,413	81,205			
9	,594	3,124	84,329			
10	,482	2,539	86,868			
11	,453	2,383	89,251			
12	,421	2,218	91,468			
13	,342	1,802	93,271			
14	,326	1,716	94,986			
15	,273	1,436	96,422			
16	,247	1,299	97,721			
17	,194	1,023	98,744			
18	,159	,837	99,581			
19	,080	,419	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
Comp1	1,000	,595
Comp2	1,000	,718
Comp3	1,000	,851
Comp4	1,000	,842
Comp5	1,000	,834
Comp6	1,000	,603
Comp7	1,000	,624
Comp8	1,000	,648
Comp9	1,000	,694
Comp10	1,000	,771
Comp11	1,000	,718
Comp12	1,000	,400
Comp13	1,000	,683
Comp14	1,000	,797
Comp15	1,000	,621
Comp16	1,000	,606
Comp17	1,000	,706
Comp18	1,000	,609
Comp19	1,000	,655

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Validade: Envolvimento no trabalho

Total Variance Explained

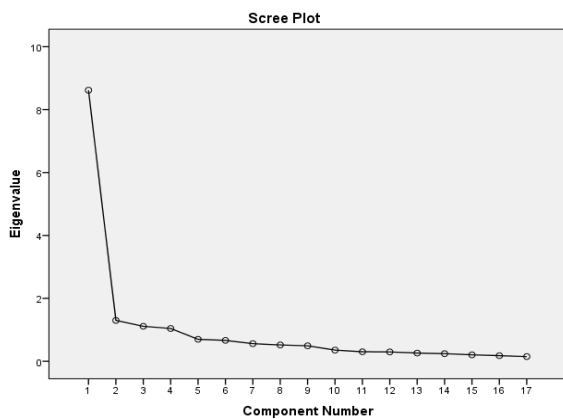
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,617	50,689	50,689	8,617	50,689	50,689
2	1,299	7,642	58,330	1,299	7,642	58,330
3	1,112	6,538	64,869	1,112	6,538	64,869
4	1,042	6,130	70,998	1,042	6,130	70,998
5	,699	4,114	75,112			
6	,664	3,906	79,018			
7	,561	3,297	82,316			
8	,519	3,055	85,370			
9	,492	2,896	88,266			
10	,356	2,093	90,359			
11	,302	1,779	92,138			
12	,297	1,747	93,885			
13	,262	1,542	95,428			
14	,243	1,427	96,854			
15	,206	1,209	98,064			
16	,179	1,050	99,114			
17	,151	,886	100,000			

Communalities

	Initial	Extraction
Envolv1	1,000	,821
Envolv2	1,000	,764
Envolv3	1,000	,501
Envolv4	1,000	,602
Envolv5	1,000	,798
Envolv6	1,000	,733
Envolv7	1,000	,831
Envolv8	1,000	,820
Envolv9	1,000	,784
Envolv10	1,000	,711
Envolv11	1,000	,757
Envolv12	1,000	,579
Envolv13	1,000	,695
Envolv14	1,000	,688
Envolv15	1,000	,573
Envolv16	1,000	,680
Envolv17	1,000	,733

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.



KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,913
Approx. Chi-Square	1471,839
Bartlett's Test of Sphericity	df
	136
	Sig.
	,000

ANEXO D- MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL: ESCALAS E SUBESCALAS

Statistics												
	conhetot	Organização	GRH	Estratégia	Comp. Total	Comp. Afetivo	Comp. Calculativo	Comp. Normativo	Envolvimento	Envolv Vigor	Envolv Dedicação	Envolv Absorção
Valid N	133	151	151	144	145	153	154	157	135	140	158	155
Missing	28	10	10	17	16	8	7	4	26	21	3	6
Mean	3,5188	4,1199	3,1145	3,0926	3,6599	3,7974	3,6438	3,5573	4,3486	4,3071	4,4899	4,2183
Median	3,4800	4,1111	3,0000	3,0000	3,5789	3,6667	3,5714	3,5000	4,3529	4,1667	4,4000	4,3333
Mode	2,80 ^a	4,11	1,86	3,00	3,37	3,83	3,57	3,67	4,41	4,00	4,00	4,50
Std. Deviation	,94762	,95672	1,29352	1,13412	,62828	,72015	,68953	,73494	,79515	,75792	,88023	,95772
Sum	468,00	622,11	470,29	445,33	530,68	581,00	561,14	558,50	587,06	603,00	709,40	653,83

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

ANEXO E- ANÁLISE DAS HIPÓTESES: COEFICIENTE CORRELAÇÃO DE PEARSON DAS VARIÁVEIS

		conhetot	Compromisso Total	Envolvimento
conhetot	Pearson Correlation	1	,174	,485**
	Sig. (2-tailed)		,054	,000
	N	133	123	113
Compromisso Total	Pearson Correlation	,174	1	,420**
	Sig. (2-tailed)	,054		,000
	N	123	145	124
Envolvimento	Pearson Correlation	,485**	,420**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	113	124	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO F – CORRELAÇÃO E REGRESSÃO H₁: ENVOLVIMENTO (VI) / COMPROMISSO (VD)

		Correlations							
		Envolvime nto	Vigor	Dedicação	Absorção	Compromisso	Afetivo	Calculativo	Normativo
Envolvimento	Pearson	1	,871**	,893**	,919**	,420**	,429**	,409**	,247**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
Envolvigor	N	135	135	135	135	124	129	131	133
	Pearson	,871**	1	,685**	,679**	,365**	,315**	,364**	,240**
	Correlation								
Envolvdedicação	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005
	N	135	140	137	137	127	134	134	138
	Pearson	,893**	,685**	1	,723**	,400**	,418**	,370**	,264**
Envolvdedicação	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	135	137	158	153	143	150	152	154
Envolvabsorção	Pearson	,919**	,679**	,723**	1	,383**	,428**	,363**	,207*
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010
Compromisso	N	135	137	153	155	143	148	151	153
	Pearson	,420**	,365**	,400**	,383**	1	,845**	,898**	,873**
	Correlation								
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	124	127	143	143	145	145	145	145
	Pearson	,429**	,315**	,418**	,428**	,845**	1	,633**	,596**
Compromisso	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	129	134	150	148	145	153	147	150
Compromisso	Pearson	,409**	,364**	,370**	,363**	,898**	,633**	1	,687**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Compromisso	N	131	134	152	151	145	147	154	151
	Pearson	,247**	,240**	,264**	,207*	,873**	,596**	,687**	1
	Correlation								
Compromisso	Sig. (2-tailed)	,004	,005	,001	,010	,000	,000	,000	,000
	N	133	138	154	153	145	150	151	157

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Envolvimento ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,420 ^a	,177	,170	,58128

a. Predictors: (Constant), Envolvimento

b. Dependent Variable: Compromisso Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,835	1	8,835	26,149	,000 ^b
	Residual	41,222	122	,338		
	Total	50,058	123			

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. Predictors: (Constant), Envolvimento

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,128	,303		7,014	,000
	Envolvimento	,353	,069	,420	5,114	,000

a. Dependent Variable: Compromisso Total

ANEXO G - CORRELAÇÃO H2: CONHECIMENTO (VI) / COMPROMISSO E ENVOLVIMENTO (VD)

Correlations

		Envolvimento	Compromisso Total	conhetot	Organização	GRH	Estratégia
Envolvimento	Pearson Correlation	1	,420**	,485**	,331**	,484**	,416**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	135	124	113	128	129	122
Compromisso Total	Pearson Correlation	,420**	1	,174	,109	,287**	,122
	Sig. (2-tailed)	,000		,054	,205	,001	,166
	N	124	145	123	138	141	131

conhetot	Pearson Correlation	,485**	,174	1	,828**	,816**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,054		,000	,000	,000
	N	113	123	133	133	133	133
Organização	Pearson Correlation	,331**	,109	,828**	1	,478**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,205	,000		,000	,000
	N	128	138	133	151	144	143
GRH	Pearson Correlation	,484**	,287**	,816**	,478**	1	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	129	141	133	144	151	137
Estratégia	Pearson Correlation	,416**	,122	,866**	,657**	,630**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,166	,000	,000	,000	
	N	122	131	133	143	137	144

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO H – REGRESSÃO LINEAR H₂ :

H₂ a CONHECIMENTO / COMPROMISSO

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GRH ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,287 ^a	,082	,075	,60287

a. Predictors: (Constant), GRH

b. Dependent Variable: Compromisso Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,519	1	4,519	12,433	,001 ^b
	Residual	50,520	139	,363		
	Total	55,039	140			

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. Predictors: (Constant), GRH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,233	,131		24,634	,000
	GRH	,137	,039	,287	3,526	,001

a. Dependent Variable: Compromisso Total

H₂ b: CONHECIMENTO / ENVOLVIMENTO

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	conhetot ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Envolvimento

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,485 ^a	,235	,228	,69739

a. Predictors: (Constant), conhetot

b. Dependent Variable: Envolvimento

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,596	1	16,596	34,123	,000 ^b
	Residual	53,985	111	,486		
	Total	70,580	112			

a. Dependent Variable: Envolvimento

b. Predictors: (Constant), conhetot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,984	,242		12,326	,000
	conhetot	,385	,066	,485	5,842	,000

a. Dependent Variable: Envolvimento

ANEXO I – REGRESSÃO LINEAR: EFEITO DE MEDIAÇÃO E ANÁLISE DE DELINEAMENTO

H₃ CONHECIMENTO (VI) / ENVOLVIMENTO (VM) / COMPROMISSO (VD) Análise de delineamento

Regressão 1º Modelo (VI / VM)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,485 ^a	,235	,228	,69739

a. Predictors: (Constant), conhetot

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,596	1	16,596	34,123	,000 ^b
1 Residual	53,985	111	,486		
Total	70,580	112			

a. Dependent Variable: Envolvimento

b. Predictors: (Constant), conhetot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,984	,242		12,326	,000
	conhetot	,385	,066	,485	5,842	,000

a. Dependent Variable: Envolvimento

Regressão - 2º Modelo (VI / VD)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	conhetot ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,174 ^a	,030	,022	,63388

a. Predictors: (Constant), conhetot

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,518	1	1,518	3,777	,054 ^b
1 Residual	48,618	121	,402		
Total	50,136	122			

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. Predictors: (Constant), conhetot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,232	,221		14,639	,000
	conhetot	,117	,060	,174	1,944	,054

a. Dependent Variable: Compromisso Total

Regressão - 3º Modelo (VI e VM /VD)**Correlations**

		Compromisso Total	conhetot	Envolvimento
Pearson Correlation	Compromisso Total	1,000	,148	,376
	conhetot	,148	1,000	,496
	Envolvimento	,376	,496	1,000
Sig. (1-tailed)	Compromisso Total	.	,067	,000
	conhetot	,067	.	,000
	Envolvimento	,000	,000	.
N	Compromisso Total	104	104	104
	conhetot	104	104	104
	Envolvimento	104	104	104

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,202	2	3,101	8,435	,000 ^b
Residual	37,130	101	,368		
Total	43,332	103			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,378 ^a	,143	,126	,60632

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, conhetot

a. Dependent Variable: Compromisso Total

b. Predictors: (Constant), Envolvimento, conhetot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,244	,355		6,323	,000			
	conhetot	-,033	,068	-,052	-,486	,628	,148	-,048	-,045
	Envolvimento	,350	,093	,401	3,782	,000	,376	,352	,348

a. Dependent Variable: Compromisso Total

