



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional

Alexandra dos Santos Frazão

Orientador: Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação de Mestrado para Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa

2016

VALORIZAMOS PESSOAS

AGRADECIMENTOS

Mais do que um trabalho este mestrado foi para mim um grande desafio, um projeto de vida, que durante estes três anos trouxeram muitas alegrias, mas também muitas incertezas e inseguranças.

Ao longo deste período tive o apoio da minha família, de amigos e professores, que de uma forma direta ou indireta estiveram à altura, para que conseguisse cumprir os meus objetivos e assim conseguir realizar esta etapa da minha formação académica.

Desta forma, deixo apenas algumas palavras, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

À minha família, em especial aos meus pais e às minhas irmãs, por acreditarem sempre em mim e naquilo que faço. Espero que esta etapa, que agora termino possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que me ofereceram.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu orientador pela sua grandiosa sabedoria, permitiu-me desenvolver e aprofundar não só os conhecimentos teóricos, mas também a capacidade de reflexão e crítica. Muito agradeço a sua disponibilidade e orientação que me possibilitou sistematizar todo um conjunto de ideias neste projeto de investigação.

Ao Bruno, um agradecimento especial pelo apoio e carinho diário, pelas palavras doces de força em todos os momentos.

À turma de mestrado, um obrigada pela ajuda e estímulos nas alturas de desânimo e pelos bons momentos vividos numa Lisboa por mim desconhecida.

Por fim quero agradecer a todas as pessoas que me ajudaram no trabalho de campo, na aplicação dos questionários nas diversas organizações, apoio crucial na elaboração desta tese.

Um bem-haja a todos que fizeram parte deste meu percurso de vida.

RESUMO

O presente estudo pretende investigar e perceber, em que medida é que as componentes de atratividade organizacional determinam o comprometimento organizacional. Pois numa economia cada vez mais competitiva é essencial que as organizações tenham empregados que estejam alinhados com os objetivos e metas organizacionais, por forma a quererem dar mais de si às organizações onde trabalham. Quanto maior o comprometimento organizacional, menor é a intenção de saída dos trabalhadores nas organizações onde estão inseridos. Deste modo, é importante conhecer os antecedentes do comprometimento organizacional para antever comportamentos e avaliar o impacto das políticas de gestão de recursos humanos.

A amostra desta investigação é composta por 207 trabalhadores de IPSS do distrito de Leiria, sendo um estudo de natureza quantitativo, o qual utiliza o SPSS para realizar a análise fatorial exploratória e recorre a modelagem por equações estruturais para efetuar a análise fatorial confirmatória.

De acordo com os resultados obtidos, o modelo proposto não convergiu nem ajustou, uma vez que os valores apresentados são superiores ao recomendado, podendo estes resultados traduzirem fenómenos de multicolinearidade.

Foram identificadas limitações e apontados estudos futuros.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Atratividade Organizacional, Atração, Prestígio e Intenção

ABSTRACT

The present study aims to investigate and understand in what way that the components of organizational attractiveness determine the organizational commitment. Due to an increasingly competitive economy its essential that the organizations have employees who are aligned with the organizational goals, in order to give more of themselves to the organizations where they work. As more the organizational commitment level is, more lower is the turnover of workers in the companies where they work. In this way, it is important to know the organizational commitment background to foresee behaviors and assess the impact of human resource management policies.

The sample of the current research is based on 207 workers of IPS of the district of Leiria. It is a quantitative study, in which were used the SPSS to perform the exploratory factor analysis and modeling structural equations to perform the confirmatory factor analysis.

According the results obtained, the proposed model didn't converge or set, because the estimated values are higher than the possible. Ther are the possibility of these results have been influenced by phenomena of multicollinearity.

The results were discussed, limitations were identified and future studies were addressed.

Key-words: Organizational Commitment, Organizational Attractiveness, Attraction, Prestige and Intention

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 Atratividade Organizacional	3
1.1.1 Atração	4
1.1.2 Prestígio.....	5
1.1.3 Intenção	6
1.2 Comprometimento Organizacional.....	7
1.3 Caracterização do setor que se interveio.....	10
CAPÍTULO 2 – MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES	12
2.1 Modelo de Highhouse, Lievens e Sinar, 2003	12
2.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional	12
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	18
3.1 Instrumento	18
3.2 População, amostra e procedimentos.....	20
3.3 Opções de tratamento dos dados.....	23
CAPÍTULO 4 – PRÉ-TESTE DA ESCALA DE ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL	25
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	28
5.1 Validação do modelo de medida face à amostra.....	28
5.1.1 Atratividade Organizacional	28
5.1.2 Comprometimento Organizacional	31
5.2 Teste de hipóteses e modelo proposto	33
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	40
6.1 Conclusões Finais	40



6.2 Limitações do estudo	41
6.3 Estudos futuros	42
6.4 Reflexão final.....	42
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	51
Anexo 1: Questionário final.....	51
Anexo 2: Questionário Pré-teste	54
Anexo 3: Caracterização dos participantes do pré-teste	57
Anexo 4: Correlação item total da variável atração.....	58
Anexo 5: Factor loading da variável atração	58
Anexo 6: Factor loading da variável atração	59
Anexo 7: Factor loading da variável prestígio.....	59
Anexo 8: Correlação item total da variável intenção.....	60
Anexo 9: Solução fatorial dois fatores da atratividade organizacional.....	60
Anexo 10: Diagramas do modelo Correlacional.....	61
Anexo 11: Diagramas do modelo de Regressão	64
Anexo 12: Diagramas do modelo da AFE	70
Anexo 13: Solução fatorial quatro fatores do comprometimento organizacional	74
Anexo 14: Solução fatorial dois fatores comprometimento organizacional normativo	75
Anexo 15: Solução fatorial dois fatores comprometimento organizacional afetivo.....	75
Anexo 16: Diagramas do modelo de Comprometimento organizacional.....	76
Anexo 17: Diagramas do modelo de intenção como antecedente comprometimento organizacional.....	81
Anexo 18: Diagramas do modelo de atração como antecedente comprometimento organizacional.....	82
Anexo 19: Diagramas do modelo proposto	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual

Figura 2: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo correlacional do autor (M8)

Figura 3: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo de regressão do autor (M13)

Figura 4: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo da AFE (M9)

Figura 5: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo da CO (M11)

Figura 6: Diagrama da solução final decorrente da intenção como antecedente do CO (M4)

Figura 7: Diagrama da solução final decorrente do prestígio como antecedente do CO (M1)

Figura 8: Diagrama da solução final decorrente da atração como antecedente do CO (M2)

Figura 9: Diagrama da solução final decorrente do modelo proposto (M3)

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2-1: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da intenção sobre o comprometimento organizacional (H4a-H4c)

Quadro 2-2: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência do prestígio sobre o comprometimento organizacional (H5a-H5c)

Quadro 2-3: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H6a-H6c)

Quadro 2-4: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H7a-H7c)

Quadro 2-5: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H8a-H8c)

Quadro 3-1: Escala de atratividade organizacional e respetiva codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Quadro 3-2: Escala de comprometimento organizacional e respetiva codificação dos itens usada no tratamento estatístico

Quadro 3-3: Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações académicas

Quadro 3-4: Caracterização da amostra por idade e tempo de trabalho

Quadro 3-5: Caracterização da amostra por antiguidade na organização, organizações onde trabalhou e cargo de chefia

Quadro 3-6: Medidas de bondade de ajustamento utilizadas na presente investigação

Quadro 4-1: Tabela de Correlações de Pearson

Quadro 5-1: *Alfa cronbach's* de todas as subescalas em investigação

Quadro 5-2: Medidas de bondade do ajustamento dos modelos de atratividade organizacional

Quadro 5-3: Medidas de bondade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

Quadro 5-4: Medidas de bondade do ajustamento da intenção como antecedente do comprometimento organizacional

Quadro 5-5: Medidas de bondade do ajustamento do prestígio como antecedente do comprometimento organizacional

Quadro 5-6: Medidas de bondade do ajustamento da atração como antecedente do comprometimento organizacional

Quadro 5-7: Medidas de bondade do ajustamento do modelo proposto

INTRODUÇÃO

As organizações que detêm uma imagem mais atrativa conseguem refletir melhores desempenhos organizacionais, (Lievens & Slaughter, 2016) e numa economia cada vez mais competitiva, em que as organizações exigem cada vez mais dos seus colaboradores, e contratam cada vez menos, torna-se imperativo que as organizações tracem políticas de gestão de recursos humanos, capazes de influenciar as perceções dos trabalhadores acerca das mesmas (Meyer & Allen, 1997).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento organizacional é a força de vinculação entre o indivíduo e o objeto (organização), que tem como base o contrato psicológico. O contrato psicológico emerge da consistência e coerência das mensagens que são enviadas ao recetor. A relação a estudar centra-se no trabalhador, versus organização empregadora (Miles & Mangold, 2004). Segundo Miles e Mangold (2004), o comprometimento organizacional resulta das perceções que o trabalhador tem das mensagens que lhe são enviadas, por exemplo através das políticas de gestão de recursos humanos.

O estudo dos antecedentes de comprometimento organizacional tem sido vasto nas últimas décadas (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Segundo Klein (2013) o comprometimento organizacional é central na gestão de recursos humanos, pois tem influência nos resultados, nas atitudes, na motivação e no desempenho.

Allen e Meyer (1997) apontam dois tipos de antecedentes de comprometimento organizacional: os próximos e os distantes. Apontam como antecedentes distantes, as características organizacionais, as características pessoais, as experiências de socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais. Os antecedentes distantes vão desencadear antecedentes próximos que são as experiências de trabalho, o papel do estatuto e o contrato psicológico.

Tendo em conta os estudos de antecedentes de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Klein, 2009; Klein, Molloy & Brinsfield, 2012), são estabelecidas relações entre os construtos que determinam a atração, a intenção e o prestígio como antecedentes de comprometimento organizacional, o que possibilita a articulação com o estudo de Highhouse, Lievens e Sinar, (2003). Highhouse e colaboradores constataram que a atratividade organizacional é medida por três componentes: capacidade de atração, intenção e

prestígio. Assim, a atração, intenção e prestígio são fatores preponderantes para a alteração do comprometimento organizacional.

Surge assim, a questão de investigação:

Em que medida é que as componentes de atratividade organizacional determinam o comprometimento organizacional?

Os objetivos deste estudo são fornecer compreensão acerca das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional, que são estruturantes na ótica da gestão de recursos humanos. Por outro lado, pretende-se perceber se a atração, o prestígio e intenção são antecedentes do comprometimento organizacional.

Em termos práticos pretende-se que as organizações percebam a importância das mensagens dadas aos seus trabalhadores e que procedam à otimização das relações laborais, pois delas advêm melhores resultados e melhores desempenhos.

O presente estudo em termos teóricos, ambiciona enriquecer a investigação que tem sido produzida nas últimas décadas, através a explicação do modelo que determina as relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional.

A estrutura deste trabalho de investigação apresenta-se do seguinte modo: no capítulo um, procede-se ao enquadramento teórico das variáveis em estudo, a atratividade organizacional, (subdividida em três componentes atração, prestígio e intenção), o comprometimento organizacional e os perfis de comprometimento. No capítulo dois formulam-se as hipóteses e apresenta-se o modelo conceptual proposto. No capítulo três apresenta-se a metodologia de investigação, seguindo-se o capítulo quatro que exhibe a validação do pré-teste da escala de atratividade organizacional. No capítulo cinco, análise e discussão de resultados, e por último o capítulo seis, em que são apresentadas as conclusões e reflexões deste estudo.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Atratividade Organizacional

Segundo, Highhouse, Lievens e Sinar, (2003) a atratividade organizacional é subdividida em três componentes: atração, intenção e prestígio.

Os componentes da atratividade não estão alinhados sobre o mesmo ponto, pois no modelo de Highhouse e colaboradores (2003) os coeficientes de estrutura indicam que o fator da intenção é o fator mais importante na medição da atratividade organizacional. Esta interpretação do fator intenção é consistente com as relações estruturais hipotéticas entre fatores descritos ou seja, a intenção é um preditor significativo entre fatores sendo um fator mediador entre a atração e o prestígio.

Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, e Jones (2005) evidenciaram alguma confusão nos constructos medidos por Highhouse e colaboradores (2003), pois indicam que existência de seis categorias de fatores que determinam a atração do requerente, que o leva a escolher uma organização para trabalhar. A intenção é uma mediadora da relação entre preditores de recrutamento e escolha de emprego.

De acordo com estudos analisados os autores apresentaram (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007; Van Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013) a atratividade organizacional definida pelo conceito de atração, pois tem vindo a ser estudada na ótica do recrutamento de potenciais candidatos. Assim sendo, os autores não mencionam as três componentes do supra referido construto. O instrumento de medida que tem vindo a ser utilizado para medir atratividade organizacional, a escala de Highhouse e colaboradores (2003), porém apenas ao que concerne os itens da atração.

Lievens e Slaughter (2016) referem a atração e o prestígio como atributos instrumentais e simbólicos, imprescindíveis para avaliar a imagem de uma organização, e são os fatores pelo os quais um candidato é atraído para uma organização. Highhouse e colaboradores (2003) indica que os atributos simbólicos são determinantes da atratividade organizacional.

1.1.1 Atração

Vroom (1966) descreveu a atração como uma atitude ou crença em relação a uma organização com base na percepção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos que determinado indivíduo tem acerca da organização. A atração pode também ser definida como uma crença em relação a alguma coisa que se espera vir atingir.

As mudanças e a evolução, quer no indivíduo quer na organização, e até mesmo pela natural mutação temporal da sociedade, demonstraram que o estudo da atração está num estado de permanente desenvolvimento. Os conceitos do contrato e da atração representam a base dos estudos entre funcionários/candidatos e as organizações (Rousseau, 1989).

Devido às normas sociais de reciprocidade (Gouldner, 1960), estabelece-se assim um terreno perfeito para o desenvolvimento de um contrato psico-organizacional, ou seja as expectativas e a intenção do indivíduo/candidato, atuam como catalisadores da criação do contrato por forma a representar a sua relação com organização (Rousseau & Park's, 1993).

Tomando o contrato como algo adquirido, (Robinson, Kratz & Rousseau, 1994), o mesmo, serve alguns propósitos de parte a parte. No indivíduo, permite reduzir as incertezas relativamente à organização, para a organização permite um estreitar do compromisso do indivíduo, ou seja, fomenta o compromisso entre o indivíduo e a organização, possibilita a gestão, assumindo assim o indivíduo a função de se auto supervisionar a si próprio, pois assume esse compromisso com a organização. O funcionário acredita na gratificação pelo seu zelo e brio profissional, isto é especialmente importante como resposta às necessidades, por parte da organização, de ter funcionários responsáveis e cumpridores, confere também ao indivíduo um sentimento de influência no seu próprio destino na organização, pois sente-se parte desse contrato psico-organizacional entre empresa e seus colaboradores.

Quanto mais tempo vigorar um contrato maior será a sua complexidade e maior a sua resistência à mudança, tem como fator essencialmente positivo uma cada vez maior previsibilidade relativamente a ambas as partes. Isto possibilita a concretização e fomentação de expectativas (Bies, 1987).

De acordo com Barber (1998), a atração organizacional é componente da atitude na medida que é refletida em pensamentos individuais, afetivos e comportamentais, relativo a empresas como

potenciais locais para emprego. É de natureza passiva, na medida em que os indivíduos podem ser atraídos para várias empresas em simultâneo.

O sentimento de justiça organizacional é um fator primordial na atração, pois, esse mesmo sentido de justiça vai facultar a celebração do contrato entre as partes. Quando um indivíduo se sente injustiçado ou perspectiva o injusto, pode não celebrar esse contrato psico-organizacional ou sentir a violação desse mesmo contrato por parte da organização. O que pode originar frustração e decepção, e como é obvio, uma perda de rendimento e empatia assim como tudo o que essa quebra de confiança acarreta, como auto supervisão, as perspectivas e as gratificações, quer a curto e ou a longo prazo (Vroom, 1964).

Segundo Brockner (1988) a atração e o contrato estão intimamente ligados, por um lado temos o contrato, onde o sentido de justiça por parte do indivíduo, é necessário para se criar e fomentar o vínculo e representa um papel de base, ou seja, a base da construção do relacionamento entre o empregado e empregador, agora para chegar a esse ponto é necessário que exista atração, pois sem a mesma é impossível o contrato. Diversos e mutáveis são os fatores que condicionam a atração, tanto por parte do individuo como pela organização.

1.1.2 Prestígio

Segundo Ajzen e Fishbein, (1980), no artigo de Highhouse e colaboradores (2003) o prestígio

“Emerge de perceções de componente de normas sociais. A referência social é a base para a construção de prestígio da empresa. A empresa é prestigiada se inspira pensamentos de fama e renome nas mentes daqueles que ouvimos. Esse prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas como positivos ou negativos. A qualidade normativa do prestígio de uma empresa distinguem as variáveis de atratividade da empresa ou intenções para uma empresa, sendo que ambos estão centrados no indivíduo” (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003, p. 989).

Segundo Hannon e Milkovich (1996) e Tarique e Schuler, (2010) tem procurado comprovar que a atração e recrutamento de novos empregados está dependente da reputação das organizações. Isto é, a imagem que cada empresa projeta para o exterior pode torná-la forte no mercado, ganhando com isso, boa reputação como entidade empregadora, conseguindo assim atrair candidatos talentosos com maior facilidade.

A reputação de uma empresa pode condicionar o processo de entrevista a um candidato (Powell, 1991; Rynes, 1991; Turban & Dougherty, 1992), pois a percepção que o mesmo tem acerca de uma organização tem um efeito direto sobre a atração das empresas (Rynes & Miller, 1983; Powell, 1984; Harris & Fink, 1987; Taylor & Bergmann, 1987).

O prestígio organizacional é cada vez mais determinante, assumindo uma influência crescente nas atitudes, comportamentos e resultados. A imagem organizacional favorável tem permitido ao empregado aumentar a sua identificação organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Mael Asforth, 1992; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001; Dukerich, Golden & Shortell, 2002; Carmeli, 2005). Os empregados podem sentir-se orgulhosos de pertencer a uma organização que ostenta características que são valorizadas socialmente (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

1.1.3 Intenção

Fishbein e Ajzen (1975) na teoria da Ação Racional refere que um comportamento humano é o ponto culminante de uma sequência racional de cognições. Um comportamento é determinado pela intenção de um indivíduo em querer praticá-lo, assim, a intenção é uma função da atitude em relação a um comportamento. As atitudes afetam-no, uma vez que determinam as intenções em querer ter esse comportamento.

De acordo com Fishbein e Ajzen, (1975) no artigo de Highhouse e colaboradores (2003) define intenção como

“...a localização de uma pessoa numa dimensão subjetiva de probabilidade envolvendo uma relação entre ele e alguma ação. A intenção comportamental, portanto, refere-se à probabilidade subjetiva de uma pessoa que ele irá executar algum comportamento [...] Deste ponto de vista implica uma forte relação entre a atitude em relação a algum

objeto, pretendo executar comportamentos positivos em relação a esse objeto” (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003, p. 987/988).

Fishbein e Ajzen (1980) refere que é fundamental avaliar a intenção para antever comportamentos, colocando-os no mesmo nível de especificidade. A intenção é de natureza ativa, pois diz respeito a pensamentos em relação a uma organização (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003) a qual se traduz num comportamento.

1.2 Comprometimento Organizacional

Numa das primeiras conceptualizações Becker (1960) caracterizou o comprometimento como um comportamento, o qual emerge de interesses de diferentes ordens, que caracterizam a relação do indivíduo com a organização. E de acordo com Meyer e Allen (1991) o comprometimento “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

O comprometimento organizacional é um constructo multidimensional porque os modelos multidimensionais foram sendo construídos, de acordo com os diversos estudos dos investigadores ao longo tempo.

Mowday, Steers e Porter, (1979) refere comprometimento organizacional como estados psicológicos, crenças, sentimentos, pensamentos que caracterizam a relação do empregado com a organização. Não sendo necessário que os mesmos estejam alinhados com os objetivos e crenças individuais.

Angle e Perry (1981) propuseram duas dimensões: comprometimento valor “comprometimento de apoiar os objetivos da organização”; comprometimento para ficar “comprometimento de manter a sua filiação organizacional” (Angle & Perry, 1981, p. 4).

O’Reilly e Chatman (1986) definiu um modelo em que o comprometimento assenta em três dimensões: observância “envolvimento instrumental para recompensas extrínsecas específicas”; identificação “a ligação baseada num desejo de afiliação com a organização” e internacionalização “envolvimento baseado na congruência entre indivíduos e os valores organizacionais” (O’Reilly & Chatman, 1986, p. 493) (Caldwell, Chatman, & O’Reilly, 1990;

O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Vandenberg, Auto & Seo, 1994) tiveram dificuldade em distinguir identificação e internacionalização.

Penely e Gould (1988) menciona três dimensões de comprometimento: moral “aceitação e identificação com os objetivos organizacionais”; calculativo “um comprometimento de uma organização que se baseia nos incentivos e contribuições como estímulo de resposta”; alienador “ligação organizacional que resulta quando o empregado já não percebe que há recompensas compatíveis com o investimento, no entanto, permanece devido a pressões ambientais” (Penely & Gould, 1988, p. 46/48).

Mayer e Schoorman (1992) referem duas dimensões de comprometimento: comprometimento continuidade “desejo de permanecer” e comprometimento valor “vontade de exercer um esforço” (Mayer & Schoorman, 1992, p. 673).

Meyer e Allen (1991) sugeriu três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo “ligação emocional para com a organização”; calculativo “os custos associados de deixar a organização” e normativo “a obrigação de permanecer na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Jaros, Jermier, Kochler e Sincich (1993) propõe uma conceptualização semelhante à de Meyer e Allen (1991), contudo há distinções: afetivo, “o grau ao qual o indivíduo está ligado psicologicamente a uma organização empregadora através de sentimentos como lealdade, carinho e prazer”; calculativo “grau em que um indivíduo experimenta uma sensação de estar bloqueado no local de trabalho devido aos custos associados à saída”; normativo “grau ao qual o indivíduo está ligado psicologicamente à organização pelos seus interesses, objetivos e missão” (Jaros, Jermier, Kochler & Sincich, 1993, p. 953/955).

Meyer e Herscovitch (2001) indicam que nos modelos multidimensionais supra referidos existem diferenças, porém semelhanças estruturantes. A dimensão que reflete um vínculo afetivo com a organização tem sido designada como comprometimento afetivo (Jaros, Jermier, Kochler & Sincich, 1993; Meyer & Allen, 1984, 1991). O valor comprometimento (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992, 1998) por comprometimento moral (Jaros, Jermier, Kochler & Sincich, 1993; Penely & Gould, 1988). A identificação e internacionalização, por comprometimento normativo (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman &

Caldwell, 1991). Percebemos que nas várias definições todas confluem para um mesmo mind-set¹ de desejo de seguir uma ação.

Comprometimento devido a um custo associado em não fazê-lo, este mind-set é referido como comprometimento calculativo (Jaros, Jermier, Kochler & Sincich, 1993; Mayer & Schoorman, 1992; 1998; Meyer & Allen, 1984, 1991). Apesar de Penley e Gould (1988) usam o termo alienador. Por último, para o mind-set de obrigação de permanecer numa ação, comprometimento normativo, sendo este identificado como uma dimensão de comprometimento (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Segundo Nascimento, Albino & Salgueiro (2008) o comprometimento organizacional assenta em três dimensões: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo é de natureza emocional e reflete a identificação, (Shamir, 1991) os valores partilhados (Mayer & Schoorman, 1992, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986) e o envolvimento do empregado com a organização, esta forte vinculação afetiva faz com que os empregados permaneçam na organização porque querem fazê-lo. Kanter (1968) chama-lhe “comprometimento de coesão”. Meyer & Allen (1991) referem que o desejo de pertencer à organização deriva principalmente porque esta lhe proporciona experiências de trabalho positivas.

O comprometimento calculativo reflete a perceção dos custos associados a deixar a organização, os empregados com forte vinculação calculativa permanecem na organização porque precisam de fazê-lo. E poderão exercer um elevado esforço em nome do empregador se o mesmo considerar pertinente para a organização. Kanter (1968) refere que há um lucro associado à participação e um custo associado à saída, ou seja, seria dispendioso por fim à ação em curso, pois poderá significar perda de investimentos (Jaros, Jermier, Kochler & Sincich, 1993; Mc Gee & Ford, 1987; Meyer & Allen 1991, 1997). Meyer e Allen referem ainda a falta de alternativas de emprego.

O comprometimento normativo refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização, o empregado sente que deve fazê-lo. Wiener (1982) considera ser a atitude

¹ É o que distingue as diferentes naturezas do comprometimento.

moralmente correta, independente do *status* ou da satisfação que a mesma lhe dá (Marsh & Mannari, 1997). Esta pressão normativa poderá advir do processo de socialização que inicia com a observação, uso de modelos de recompensas e sanções. Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) referem que o comprometimento normativo pode refletir a presença do contrato psicológico (Rousseau, 1995) com a organização.

Assim Meyer e Herscovitch (2001) caracterizam o comprometimento como “...(a) uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direcção ao comportamento” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). E a força de vinculação de um indivíduo a uma organização, emerge de diferentes naturezas “mindset”, podendo traduzir uma ligação emocional, elevados custos de saída ou ainda o dever moral de permanecer (Meyer & Herscovitch, 2001).

Uma das linhas de investigação que se tem imposto atualmente são as abordagens centradas na pessoa utilizando-se, para isso, perfis de comprometimento (Becker, Klein, & Meyer, 2009 ou Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013). Os perfis de comprometimento organizacional derivam da combinação variada de cada das dimensões de comprometimento organizacional. Reflete um modelo centrado na pessoa, cada trabalhador é único e desenha o seu perfil de comprometimento, de acordo com tudo o que vai experienciando em contexto laboral (Wasti, 2005; Gellatly, 2006; Meyer & Parfyonova, 2010).

Segundo Meyer, Stanley e Vandenberg (2013) indicam que Meyer e Hercovistch (2001) mencionavam que os indivíduos poderiam experienciar vários focos de comprometimento organizacional, porem não revelaram a forma que que os mesmos se combinavam entre si. Uns anos mais tarde, Wasti (2005) testa e investiga perfis de comprometimento organizacional.

1.3 Caracterização do setor que se interveio

Em Portugal, o número de trabalhadores em IPSS aumentou cerca de 100 000 trabalhadores de 1999 a 2009 (Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2011).

As Instituições sem fins lucrativos têm ostentado um crescimento ímpar nas sociedades modernas, pois o Estado não consegue fazer face aos problemas sociais emergentes, surgindo assim organizações que atuam para persecução desse fim (Quintão, 2004).

A economia social, pela sua natureza, tenta dar resposta às necessidades reais de bens e serviços das populações, rentabiliza os recursos disponíveis, designadamente criando oportunidades de emprego para desempregados, observa uma responsabilidade partilhada e inspirada por valores humanos e cívicos (Quintão, 2004).

A investigação é limitada em instituições sem fins lucrativos, pois o foco de pesquisa são instituições do 2º setor de atividade (Goulet & Frank, 2002), o demonstra a pertinência da realização deste estudo no setor supra referido.

Hoje em dia verifica-se a necessidade de profissionalização na gestão financeira das IPSS's, sendo uma forma de garantir a sustentabilidade financeira das mesmas, pois é crucial rentabilizar e dinamizar de uma forma mais eficaz, os seus investimentos. Grande parte do capital financeiro destas organizações provém do Estado (Machado, 2011).

Os trabalhadores deste sector de atividade apresentam uma forte identificação com a missão, valores e os objetivos das organizações, uma vez que o seu trabalho assenta numa vertente humana e emocional. Pois a missão destas organizações tem por base os princípios de justiça e coesão social (Machado, 2011).

CAPÍTULO 2 – MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES

2.1 Modelo de Highhouse, Lievens e Sinar, 2003

De acordo com o estudo de Highhouse e colaboradores (2003), os autores apresentam um primeiro modelo em que os fatores que determinam a atratividade organizacional (atração, intenção e o prestígio) surgem correlacionados entre si.

Porém de acordo com os resultados, os autores desenharam um novo modelo, em que as componentes de atratividade organizacional não se encontravam alinhadas sobre um mesmo ponto, pois a intenção é o fator mais preponderante na medição da atratividade organizacional, ou seja a intenção é um fator mediador da atração e do prestígio.

Assim as hipóteses: **H1: Atração e o Prestígio influenciam-se mutuamente; H2: Atração conduz a uma Intenção e H3: Prestígio conduz a uma Intenção**, são hipóteses verificadas e não rejeitadas segundo Highhouse, Lievens e Sinar, (2003). Contudo no presente estudo far-se-á uma replicação do estudo acima referido tendo em conta a alteração da amostra e dos fatores de natureza cultural.

2.2 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

O estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional tem vindo a ser sistemático nas últimas décadas Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), pois o mesmo assume uma importância crescente nas organizações, na medida em que tem impacto nos resultados, nas atitudes, na motivação e no desempenho dos indivíduos (Klein, 2013).

Allen e Meyer (1997) nomeiam dois tipos de antecedentes de comprometimento organizacional: os próximos e os distantes. Consideram antecedentes distantes, as características organizacionais, as características pessoais, as experiências de socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais. Os antecedentes distantes vão desencadear antecedentes próximos que são as experiências de trabalho, o papel do estatuto e o contrato psicológico. Estes antecedentes vão originar processos, através dos afetos, das normas e dos custos que irão determinar o comprometimento organizacional.

Por sua vez Meyer e Herscovitch (2001), apresentam como antecedentes de comprometimento organizacional o grau de identificação e de relevância que a organização tem para o indivíduo

que nela trabalha, os valores partilhados e o envolvimento pessoal com a mesma. A falta de alternativas à saída do indivíduo, bem como os investimentos realizados na organização. Porém, os benefícios de reciprocidade, entre o que o indivíduo oferece à organização e o que a organização lhe dá, são determinados pelos processos de socialização, internalização das normas e do contrato psicológico.

No modelo de Klein (2009) e Klein, Molloy e Brinsfield (2012) evidenciam os seguintes antecedentes de comprometimento: as características individuais, características-alvo, fatores interpessoais, fatores organizacionais e fatores sociais.

Os diversos estudos suprarreferidos têm um troco comum, apresentando apenas o agrupamento das diversas categorias de antecedentes que vão sendo listadas.

Os antecedentes do comprometimento organizacional têm que ser percecionados pelo indivíduo que trabalha em determinada organização, cuja perceção congrega a parte psicológica do indivíduo. Assim sendo, Miles e Mangold (2004) no modelo conceptual que propõem, referem que, se as mensagens que emergem no seio organizacional forem credíveis e consistentes, o trabalhador baseado na imagem que percecionou da organização, cria expectativas, emergindo deste modo o contrato psicológico entre empregado e empregador. Por sua vez, se os trabalhadores percecionam que a organização espera deles o melhor, estes têm lealdade com a organização, trabalhando em direção aos objetivos da mesma (Rousseau, 1995). Seguindo esta perspetiva, pode-se considerar que o comprometimento organizacional é uma resultante das perceções que o empregado tem das mensagens que lhe são enviadas pela organização.

As mensagens provêm das mais diversas fontes, podendo ser internas e externas à organização, as quais se traduzem em políticas de gestão de recursos humanos, cultura organizacional, líderes e gestores, publicidade e relações públicas.

Segundo Miles e Mangold (2004), como fonte interna formal temos a gestão de recursos humanos pode ser determinante na garantia da eficácia e a eficiência dos recursos humanos.

A intenção em executar determinado comportamento, condiciona o comprometimento organizacional. Assim sendo, o empregado identificado com os valores, missão, condicionantes de ordem social, dos custos associados à saída e ainda das experiências de trabalho, vai elaborar pensamentos que irão ser traduzidos em comportamentos. E como tal, tendo em consideração

o referido, procede-se à formulação da seguinte hipótese: **H4: Intenção determina positivamente o Comprometimento Organizacional.** Uma determinada intenção resulta na força de vinculação do empregado para com o empregador.

A H4 desagrega-se em três hipóteses conforme quadro 2-1, uma vez que são apresentadas as diversas componentes de comprometimento organizacional, de acordo com o quadro teórico apresentado no capítulo 1.

Quadro 2-1: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da intenção sobre o comprometimento organizacional (H4a-H4c)

H4a: Intenção determina positivamente o Comprometimento Afetivo
H4b: Intenção determina positivamente o Comprometimento Normativo
H4c: Intenção determina positivamente o Comprometimento Calculativo

(Elaboração própria)

As relações públicas e publicidade operam na edificação de imagens de marca para a organização, possibilitando assim um reforço da mesma.

Se as mensagens não forem consistentes com os objetivos reais das organizações, pode haver uma situação de conflito que pode determinar a percepção de falta de integridade da organização, afetando o emprego (Miles & Mangold, 2004). O prestígio de uma organização determina o comprometimento organizacional. O indivíduo ao perceber que a organização inspira pensamentos de renome, que está bem posicionada em termos de rankings, que as imagens são fiéis aos objetivos organizacionais e com as mensagens geradas pelas políticas de recursos humanos, o sujeito percebe a empresa como prestigiada e assim passa a estar comprometido com a organização.

Pelo exposto, pode-se formular a seguinte hipótese: **H5: Prestígio determina positivamente o Comprometimento Organizacional.** Deste modo, o indivíduo demonstra uma proximidade psicológica com a organização tendo em conta as suas características e potencialidades, a qual é influenciada pela reputação e pela legitimidade da mesma (Klein, 2012).

A H5 fragmenta-se em três hipóteses de acordo com o quadro 2-2, uma vez que o quadro teórico apresentado no capítulo 1 evidencia três componentes de comprometimento organizacional.

Quadro 2-2: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência do prestígio sobre o comprometimento organizacional (H5a-H5c)

H5a: Prestígio determina positivamente o Comprometimento Afetivo
H5b: Prestígio determina positivamente o Comprometimento Normativo
H5c: Prestígio determina positivamente o Comprometimento Calculativo

(Elaboração própria)

De acordo com os benefícios intrínsecos e extrínsecos que o indivíduo percebe da organização, que pode emergir através de experiências de socialização, das práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente formas de compensação, formação, conduz o indivíduo a atitudes e crenças que pretendem agir de acordo com as metas da organização. E por sua vez, se traduz na força de vinculação à organização. De acordo com o acima exposto, formula-se a hipótese: **H6: Atração determina positivamente o Comprometimento Organizacional.**

O quadro 2-3 expõe as hipóteses desagregadas da H6 que listam as três componentes de comprometimento organizacional, conforme o quadro teórico apresentado no capítulo 1.

Quadro 2-3: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H6a-H6c)

H6a: Atração determina positivamente o Comprometimento Afetivo
H6b: Atração determina positivamente o Comprometimento Normativo
H6c: Atração determina positivamente o Comprometimento Calculativo

(Elaboração própria)

O modelo proposto releva a variável intenção como mediadora da relação direta entre atração e o comprometimento. O mesmo se passa com a relação direta entre o prestígio e o comprometimento. Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses: **H7: A relação de influência da atração sobre o comprometimento é mediada pela intenção;**

A H7 subdivide-se em três hipóteses de acordo com o quadro 2-4 que apresenta os três componentes do comprometimento organizacional conforme o quadro teórico apresentado no capítulo 1.

Quadro 2-4: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H7a-H7c)

H7a: A relação de influência da atração sobre o comprometimento afetivo é mediada pela intenção

H7b: A relação de influência da atração sobre o comprometimento normativo é mediada pela intenção

H7c: A relação de influência da atração sobre o comprometimento calculativo é mediada pela intenção

(Elaboração própria)

H8: A relação de influência do prestígio sobre o comprometimento é mediada pela intenção.

A H8 fragmenta-se em três hipóteses conforme quadro 2-5 que apresenta os três componentes do comprometimento organizacional de acordo o quadro teórico evidenciado no capítulo 1.

Quadro 2-5: Hipóteses referentes à determinação da relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional (H8a-H8c)

H8a: A relação de influência do prestígio sobre o comprometimento afetivo é mediada pela intenção

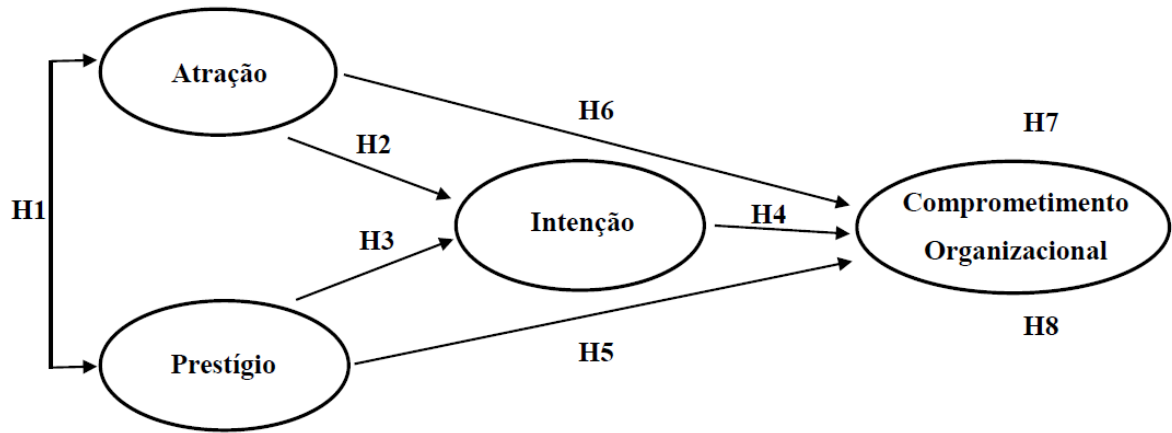
H8b: A relação de influência do prestígio sobre o comprometimento normativo é mediada pela intenção

H8c: A relação de influência do prestígio sobre o comprometimento calculativo é mediada pela intenção

(Elaboração própria)

As hipóteses atrás formuladas permitem assim suportar o modelo conceptual abaixo proposto.

Figura 1: Modelo conceptual



(Elaboração própria)

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Neste estudo pretende-se validar o modelo proposto da determinação das relações de influência entre atratividade organizacional e o comprometimento organizacional. O presente estudo é hipotético-dedutivo o qual assenta numa metodologia quantitativa.

3.1 Instrumento

O instrumento de investigação é um questionário composto por duas escalas: escala da atratividade organizacional e a escala do comprometimento organizacional.

O instrumento de medida da atratividade organizacional é um inquérito por questionário proposto por Highhouse e colaboradores, (2003). A atratividade organizacional subdivide-se em três componentes: atração, prestígio e intenção. Cada uma das supra referidas componentes é medida por 5 itens.

A escala de resposta do questionário é Lickert de 7 pontos, em que 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Uma vez que não foram encontrados estudos que tenham utilizado o referido questionário em Portugal, procedeu-se à sua tradução e adaptação ao contexto de trabalho português, sendo descrito este processo no Capítulo 4.

Quadro 3-1: Escala de atratividade organizacional e respetiva codificação dos itens usada no tratamento estatístico



Para mim esta organização é um bom local para trabalhar	ATO_A5
Esta organização é atrativa para mim como local de emprego	ATO_A7
Exercer uma função nesta organização é muito atrativo para mim	ATO_A27
Eu só estou interessado nesta organização como último recurso	ATO_A31
Estou interessado em aprender mais sobre esta organização	ATO_A34
Como gosto de trabalhar nesta organização, não faço qualquer esforço em ir trabalhar	ATO_I4
Se tivesse oportunidade de mudar para outra organização, iria continuar a trabalhar nesta organização	ATO_I8
Esta organização foi uma das minhas escolhas como entidade empregadora	ATO_I10
Recomendo esta organização a um amigo que esteja à procura de emprego	ATO_I20
Se eu fosse convidado para ir a uma entrevista de seleção a outra organização, não aceitaria	ATO_I21
Os empregados têm orgulho de dizer que trabalham nesta organização	ATO_P9
Considera esta organização um lugar de prestígio para trabalhar	ATO_P12
Há muitas pessoas que gostavam de trabalhar nesta organização	ATO_P22
Esta organização tem a reputação de ser uma excelente empregadora	ATO_P23
Esta organização tem uma boa reputação para trabalhar nela	ATO_P24

Legenda:

ATO_A: Item Atração

ATO_P: Item Prestígio

ATO_I: Item Intenção

(Elaboração própria)

Para medir o comprometimento organizacional, utilizou-se o questionário Meyer e Allen (1997), validado e adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008). O comprometimento organizacional é um constructo multidimensional, subdividido em três componentes: afetiva, normativa e calculativa.

A componente afetiva é composta por seis itens, a componente normativa é formada por sete itens, e por fim, a componente normativa é constituída por seis itens. Assim sendo, o comprometimento organizacional é avaliado em dezanove questões. A escala de resposta do questionário é Lickert de 7 pontos, em que 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

Quadro 3-2: Escala de comprometimento organizacional e respetiva codificação dos itens usada no tratamento estatístico



Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	CO_C1
Como já dei tanto a esta Instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CO_C2
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento	CO_C3
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CO_C17
Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CO_C19
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	CO_C25
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta, da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CO_C26
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	CO_N11
Eu não iria deixar esta organização neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CO_N13
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	CO_N18
Esta organização merece a minha lealdade	CO_N28
Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	CO_N29
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	CO_N_(R)33
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	CO_A6
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	CO_A14
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	CO_A15
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização	CO_A_(R)16
Não me sinto como fazendo parte desta organização	CO_A_(R)30
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização	CO_A_(R)32

Legenda:

CO_A: Item comprometimento organizacional afetivo
CO_N: Item comprometimento organizacional normativo
CO_C: Item comprometimento organizacional calculativo
(R): Item invertido
(Elaboração própria)

3.2 População, amostra e procedimentos

Utilizou-se uma amostra de conveniência constituída por trabalhadores com contrato sem termo ou seja, trabalhadores efetivos em IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social) ou Organizações Sem Fins Lucrativos do distrito de Leiria. Segundo Clugston, Howell e Dorfman (2000) a estabilidade no emprego e a influência no processo de socialização são determinantes no desenvolvimento de Comprometimento Organizacional, assim sendo esta é a condição de resposta ao questionário.

O contacto a cada organização foi realizado via telefónica, seguindo de um *e-mail* formalizando o pedido junto da Direção de cada organização.

Os questionários (anexo 1) foram entregues em formato papel, sendo distribuídos a cada colaborador pela Diretora Técnica da mesma.

Os questionários foram entregues em março de 2016 e recolhidos até junho de 2016.

O presente estudo integra uma amostra de conveniência, composta por 207 trabalhadores de diversas IPSS'S ou Instituições sem fins lucrativos, do distrito de Leiria com contrato de trabalho, sem termo.

A taxa de resposta ao questionário foi de 41,4%, pois de 500 questionários entregues, apenas se recolheu 207.

Os colaboradores destas organizações são maioritariamente do sexo feminino (91,7%) em que 63,3% são casados(as) ou vivem em união de facto. As habilitações académicas dos participantes estão maioritariamente situadas entre o 9º ano e o ensino superior, em cerca de 78,9%, de acordo com o quadro 3-3.

Quadro 3-3: Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações académicas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sexo			
Feminino	187	90,3%	91,7%
Masculino	17	8,2%	8,3%
Não responderam	3	98,6%	
Estado Civil			
Solteiro(a)	39	18,8%	19,4%
Casado(a)/União de facto	131	63,3%	65,2%
Divorciado(a)/Separado(a)	23	11,1%	11,4%
Viúvo(a)	8	3,9%	4,0%
Não responderam	6	2,9%	
Habilitações académicas			
4º ano	16	7,7%	8,6%
6º ano	18	8,7%	9,7%
9º ano	59	24,2%	27,0%
12º ano	50	24,2%	27,0%
Ensino Superior	46	22,2%	24,9%
Outro	5	2,4%	2,7%
Não responderam	22	10,6%	

(Elaboração própria)

Os participantes deste estudo têm em média 45 anos de idade e, 38,8% trabalham há 11 a 20 anos, conforme quadro 3-4.

Quadro 3-4: Caracterização da amostra por idade e tempo de trabalho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Idade			
20 aos 25	7	3,4%	3,6%
26 aos 30	17	8,2%	8,9%
31 aos 35	26	12,6%	13,5%
36 aos 40	29	14,0%	15,1%
41 aos 45	30	14,5%	15,6%
46 aos 50	30	14,5%	15,6%
51 aos 55	25	12,1%	13,0%
55 aos 60	18	8,7%	9,4%
60 aos 65	8	3,9%	4,2%
mais de 65	2	0,9%	1,0%
Não responderam	15	7,2%	
Tempo de trabalho			
até 5	23	11,1%	12,6%
6 aos 10	30	14,5%	16,4%
11 aos 15	38	18,4%	20,7%
16 aos 20	33	15,9%	18,1%
21 aos 25	15	7,2%	8,2%
26 aos 30	23	11,1%	12,5%
31 aos 35	9	4,3%	4,9%
36 aos 40	6	2,9%	3,3%
mais de 41	6	2,9%	3,3%
Não Responderam	24	11,6%	

(Elaboração própria)

Os colaboradores trabalham na mesma organização em média 17 anos, 94,5% trabalhou até 5 organizações e 82,6% não desempenham qualquer cargo de chefia na organização onde operam, informação constante no quadro 3-5.

Quadro 3-5: Caracterização da amostra por antiguidade na organização, organizações onde trabalhou e cargo de chefia

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Antiguidade na organização			
até 5	51	24,6%	31,3%
6 aos 10	34	16,4%	20,8%
11 aos 15	34	16,4%	20,9%
16 aos 20	25	12,1%	15,3%
21 aos 25	8	3,9%	5,0%
26 aos 30	4	1,9%	2,4%
mais de 31	7	3,4%	4,3%
Não Responderam	44	21,3%	
Organizações onde trabalhou			
até 5	154	74,4%	94,5%
6 aos 10	8	3,9%	4,9%
mais de 11	1	0,5%	0,6%
Não Responderam	44	21,3%	
Chefia			
Sim	32	15,5%	17,4%
Não	154	73,4%	82,6%
Não Responderam	23	11,1%	

(Elaboração própria)

3.3 Opções de tratamento dos dados

O tratamento dos dados iniciou-se com o teste de fiabilidade de cada uma das subescalas. Assim sendo, procede-se à análise do *alfa cronbach's*, que segundo Marôco e Garcia-Marques (2006), “quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, mais significativo e fiável é o instrumento. Em ciências sociais um valor α de 0,60 é considerado aceitável” (p.73).

Em seguida, analisa-se o KMO que segundo, Marôco (2014) é um índice que avalia as correlações entre as variáveis, pois indica a homogeneidade das mesmas, os valores superiores de $\leq 0,70$ são considerados aceitáveis, permite avaliar se as escalas revelam um bom ajustamento.

Assim sendo, realiza-se a análise fatorial exploratória (AFE) em SPSS de cada um dos construtos em investigação. O método utilizado é o *maximum likelihood*, no que respeita à extração de fatores segue o critério de kaiser, *eigenvalue* superior a 1 com rotação de fatores *promax*.

A análise fatorial exploratória “é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais” (Marôco, 2014, p. 471).

Segundo, Hair, Black, Babin e Anderson (2010) o valor de *factor loading* que deve ser considerado aceitável é de 0,5 ou superior pois corresponde a uma explicação de 25% da variância da variável latente medida por esse item.

Após a primeira etapa de validação a AFE, procede-se à análise fatorial confirmatória (AFC) através de modelagem por equações estruturais que “permite estimar, simultaneamente, um conjunto de relações múltiplas de dependência entre variáveis, algumas das quais latentes, i.e., não diretamente mensuráveis mas medidas a partir de um conjunto de indicadores manifestos ou observados” (Salgueiro, 2012, p.1).

A AFC foi realizado com recurso ao programa LISREL 9.2 de modo, a validar face à amostra cada um dos modelos de medida. Em seguida, testaram-se as hipóteses que sustentam o modelo proposto. A bondade de ajustamento do modelo em estudo foi efetuada através de indicadores

bondade de ajustamento, absoluto, incremental e de parcimónia e de comparação de modelos (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Salgueiro, 2012).

Quadro 3-6: Medidas de bondade de ajustamento utilizadas na presente investigação

Medidas de bondade de ajustamento	
df	graus de liberdade
Qui-quadrado (χ^2)	“valores elevados desta medida correspondem a fraco ajustamento e valores baixos correspondem a bom ajustamento” (Salgueiro, 2012, p.101)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	“< 0,05 indicam bom ajustamento, sendo aceitável valores até 0,08” (Salgueiro, 2012, p.96)
Goodness-of-fit index (GFI)	“mede a quantidade relativa da variância e covariância conjuntamente explicada pelo modelo, comparando para tal o valor da estatística χ^2 do modelo proposto com o valor da estatística χ^2 do modelo nulo” (Salgueiro, 2012, p.94)
Critical N (CN)	“estima a dimensão da amostra necessária para a “aceitação” de um dado modelo” (Salgueiro, 2012, p. 95)
Incremental fit index (IFI)	“valores muito abaixo de 1 indicam fraco ajustamento, valores muito acima de 1 podem indicar sobre-identificação, idealmente ≈ 1 ” (Salgueiro, 2012, p.97)
Comparative fit index (CFI)	“recomendáveis valores superiores a 0,9” (Salgueiro, 2012, p. 98)
χ^2 / df	“trata-se de corrigir o valor de χ^2 pelos graus de liberdade df [...] alguns autores falam em valores inferiores a 2 ou 3” (Salgueiro, 2012, p.99)
Akaike Information Criterion (AIC)	“é um critério de comparação de modelos [...] terá melhor ajustamento o modelo que tiver menos valor de AIC”. (Salgueiro, 2012, p. 99/100)

(Elaboração própria)

No presente estudo, o modelo de proposto apresenta uma mediação, ou seja na relação entre a variável independente (atratividade organizacional) e a variável dependente (comprometimento organizacional), está presente uma terceira variável, a variável mediadora. A variável mediadora explica a relação da variável independente sobre a variável dependente (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

CAPÍTULO 4 – PRÉ-TESTE DA ESCALA DE ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Da análise do instrumento de medida proposto por Highhouse e colaboradores (2003) emergiu a necessidade de alterar a formulação de algumas questões, uma vez que os autores estudaram a atratividade organizacional de indivíduos que procuravam organizações como potenciais locais para trabalhar.

Deste modo, o instrumento de medida teve que ser reformulado, pelo facto de a população ser trabalhadora dessa organização, enquanto no estudo de Highhouse, Lievens e Sinar (2003), a população em estudo eram jovens desempregado à procura de trabalho, ou seja candidatos a uma organização.

Numa primeira fase efetuou-se a tradução por retroversão de todas as questões, sendo solicitado posteriormente, a uma pessoa externa à investigação que traduzisse as questões de português para inglês.

De seguida, sugeriu-se a análise da versão em português e das versões em inglês (original e a traduzida), por duas pessoas inseridas no mercado de trabalho, de modo a propor melhorias/sugestões em algumas questões.

Após esta etapa, procedeu-se ao pré-teste para validação do questionário (anexo 2).

Os participantes que responderam ao pré-teste $n=117$, todos eles são alunos do ISCSP – Universidade de Lisboa em regime pós-laboral, 47% dos respondentes são do sexo feminino e 53% do sexo masculino, 95% detém o ensino superior.

A média de idades dos inquiridos é de 28 anos, os participantes estão inseridos no mercado de trabalho em média há 9 anos, possuem uma antiguidade média na atual organização de 5 anos e trabalharam em média, até à data, em 3 organizações (anexo 3).

A subescala atração apresentou uma fiabilidade aceitável, pois o coeficiente *alfa cronbach's* foi de 0,825. No entanto a análise da correlação item total sugere a eliminação do item A8I (anexo 4). A análise fatorial exploratória permitiu a extração de um fator que explica 62,49% da variância dos dados. No entanto, o item A8I apresentou um *factor loading* de 0,359 (anexo 5), o que está em linha com os resultados da análise do coeficiente de *alfa cronbach's*.

Realizou-se em seguida uma nova análise fatorial exploratória, sugerindo os resultados a exclusão do item A8I. Nesta nova análise extraiu-se um fator que explica 73,71% da variância, variando o *factor loading* de 0,703 a 0,922 (anexo 6) sugerindo a validade desta subescala.

A subescala prestígio obteve um coeficiente *alfa cronbach's* de 0,836 o que revela um coeficiente aceitável (Marôco, 2014). A análise fatorial exploratória extraiu-se um fator que explica 60,53% da variância dos dados, variando o *factor loading* de 0,564 a 0,894, (anexo 7) validando esta subescala.

A subescala intenção apresentou um coeficiente de *alfa cronbach's* de 0,636, valor que de acordo com Marôco (2014) é admissível. Contudo, a análise da correlação item total propõe a eliminação do item I9 (anexo 8). A análise fatorial exploratória possibilitou a extração de um fator que explica 42,42% da variância dos dados. Porém, o item I9 apresentou um *factor loading* de 0,267.

Assim sendo, realizou-se uma nova análise fatorial exploratória, retirando o item I9. A extração de um fator aumentou a variância explicada por um fator para 50,59%. Contudo, a correlação item total sugere a eliminação de mais um item, I15.

Após a eliminação do item I15 a variância explicada por um fator é de 60,09%, variando o *factor loading* 0,532 a 0,858, o que valida a subescala.

O quadro que se segue demonstra as correlações entre os itens da variável independente (atratividade organizacional).

Quadro 4-1: Tabela de Correlações de Pearson

	A_1	A_2	A_3	A_8_I	A_12	I_6	I_9	I_11	I_14	I_15	P_4	P_5	P_7	P_10	P_13
A_1	1														
A_2	,706**	1													
A_3	,644**	,761**	1												
A_8_I	,273**	,314**	,249**	1											
A_12	,570**	,653**	,546**	,382**	1										
I_6	,521**	,524**	,515**	,321**	,436**	1									
I_9	,255**	,258**	,180	-,017	,356**	,174	1								
I_11	,389**	,415**	,364**	,280**	,569**	,300**	,204*	1							
I_14	,674**	,624**	,583**	,229*	,615**	,485**	,156	,457**	1						
I_15	,150	,174	,188*	,067	,227*	,213*	,097	,394**	,165	1					
P_4	,453**	,294**	,383**	,121	,332**	,266**	,122	,220*	,364**	,203*	1				
P_5	,619**	,532**	,527**	,420**	,525**	,435**	,145	,417**	,570**	,256**	,510**	1			
P_7	,554**	,492**	,545**	,177	,477**	,462**	,195*	,322**	,517**	,122	,417**	,494**	1		
P_10	,685**	,563**	,532**	,321**	,598**	,555**	,329**	,359**	,590**	,264**	,359**	,642**	,615**	1	
P_13	,552**	,465**	,455**	,332**	,464**	,333**	,121	,442**	,627**	,172	,448**	,715**	,367**	,497**	1

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

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

(Elaboração própria)

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 Validação do modelo de medida face à amostra

Tendo em conta o exposto anteriormente, evidencia-se consistência das variáveis latentes, conforme informação no quadro 5-1.

Quadro 5-1: *Alfa cronbach's* de todas as subescalas em investigação

Subescalas	<i>Alfa cronbach's</i>
Atração	0,847
Prestígio	0,904
Intenção	0,739
Comprometimento organizacional afetivo	0,779
Comprometimento organizacional normativo	0,804
Comprometimento organizacional calculativo	0,845

(Elaboração própria)

5.1.1 Atratividade Organizacional

Os resultados da análise fatorial exploratória extraiu dois fatores que explicam 60,36% da variância. Contudo, os valores de alguns itens saturam e outros consideram-se ambíguos como é o exemplo do ATO_I20, ATO_P12 e ATO_P22, pois apresentam valores muito próximos (Anexo 9). A solução fatorial sugere a eliminação de alguns itens, no entanto aguardaram-se os resultados da análise fatorial confirmatória.

A AFE não permite reconhecer cada um dos seus três fatores expostos no quadro teórico, pois o primeiro fator é composto por itens de atração e intenção, o segundo fator é composto por itens de prestígio.

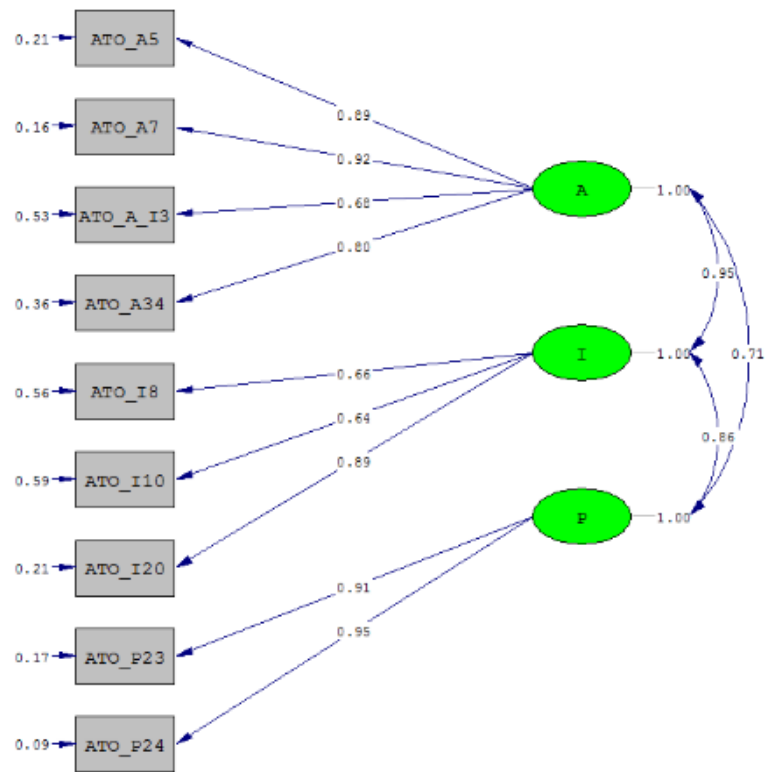
De seguida, procedeu-se à análise fatorial confirmatória com recurso ao LISREL (versão 9.2), de três modelos. O primeiro modelo correlacional, o segundo modelo de regressão, ambos propostos por Highhouse, Lievens e Sinar, (2003), o terceiro modelo emergiu da solução da análise fatorial exploratória. No quadro que se segue apresenta-se as medidas de bondade de ajustamento, de cada um dos supra referidos modelos, e em cada um apresenta-se, o modelo inicial e o modelo final.

Quadro 5-2: Medidas de bondade do ajustamento dos modelos de atratividade organizacional

	Modelo Correlacional		Modelo de Regressão		Modelo do AFE	
	Modelo Inicial (MI)	Modelo Final (M8)	Modelo Inicial (MI)	Modelo Final (MI3)	Modelo Inicial (MI)	Modelo Final (MI9)
df	87	24	87	18	89	8
χ^2	171,03	27,56	171,03	19,13	170,49	0
RMSEA	0,128	0,073	0,128	0,065	0,127	0
GFI	0,797	0,95	0,797	0,961	0,797	0,989
CN	64,214	165,233	64,214	197,904	64,761	618,642
IFI	0,888	0,982	0,888	0,981	0,887	1
CFI	0,887	0,981	0,887	0,983	0,886	1
χ^2 / df	1,97	1,15	1,97	1,07	1,92	0
AIC	756,492	437,148	756,492	658,768	756,178	417,501

(Elaboração própria)

Figura 2: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo correlacional do autor (M8)²



Chi-Square=27.56, df=24, P-value=0.27905, RMSEA=0.073

² No anexo 10 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

Figura 3: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo de regressão do autor (M13)³

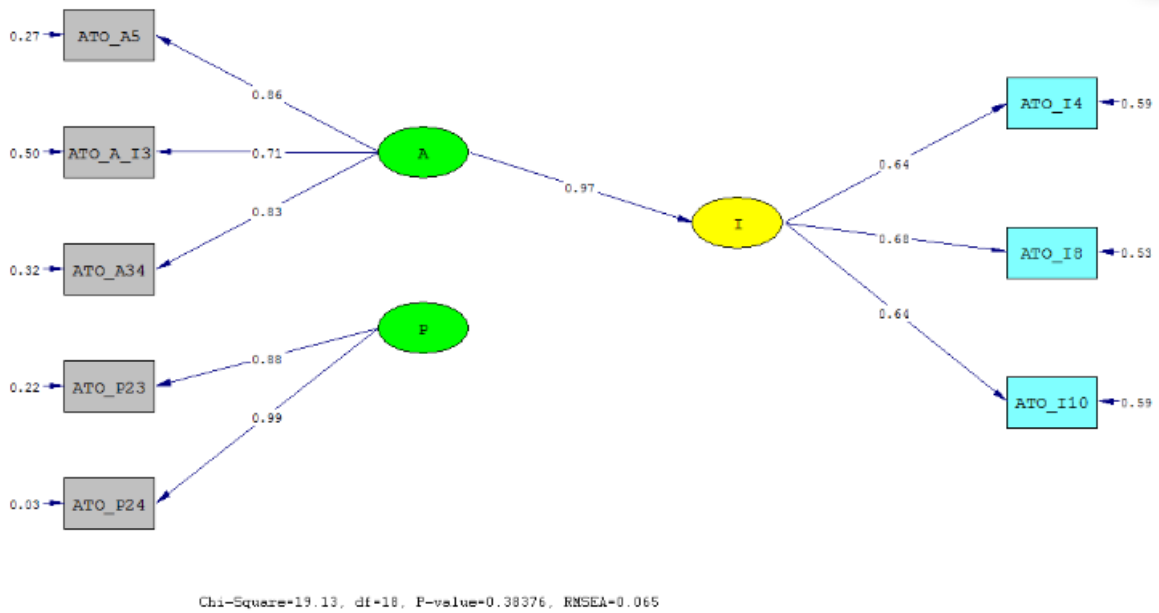
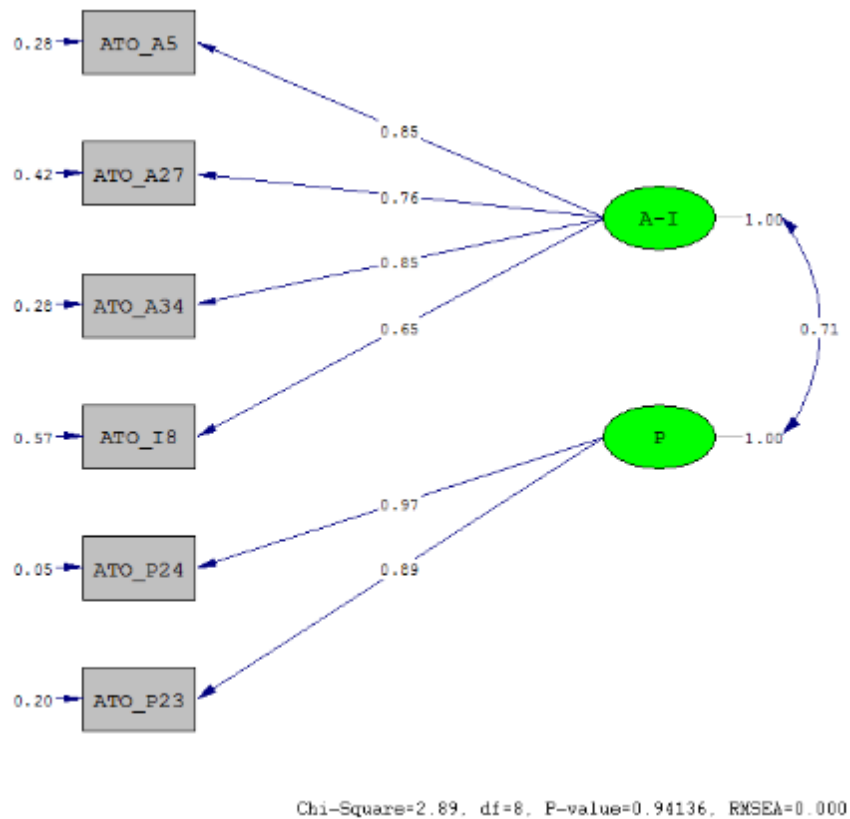


Figura 4: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo da AFE (M9)⁴



³ No anexo 11 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

⁴ No anexo 12 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

Tendo em conta os resultados obtidos, elegeu-se o M13 do modelo de regressão com a melhor solução fatorial exibida. Embora os resultados do modelo AFE (M9) obtidos na AFC revelassem melhores indicadores de bondade de ajustamento, face ao modelo final de regressão (M13), conforme quadro 5-2. Optou-se por este último, por corresponder ao modelo dos autores, uma vez que o modelo M9 exigia uma dimensão da amostra em muito superior (CN = 618,64), à dimensão da mesma.

A estimativa da relação da atração sobre a intenção não é significativamente aceitável, apesar de apresentar um *fator loading* de 0,97, o *t-valeu* apresenta um valor de 1,37, (valor que deveria situar-se entre 1 e -1), deste modo, a H2 foi rejeitada.

Apesar do *t-valeu* sugerir que a estimativa da influência de atração (A) e prestígio (P) sobre intenção (I) não é estatisticamente significativa, pois o coeficiente de terminação r^2 é de 0,953. O que significa que as variáveis A e I, em conjunto explicam 95% da variância. De acordo com a figura 3, a H3 foi eliminada.

Os valores apresentados sugerem a presença de fenómenos de multicolinearidade.

Tendo em conta o exposto, os resultados não permitem confirmar o modelo de Highhouse, Lievens e Sinar (2003).

5.1.2 Comprometimento Organizacional

Na análise fatorial exploratória emergiram quatro fatores que explicam 63,7% da variância. A AFE não permitiu identificar os três perfis de comprometimento organizacional de acordo com o quadro teórico apresentado por Meyer e Allen (1991), uma vez que os itens da componente afetiva e normativa surgem diluídos em três fatores, apenas a componente do comprometimento calculativo emerge intacto (anexo 13).

Os resultados por subescala apontam para a possibilidade de haver duas dimensões ou subdimensões na componente normativa. A primeira é constituída por itens relacionados com a possibilidade de sair da organização CO_N11, CO_N13 e CO_N18. A segunda está mais

orientada para a natureza do dever para com a organização. Sendo neste caso constituída por itens CO_N_(R)33, CO_N28 e CO_N29 (Anexo 14).

A subescala do comprometimento organizacional afetivo sugere duas subdimensões da componente, uma vez que foram extraídos dois fatores (Anexo 15). O primeiro fator reúne os itens CO_A16(R), CO_A30(R) e CO_A(R)32, em que está presente a identificação da pessoa com a missão e valores da organização. O segundo fator CO_A6, CO_A14 e CO_A15, revela habilidade em lidar com as suas próprias emoções de forma a adotar posturas favoráveis que impulsionem a sua carreira, uma vez que as crenças organizacionais estão alinhadas com as crenças individuais.

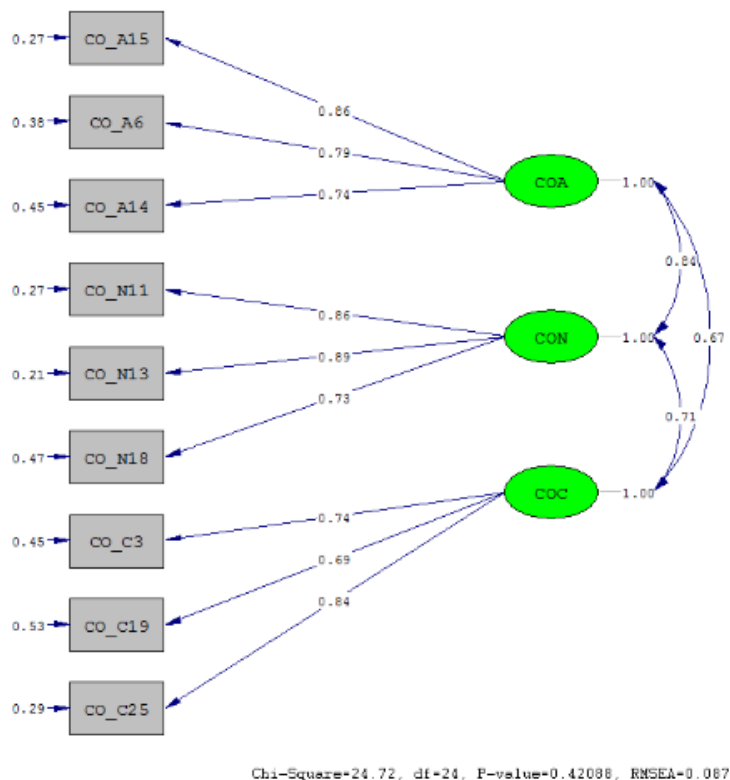
Em seguida, realizou-se a análise fatorial confirmatória, apresentando, no quadro 5-3 os indicadores de bondade de ajustamento do modelo inicial e o modelo final do comprometimento organizacional.

Quadro 5-3: Medidas de bondade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional

	Modelo Inicial (M1)	Modelo Final (M11)
df	149	24
χ^2	416,04	24,72
RMSEA	0,162	0,087
GFI	0,656	0,942
CN	41,152	135,603
IFI	0,697	0,964
CFI	0,694	0,963
χ^2 / df	2,79	1,03
AIC	1868,164	777,613

(Elaboração própria)

Figura 5: Diagrama da solução final decorrente da AFC do modelo da CO (M11)⁵



Optou-se por não realizar a análise fatorial confirmatória com base no modelo resultante da AFE, pois o modelo de Meyer e Allen (1991) tem sido muito estudado e submetido a diversos estudos empíricos, sugerindo assim, Rego e Souto (2004) que este modelo é o que melhor tem “... resistido às contingências amostrais e culturais” (Rego & Souto, 2004, p.160).

5.2 Teste de hipóteses e modelo proposto

Antes de testarmos o modelo proposto no seu todo, realizamos uma análise de cada uma das suas partes.

⁵ No anexo 16 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

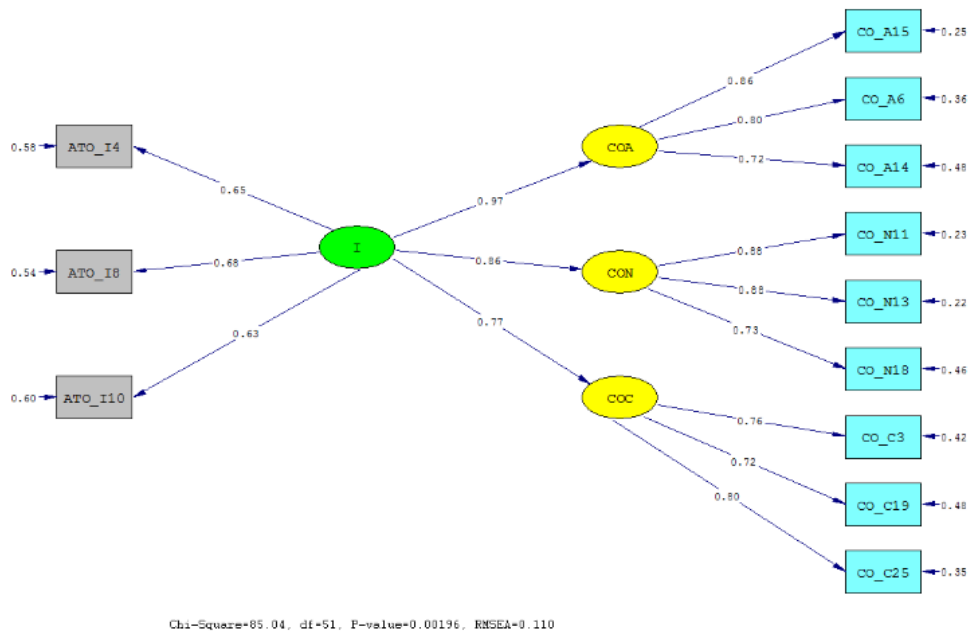
O quadro que se segue expõe os indicadores de bondade de ajustamento, da intenção como antecedente do comprometimento organizacional em cada uma das suas componentes, do modelo inicial e do modelo final, seguindo-se da apresentação do diagrama da solução final.

Quadro 5-4: Medidas de bondade do ajustamento da intenção como antecedente do comprometimento organizacional

	Modelo inicial (M1)	Modelo final (M4)
df	48	51
χ^2	74,88	85,04
RMSEA	0,107	0,11
GFI	0,895	0,883
CN	92,43	87,34
IFI	0,923	0,912
CFI	0,922	0,911
χ^2 / df	1,58	1,67
AIC	1090,67	1101,58

(Elaboração própria)

Figura 6: Diagrama da solução final decorrente da intenção como antecedente do CO (M4)⁶



⁶ No anexo 17 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

De acordo com os indicadores apresentados, este modelo parcial não ajustou, pois o RMSEA da solução final é superior a 1 e os *fator loading* estão muito próximo de 1, o que indica a presença de fenómenos de multicolinearidade.

A influência da intenção sobre o comprometimento organizacional apresentou valores *t-valeu* acima do aceitável, uma vez que deve mostrar valores entre 1 e -1. A influência da intenção sobre COA apresenta um *t-valeu* de 2,07; a influência da intenção sobre COC apresenta um *t-valeu* de 5,14, por fim, a influência da intenção sobre CON apresenta um *t-valeu* de 5,46.

Deste modo, os valores indicados rejeitam as H4a, H4b e H4c.

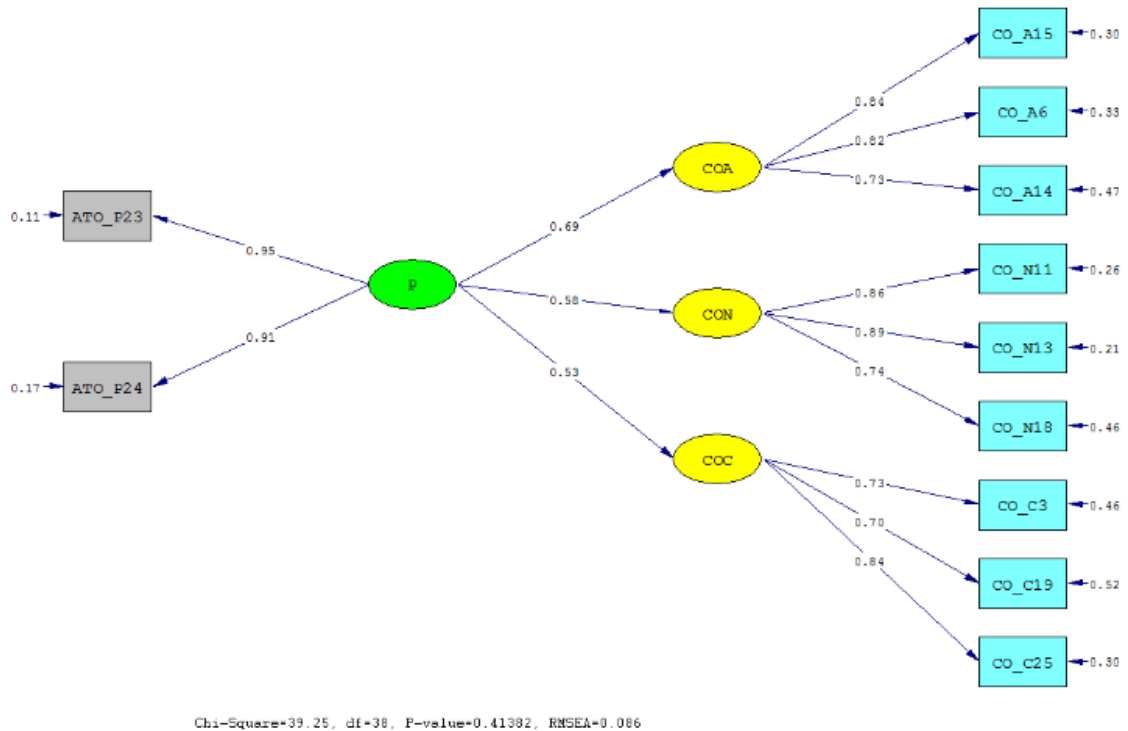
Prossegue-se a análise do prestígio como antecedente do comprometimento e suas componentes.

Quadro 5-5: Medidas de bondade do ajustamento do prestígio como antecedente do comprometimento organizacional

	Modelo final (M1)
df	38
χ^2	39,25
RMSEA	0,086
GFI	0,921
CN	126,49
IFI	0,96
CFI	0,96
χ^2 / df	1,03
AIC	846,35

(Elaboração própria)

Figura 7: Diagrama da solução final decorrente do prestígio como antecedente do CO (M1)



O modelo apresentado ajustou, pois evidencia um RMSEA de 0,086 e os valores convergem dos *fator loading* estão dentro dos valores de referência.

A estimativa da relação de influência do prestígio sobre o comprometimento organizacional, apresenta valores de *t-valeu*, não aceitáveis estatisticamente, uma vez que os valores não estão entre 1 e -1. A influência do prestígio sobre o COA apresenta um *t-valeu* de 5,98, a influência do prestígio sobre o COC exibe um *t-valeu* de 4,8 e por último, a influência do prestígio sobre o CON apresenta um *t-valeu* de 5,27.

Assim sendo, os resultados rejeitam as hipóteses H5a, H5b e H5c.

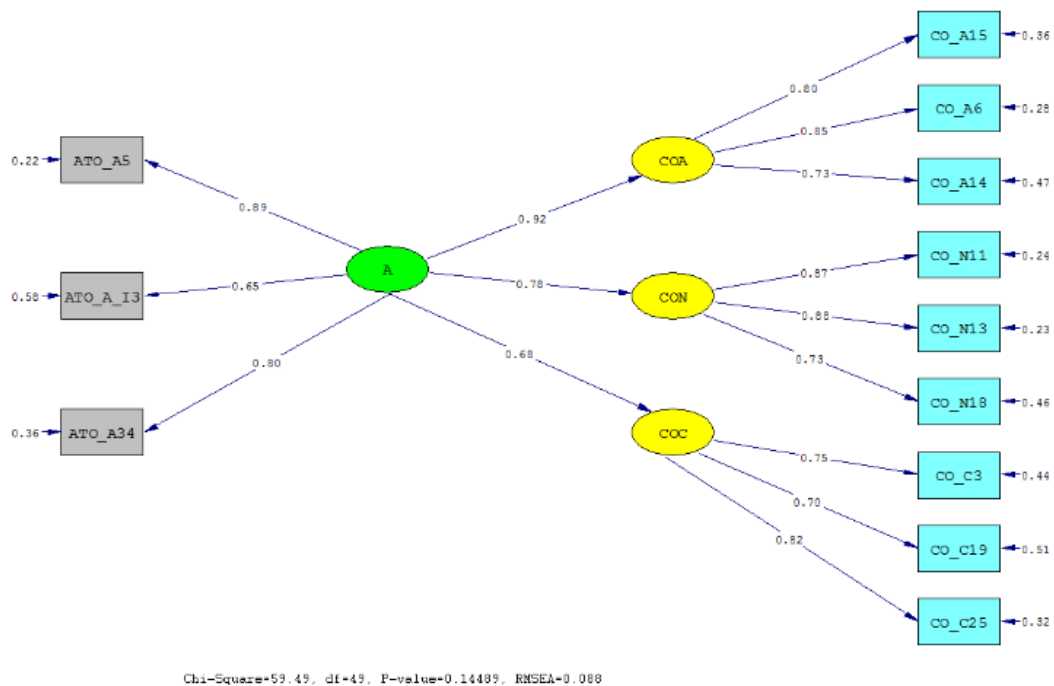
De seguida analisamos a atração como antecedente do comprometimento organizacional e suas componentes.

Quadro 5-6: Medidas de bondade do ajustamento da atração como antecedente do comprometimento organizacional

	Modelo inicial (M1)	Modelo final (M2)
df	48	49
χ^2	58,71	59,49
RMSEA	0,089	0,088
GFI	0,913	0,912
CN	116,96	117,58
IFI	0,95	0,949
CFI	0,949	0,949
χ^2 / df	1,22	1,21
AIC	979,69	979,06

(Elaboração própria)

Figura 8: Diagrama da solução final decorrente da atração como antecedente do CO (M2)⁷



Os valores apresentados indicam um bom ajustamento, uma vez que as medidas de bondade de ajustamento estão de acordo com os valores de referência.

⁷No anexo 18 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

A relação de influência da atração sobre o comprometimento organizacional, apresenta valores de estimativas, que não são estatisticamente aceitáveis. A influência da atração sobre COA apresenta um *t-valeu* de 3,91, a influência da atração sobre COC revela um *t-valeu* de 5,56, e por fim, a influência da atração sobre CON apresenta um *t-valeu* de 5,95. Tendo em conta o exposto, os resultados rejeitam as H6a, H6b e a H6c.

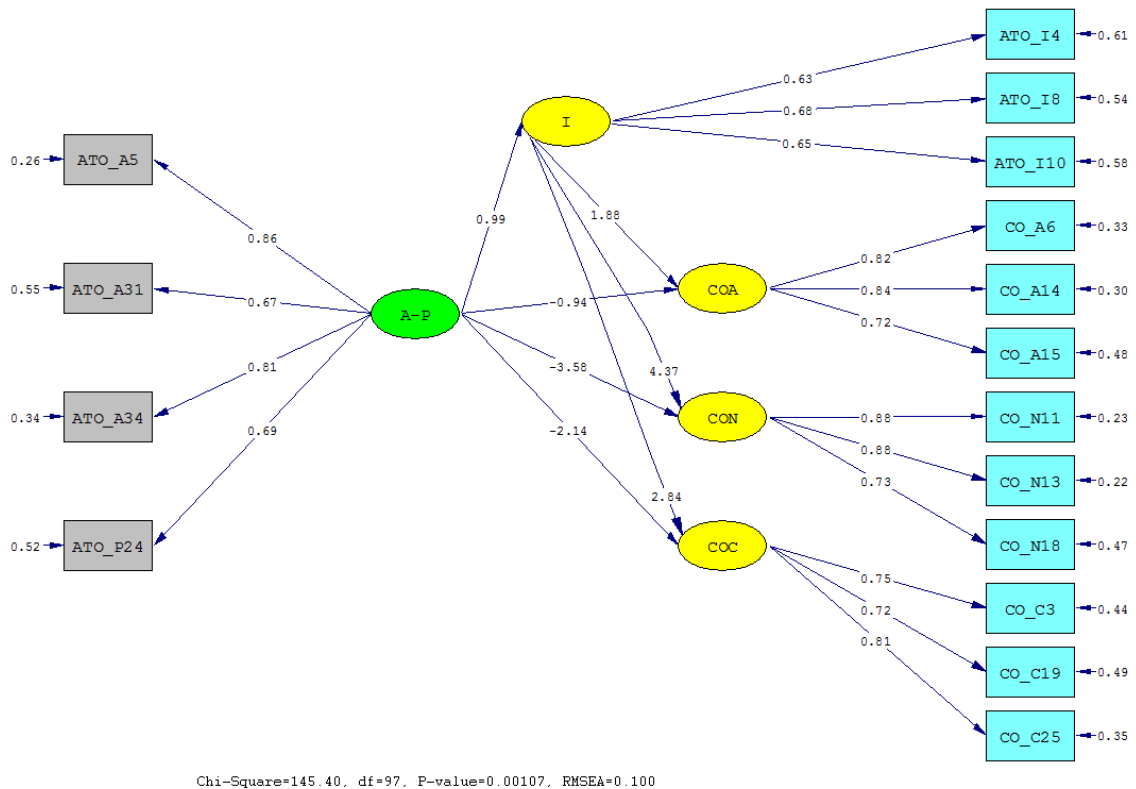
Por último, analisamos o modelo proposto.

Quadro 5-7: Medidas de bondade do ajustamento do modelo proposto

	Modelo inicial (M1)	Modelo final (M3)
df	108	97
χ^2	166,2	145,4
RMSEA	0,104	0,1
GFI	0,845	0,86
CN	82,97	88,77
IFI	0,9	0,904
CFI	0,898	0,903
χ^2 / df	1,54	1,5
AIC	1278,46	1336,43

(Elaboração própria)

Figura 9: Diagrama da solução final decorrente do modelo proposto (M3)⁸



O modelo tal como foi estabelecido e proposto não convergiu nem ajustou, por apresentar valores de estimativas não aceitáveis estatisticamente (valores superiores a 1). Segundo Salgueiro (2012) estes resultados indicam de fenómenos de multicolinearidade, que específica, “coeficientes entre variáveis independentes elevados (acima 0,7 em valor absoluto)” (Salgueiro, 2012, p.57) é indicativo da presença de uma situação de multicolinearidade.

A variável atração (A) e prestígio (P) apresentam uma correlação de 0,73, decidiu-se juntar as variáveis A e P numa única variável. Não foi alheio a esta decisão, o facto de a variável prestígio estar a ser medida por apenas uma variável manifesta, enquanto o recomendável são três, e o ideal quatro (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Tendo em conta os resultados obtidos, a H7, H8 e H1 foram eliminadas.

⁸ No anexo 19 apresenta-se todos os diagramas obtidos até obter a melhor solução fatorial

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

6.1 Conclusões Finais

Este trabalho de investigação tinha como objetivo primordial responder à questão de partida: em que medida é que as componentes de atratividade organizacional determinam o comprometimento organizacional?

O modelo tal como foi estabelecido e proposto não convergiu nem ajustou, por apresentar valores de estimativas não aceitáveis estatisticamente (valores superiores a 1). De acordo com Salgueiro (2012) estes resultados assinalam a presença de fenómenos de multicolinearidade, uma vez que os, “coeficientes entre variáveis independentes elevados (acima 0,7 em valor absoluto)” (Salgueiro, 2012, p.57). As hipóteses foram rejeitadas e outras eliminadas do modelo, tendo em conta os valores apresentados.

Tendo em conta o quadro teórico apresentado, ressalva-se que o modelo proposto evidencia base teórica para a sua fundamentação.

Deste modo, importa referir que a atração e a intenção em conjunto explicam 95% da variância. A variável atração e prestígio apresentam um *factor loading* de 0,73. No modelo proposto decidiu-se juntar as variáveis A e P numa única variável, pelo facto de a variável prestígio estar a ser medida por apenas uma variável manifesta, enquanto o recomendável são três, e o ideal quatro (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Será que estamos perante um construto unidimensional?

Os dados não permitiram validar o modelo de Highhouse e colaboradores (2003).

Da análise dos construtos latentes, emergiu um fator preponderante a ter em causa, o fenómeno de multicolinearidade é “uma situação em que uma ou mais variáveis independentes estão altamente correlacionadas com outra ou outras variáveis independentes, também incluídas no modelo” (Salgueiro, 2012, p.57).

Contudo a presença de multicolinearidade conduz a um problema, que pode dever-se a diversas questões nomeadamente, a necessidade de reconceptualização dos construtos, nomeadamente da atratividade organizacional. De acordo com a revisão de literatura efetuada, evidenciou-se a estagnação do construto de atratividade organizacional. Highhouse e colaboradores (2003)

definem o construto como sendo tridimensional, porém, ao longo da revisão de literatura essa tridimensionalidade não é clara.

No estudo de Highhouse e colaboradores, a população em investigação focava-se em pessoas fora da organização, pois eram jovens desempregados à procura de uma organização para trabalhar, ao inverso do presente. Deste modo, o conteúdo e o sentido dos itens de medida tiveram que ser modificados, por forma a fazerem sentido aquando aplicados a trabalhadores.

A população da amostra foi composta por trabalhadores de IPSS, uma vez que estes apresentam atributos singulares, caracterizando-se por serem trabalhadores fortemente identificados com a missão, valores e objetivos. Pois o trabalho assenta numa vertente humana e emocional muito forte (Machado, 2011). Será que esta especificidade de características pode por em quase a apropriação que cada pessoa faz dos construtos que lhe foram apresentados?

6.2 Limitações do estudo

A presente investigação apresenta limitações, a primeira diz respeito ao facto de o instrumento de medida da atratividade organizacional ter sido adaptado para o contexto de trabalho, uma vez que o questionário, tal como proposto pelos autores, estava designado a candidatos à procura de trabalho.

A segunda limitação, incide no facto do questionário não ter sido dado em mão a cada respondente, uma vez que se assim fosse, possibilitava clarificar o sentido de algumas questões, em que pudessem emergir dúvidas.

Em terceiro, o facto da amostra retratar trabalhadores de IPSS ou Instituições sem fins lucrativos, pode fazer com que as respostas dadas, sejam condicionadas pela singularidade própria do setor de atividade, podendo explicar os fenómenos de multicolinearidade.

Por último, o facto de o questionário integrar duas escalas, o que pode torna-lo extenso, e diminuir o rigor de resposta de cada um dos respondentes.

6.3 Estudos futuros

De acordo com os resultados, sugere-se alguns estudos, como reconstrução da escala de atratividade organizacional, nomeadamente do prestígio. Isto porque quando falamos prestígio surge subjacente ao mesmo, quase como sinónimo o conceito da reputação. Estaremos a falar do mesmo construto?

Contudo, importa rever o construto da atração e da intenção, rever cada item e perceber o seu sentido no contexto Português, pois poderemos estar perante uma falta de clareza na formulação dos itens dos construtos em análise.

Em estudo futuros é preponderante perceber a dimensionalidade do construto da atratividade organizacional, pois estamos perante um construto unidimensional ou tridimensional? A revisão de literatura não tem sido muito clara neste sentido.

Será que o instrumento de medida do modelo de Highhouse e colaboradores faz sentido quando aplicado a candidatos à procura de uma organização? Esta questão conduz-nos a uma nova investigação.

Tendo em conta os resultados sugere que se faça uma replicação do estudo elegendo outra amostra de trabalhadores, uma vez que a amostra em investigação detém características singulares, pelo seu âmbito de atividade. De modo, a perceber se estamos perante um problema de amostra.

Por fim, sugere-se o estudo sobre trabalhadores de IPSS, pois é um setor que requer cada vez mais profissionalização. Uma das razões reside na sustentabilidade financeira das mesmas, pois a maior parte do financiamento das mesmas provém do Estado, e na atual situação da economia emerge a necessidade de reduzir a sua dependência.

6.4 Reflexão final

Atualmente a gestão de recursos humanos tem um papel cada vez mais determinante nas organizações, assumindo uma questão estratégica.

Assim sendo, deve-se olhar para as mensagens que são enviadas a cada trabalhador, na medida em que o comprometimento organizacional resulta das perceções que o trabalhador tem das mensagens que lhe são enviadas, nomeadamente através das políticas de gestão de recursos humanos.

Esta clarificação é preponderante na medida em que se reside numa economia cada vez mais competitiva e globalizada, e necessita de ter empregados comprometidos, que sejam parte da organização conduzindo-a a uma maior eficácia e eficiência dos seus recursos, pois só assim subsiste no mercado.

Assim sendo emerge uma questão, será o comprometimento organizacional o fim? Ou o início.

Espera-se que a presente investigação desperte o interesse da comunidade científica para o surgimento de estudos que possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

BIBLIOGRAFIA

- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E., Klein, H. & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In: H. J. Klein, T. E., Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-form study. *Journal of Occupation Psychology*, 63, 245-261.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26 (3), 443-464.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Clugston, M. Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-29.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder:

The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behavior of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507-533.

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.

Dutton J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.

Gellatly, I. R., Meyer, J.P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.

Goulet, L. R. & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 1-8.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7ª Edição). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hannon, J. M. & Milkovitch, G. T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35 (3), 405-424.

Harris, M. M. & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765-784.

Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986-1001.

Jaros, S. T., Jermier, J. M., Kochler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.

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

Klein, H. J. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review* 23, 127-130.

Klein, H. J. Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Klein, H. J., Molloy, J. C. & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130-151.

Lievens, F., G. Van Hove & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 45-59.

Machado, L., A. (2011). Liderança transformacional como componente da Gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 2 (1), 69-85.

Mael, F. & Ashford, B. E. (1992). Alumni and their alma: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.

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

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

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª Edição). Pêro Pinheiro: Gráfica Manuel Barbosa & Filhos.

Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Marsh, R. M. & Mannari, H. (1997). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.

McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, M. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 372-378.

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

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Sage Publications*, 118-119.

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

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

Meyer, J. P., Allen, M. J. & Topolnysk, L. (1998). Commitment in changing world of work. *Canadian Psychology*, *39*, 83-93.

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

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*, 283-294.

Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.

- Meyer, J. P. Stanley, L. J. & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 190–202
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2-3), 65-87.
- Mowday, R.T. Steeres, R. M. & Poter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nascimento, J.L. Albino, L. & 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*, 14 (1), 115-133.
- O’Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Powell, G. N. (1991). Applicant reaction to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44, 67-83.
- Powell, G. N. (1984). Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison. *Personnel Psychology*, 37, 721-732.
- Quintão, C. (2004), *Terceiro Sector – elementos para referência teórica e conceptual*, In *Actas do V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação* (28-38), Braga: Universidade do Minho.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177.

Rynes, S. L. & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates of employment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 146-154.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2 (2), 399-344. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Rousseau, D. M. (1989). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organization Behavior*, 15, 1-43.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Salgueiro, M. F. (2012). *Modelos com Equações Estruturais*. Católica Porto: Sociedade Portuguesa de Estatística.

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12 (3), 405-424.

Soares, C., Fialho, J. A. S., Chau, F., Gageiro, J. & Pestana, H. (2011) *A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*. Relatório final, POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Smidts, A., Pruyn, A. T. M. & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.

Taylor, M. S. & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261-285.

- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45 (2), 122-133.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35, 739-765.
- Vandenberg, R.J., Self, R. M. & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário final

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito de Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Pretende-se que faça uma apreciação de natureza afetiva da sua organização.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Alexandra Santos Frazão

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

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

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo,	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
------------------------	---------------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------



1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7
3. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento	1	2	3	4	5	6	7
4. Como gosto de trabalhar nesta organização, não faço qualquer esforço em ir trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
5. Para mim esta organização o é um bom local para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta organização é atrativa para mim como local de emprego	1	2	3	4	5	6	7
8. Se tivesse oportunidade de mudar para outra organização, iria continuar a trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
9. Os empregados têm orgulho de dizer que trabalham nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização foi uma das minhas escolhas como entidade empregadora	1	2	3	4	5	6	7
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
12. Considera esta organização um lugar de prestígio para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu não iria deixar esta organização neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
15. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
16. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
17. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
18. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	1	2	3	4	5	6	7
19. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
20. Recomendo esta organização a um amigo que esteja à procura de emprego	1	2	3	4	5	6	7
21. Se eu fosse convidado para ir a uma entrevista de seleção a outra organização, não aceitaria	1	2	3	4	5	6	7
22. Há muitas pessoas que gostavam de trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
23. Esta organização tem a reputação de ser uma excelente empregadora	1	2	3	4	5	6	7



24. Esta organização tem uma boa reputação para trabalhar nela	1	2	3	4	5	6	7
25. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
26. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta, da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
27. Exercer uma função nesta organização é muito atrativo para mim	1	2	3	4	5	6	7
28. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
29. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	1	2	3	4	5	6	7
30. Não me sinto como fazendo parte desta organização	1	2	3	4	5	6	7
31. Eu só estou interessado nesta organização como último recurso	1	2	3	4	5	6	7
32. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
33. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
34. Estou interessado em aprender mais sobre esta organização	1	2	3	4	5	6	7

1. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

3. Idade: _____ anos

4. Tempo de trabalho: _____ anos

5. Antiguidade na atual organização: _____ anos

6. Contando com a empresa onde trabalha atualmente, em quantas organizações é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ organizações

7. Indique o nível de habilitações académicas mais elevado que tenha frequentado:
- a. 4º ano
 - b. 6º ano
 - c. 9º ano
 - d. 12º ano
 - e. Ensino Superior

a. Outro: _____

8. Tem funções de chefia direta?
- a. Sim
 - b. Não

Anexo 2: Questionário Pré-teste

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito de Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Pretende-se que faça uma apreciação de natureza afetiva da sua Instituição.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Alexandra Santos Frazão

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



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

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo,	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Para mim esta organização é um bom local para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
2. Exercer uma função nesta organização é muito atrativo para mim	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou interessado em aprender mais sobre esta organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Há muitas pessoas que gostavam de trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
5. Considero esta organização um lugar de prestígio para trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização foi uma das minhas escolhas como entidade empregadora	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta organização tem a reputação de ser uma excelente empregadora	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu só estou interessado nesta organização como último recurso	1	2	3	4	5	6	7
9. Como gosto de trabalhar nesta organização, não faço qualquer esforço em ir trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização tem uma boa reputação para trabalhar nela	1	2	3	4	5	6	7
11. Se tivesse oportunidade de mudar para outra instituição, iria continuar a trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
12. Esta organização é atrativa para mim como local de emprego	1	2	3	4	5	6	7
13. Os empregados têm orgulho de dizer que trabalham nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
14. Recomendo esta organização a um amigo que esteja à procura de emprego	1	2	3	4	5	6	7
15. Se eu fosse convidado para ir a uma entrevista de seleção a outra organização, não aceitaria	1	2	3	4	5	6	7

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais.

Assinale com um X a sua resposta.

9. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

10. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

11. Idade: _____ anos

12. Tempo de trabalho: _____ anos

13. Antiguidade na atual organização: _____ anos

14. Contando com a Instituição onde trabalha atualmente, em quantas organizações é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas

15. Indique o nível de habilitações académicas mais elevado que tenha frequentado:

- f. Até ao 4º ano
- g. Até ao 6º ano
- h. Até ao 9º ano
- i. Até ao 12º ano
- j. Ensino Superior
- k. Outra: _____

16. Tem funções de chefia direta?

- a. Sim
- b. Não

Anexo 3: Caracterização dos participantes do pré-teste

SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	55	47,0	47,0	47,0
	Masculino	62	53,0	53,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

ESTADO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro(a)	86	73,5	73,5	73,5
	Casado(a)/ União de facto	28	23,9	23,9	97,4
	Divorciado(a)/Separado(a)	3	2,6	2,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

HABILITAÇÕES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até ao 4ºano	1	,9	,9	,9
	Até ao 6ºano	5	4,3	4,5	5,4
	Até ao 9ºano	5	4,3	4,5	9,9
	Até ao 12ºano	30	25,6	27,0	36,9
	Ensino superior	70	59,8	63,1	100,0
	Total	111	94,9	100,0	
Missing	System	6	5,1		
	Total	117	100,0		

CHEFIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	24,8	26,1	26,1
	Não	82	70,1	73,9	100,0
	Total	111	94,9	100,0	
Missing	System	6	5,1		

Total	117	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IDADE	116	18	60	28,14	10,107
TTRABALHO	115	0	43	8,57	9,729
ANTIGUIDADE	103	0	32	4,63	5,547
EMPRESAS	108	0	50	3,48	5,165
Valid N (listwise)	97				

Anexo 4: Correlação item total da variável atração

Communalities

	Initial	Extraction
A_1	,544	,605
A_2	,700	,845
A_3	,605	,672
A_8_I	,155	,129
A_12	,482	,504

Extraction Method: Maximum
Likelihood.

Anexo 5: Factor loading da variável atração

Factor Matrix^a

	Factor
	1
A_2	,919
A_3	,820
A_1	,778
A_12	,710
A_8_I	,359

Extraction Method:
Maximum
Likelihood.



a. 1 factors
extracted. 5
iterations required.

Anexo 6: Factor loading da variável atração

Factor Matrix^a

	Factor
	1
A_2	,922
A_3	,822
A_1	,777
A_12	,703

Extraction Method:
Maximum
Likelihood.
a. 1 factors
extracted. 5
iterations required.

Anexo 7: Factor loading da variável prestígio

Factor Matrix^a

	Factor
	1
P_5	,895
P_13	,753
P_10	,725
P_7	,599
P_4	,564

Extraction Method:
Maximum
Likelihood.
a. 1 factors
extracted. 5
iterations required.

Anexo 8: Correlação item total da variável intenção

Communalities

	Initial	Extraction
I_6	,260	,347
I_9	,056	,071
I_11	,330	,422
I_14	,343	,499
I_15	,175	,152

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Anexo 9: Solução fatorial dois fatores da atratividade organizacional

Structure Matrix

	Factor	
	1	2
ATO_A7	,875	,642
ATO_I20	,815	,777
ATO_P12	,802	,753
ATO_A5	,796	,628
ATO_A27	,735	,540
ATO_A34	,707	,588
ATO_I8	,641	,489
ATO_I4	,620	,337
ATO_I10	,553	,472
ATO_A_I31	,520	,395
ATO_I21	,404	,369
ATO_P24	,611	,933
ATO_P23	,557	,871
ATO_P9	,679	,768
ATO_P22	,662	,719

Extraction Method: Maximum

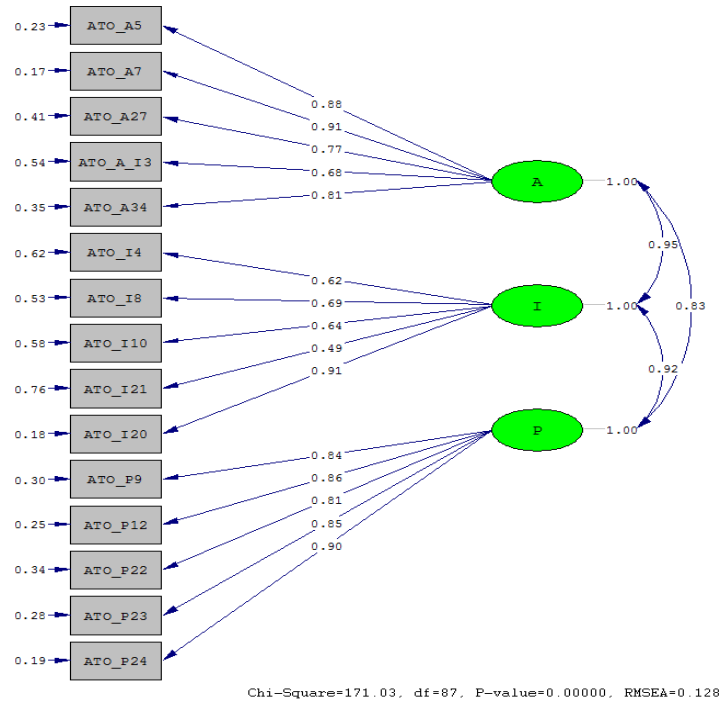
Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser

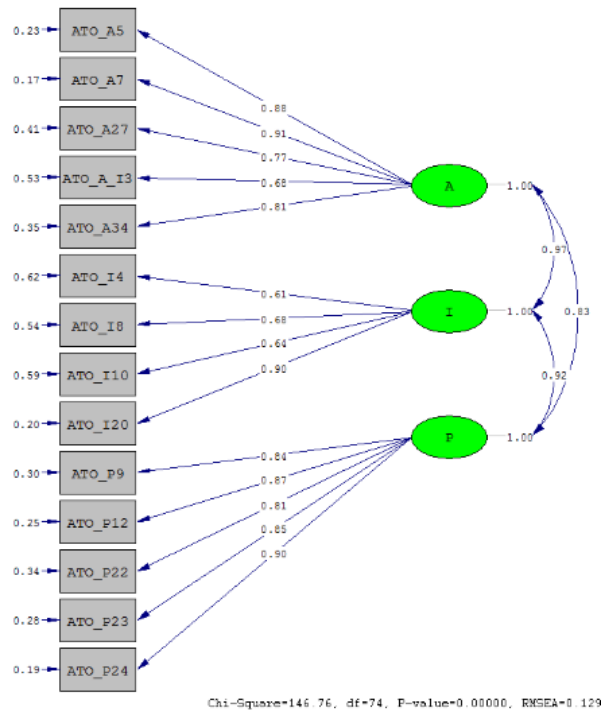
Normalization.

Anexo 10: Diagramas do modelo Correlacional

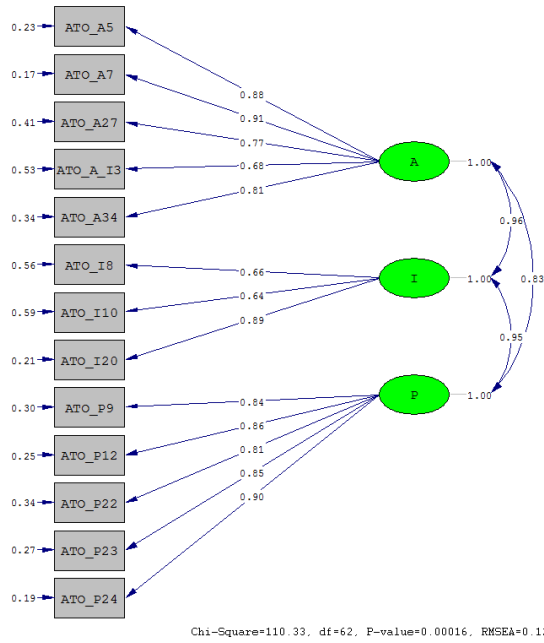
M1



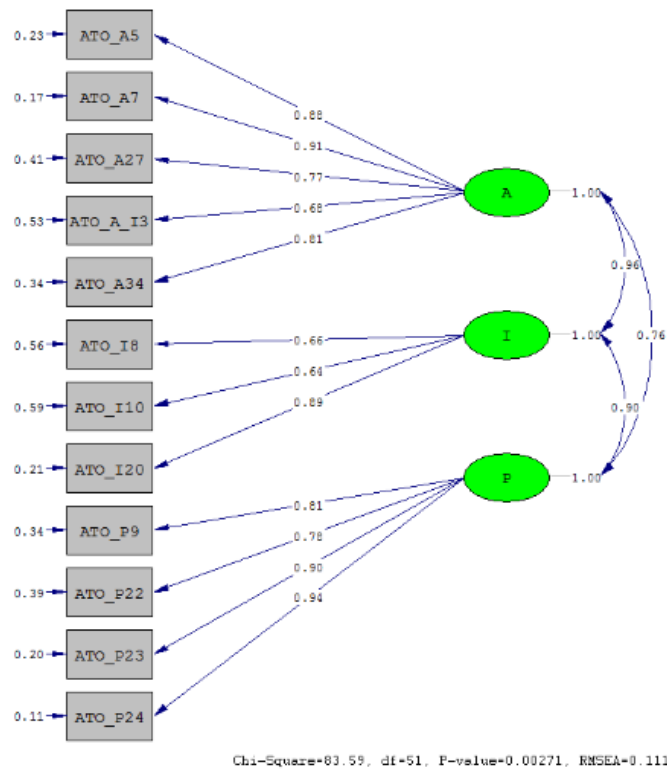
M2



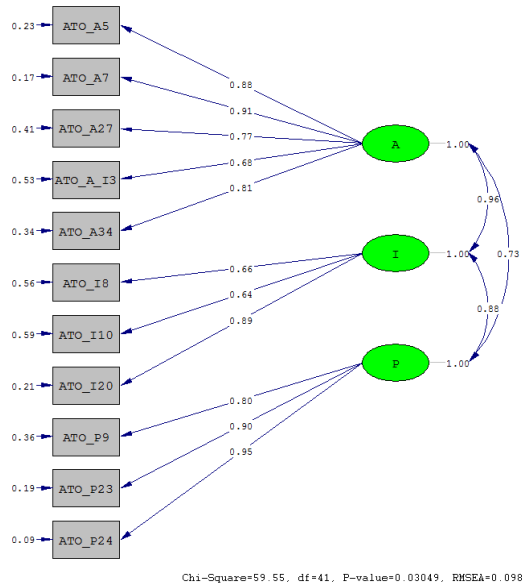
M3



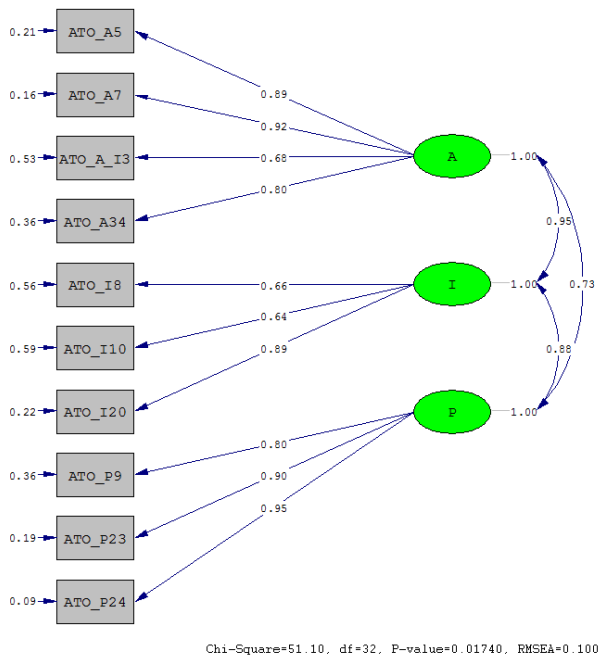
M4



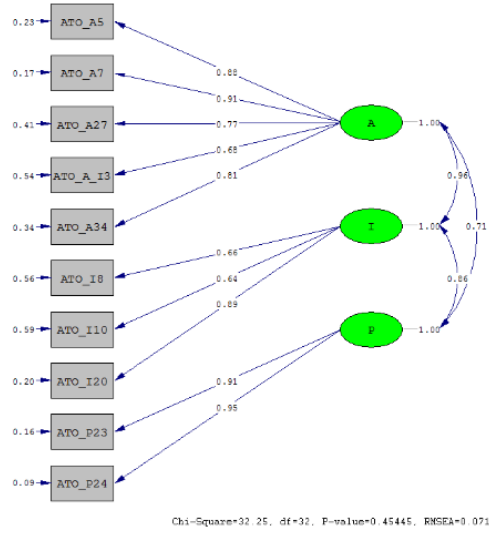
M5



M6

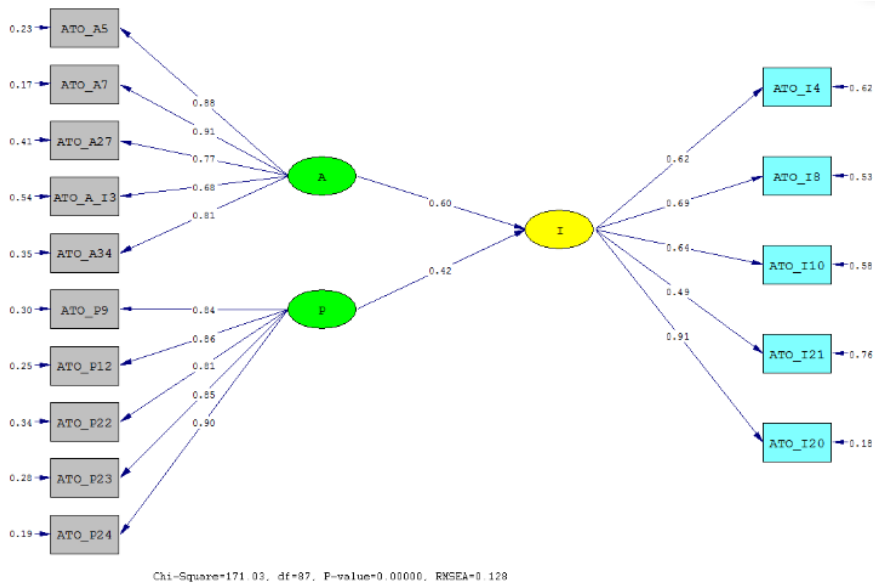


M7

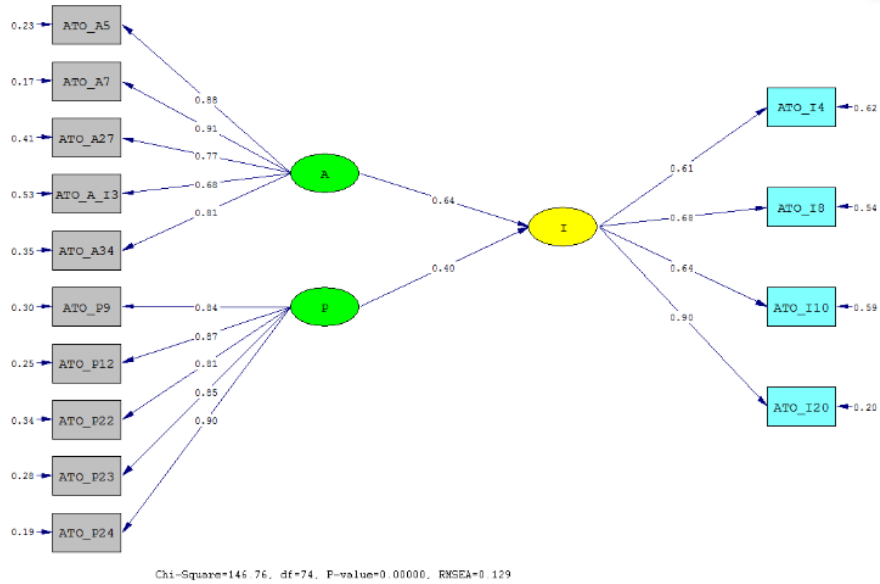


Anexo 11: Diagramas do modelo de Regressão

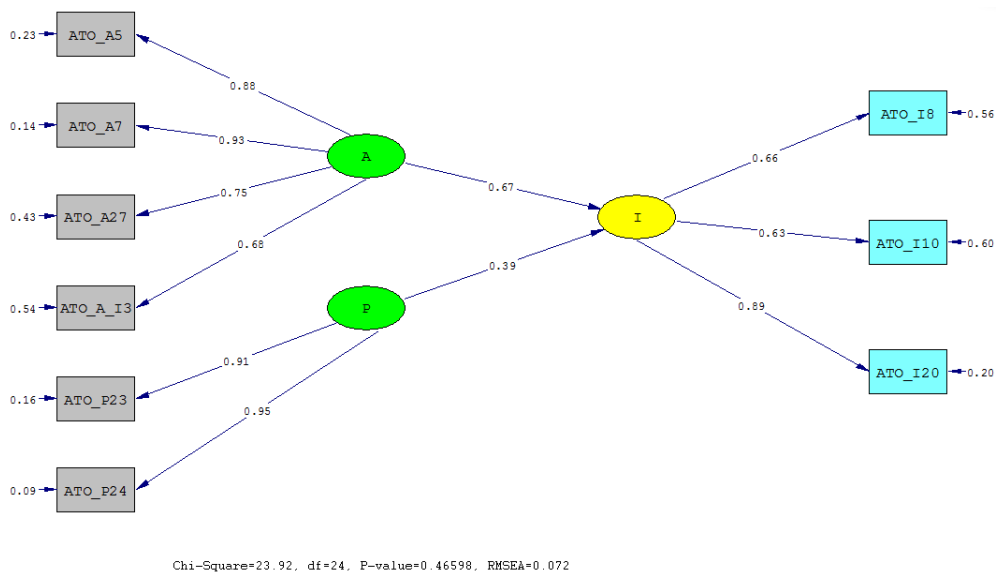
M1



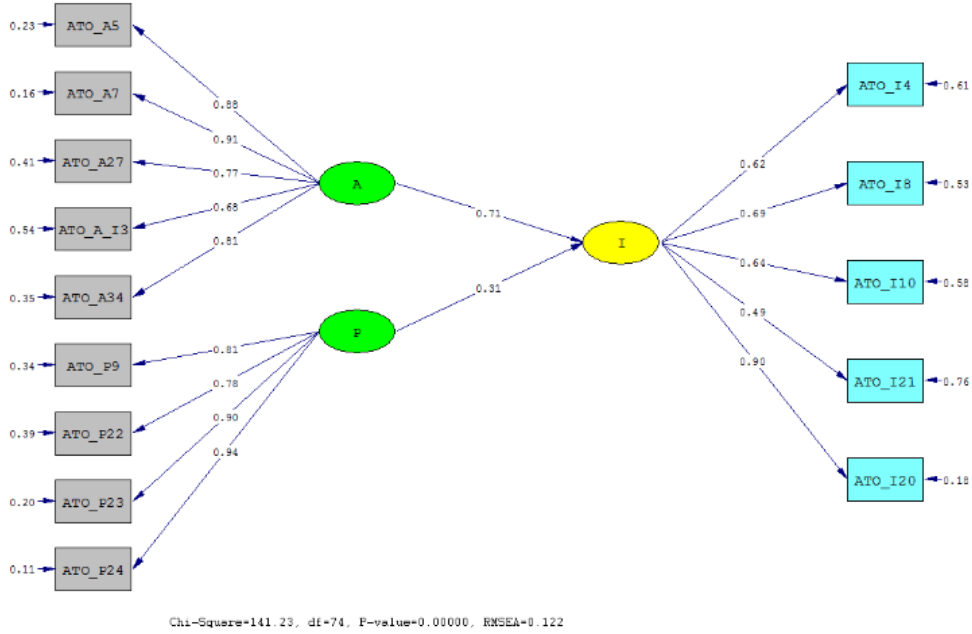
M2



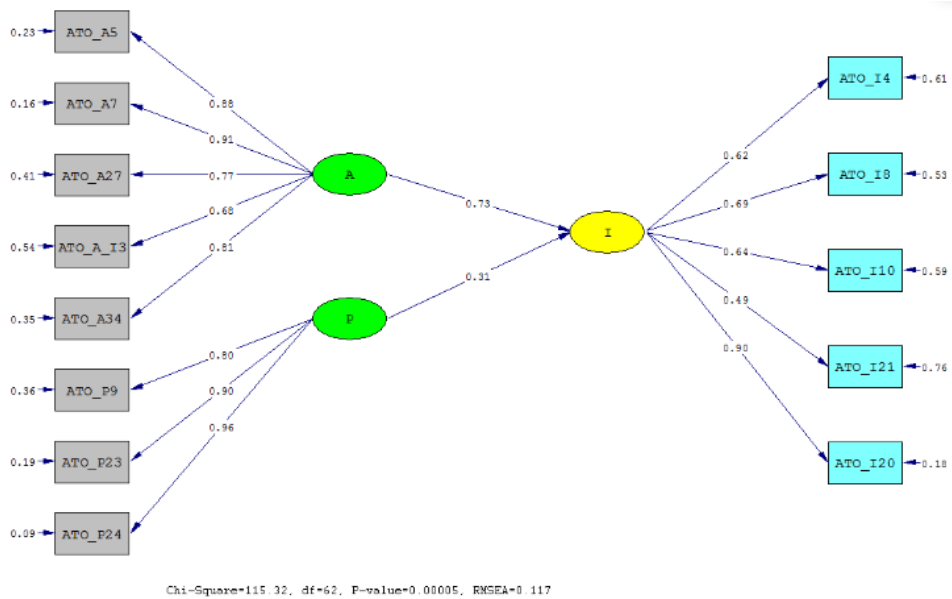
M3



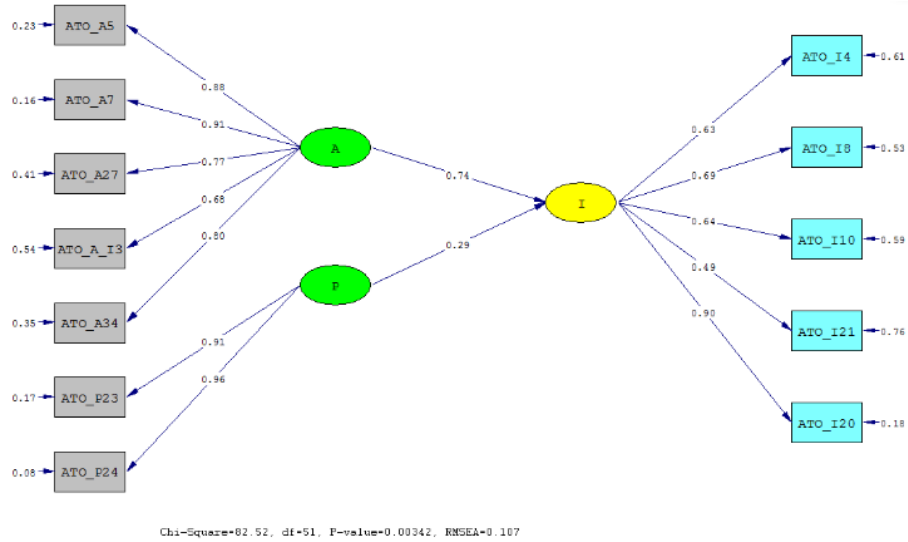
M4



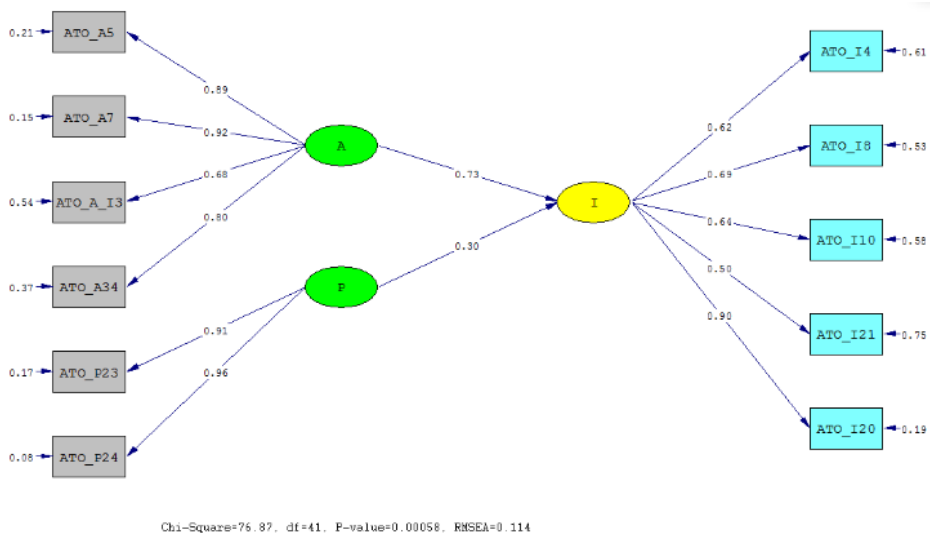
M5



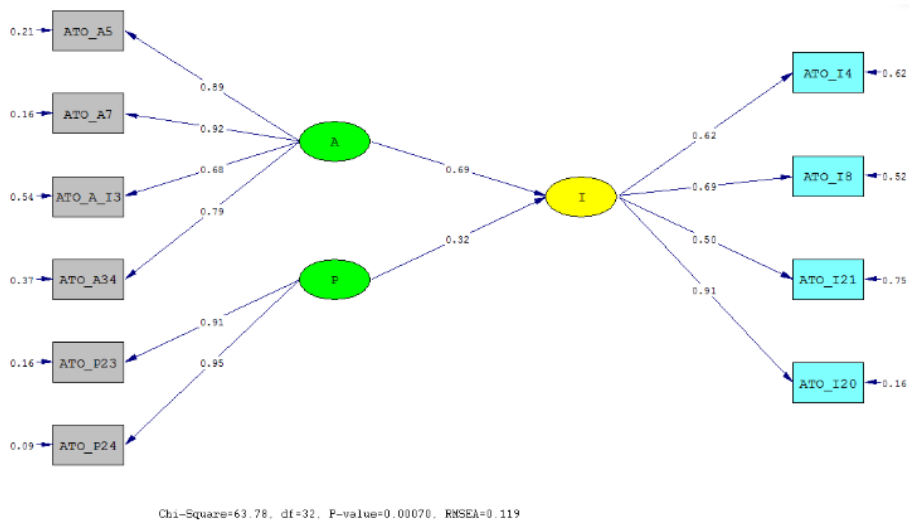
M6



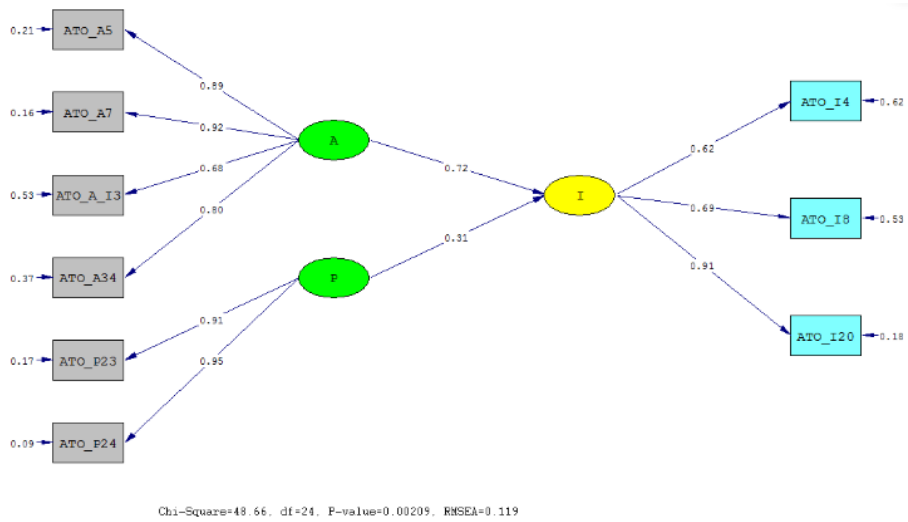
M7



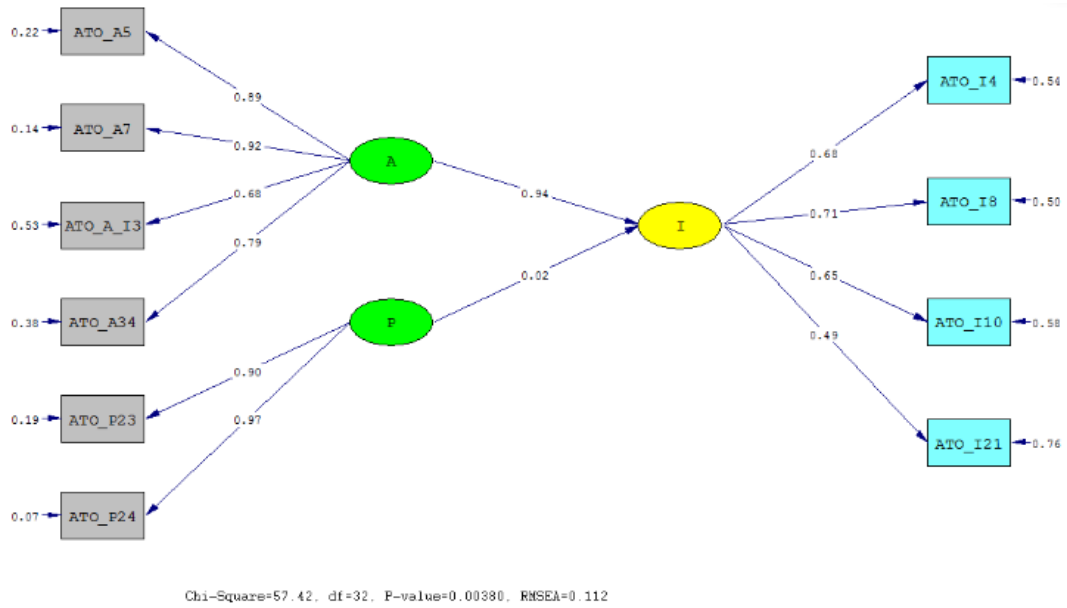
M8



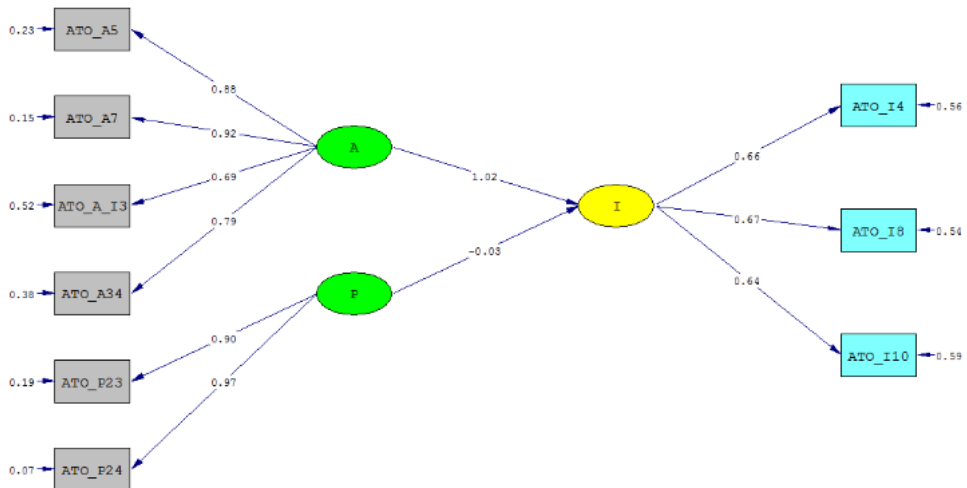
M9



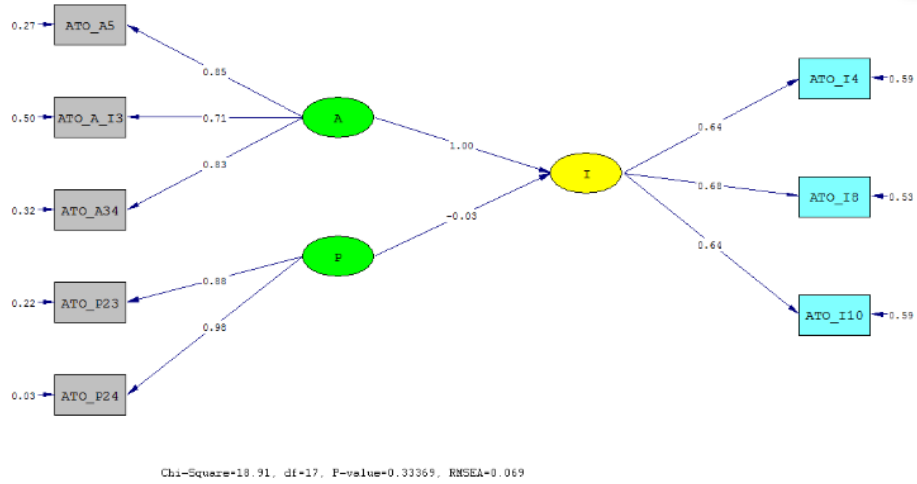
M10



M11

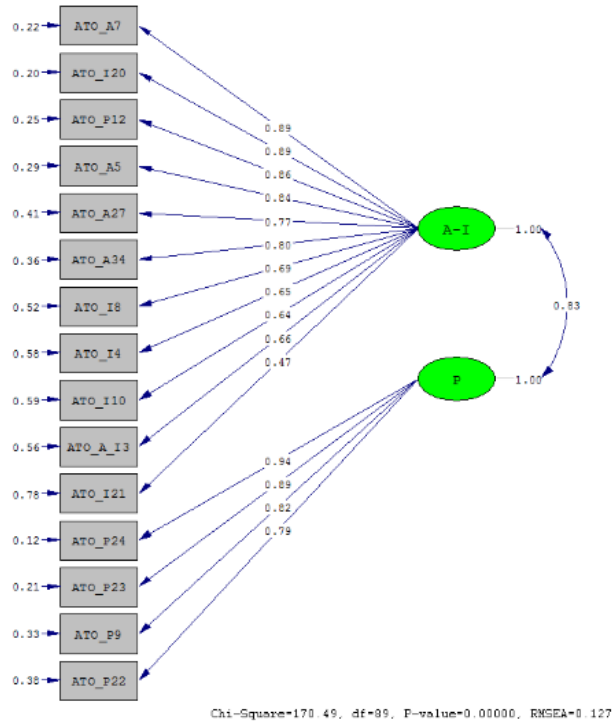


M12

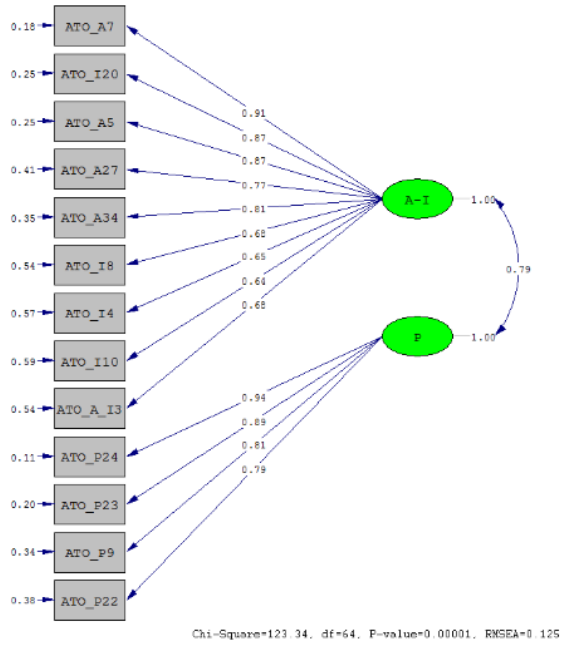


Anexo 12: Diagramas do modelo da AFE

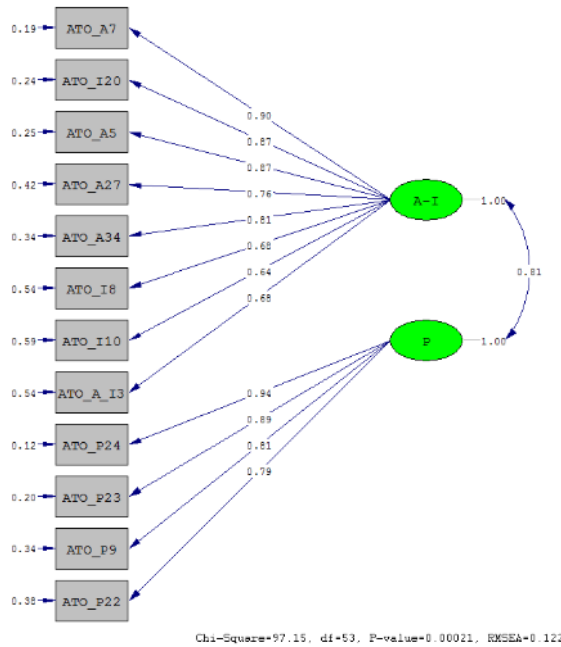
M1



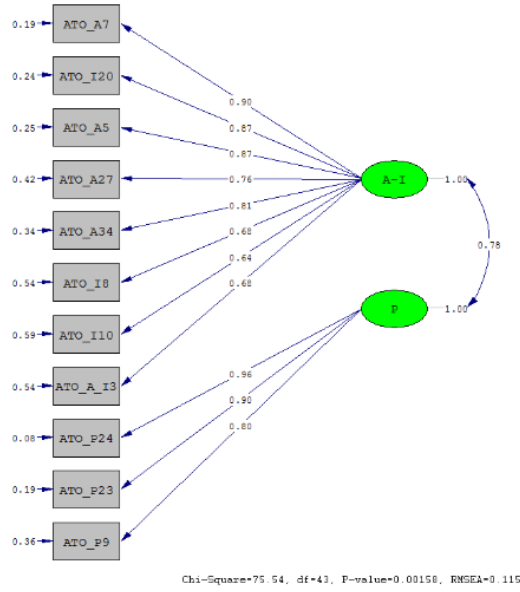
M2



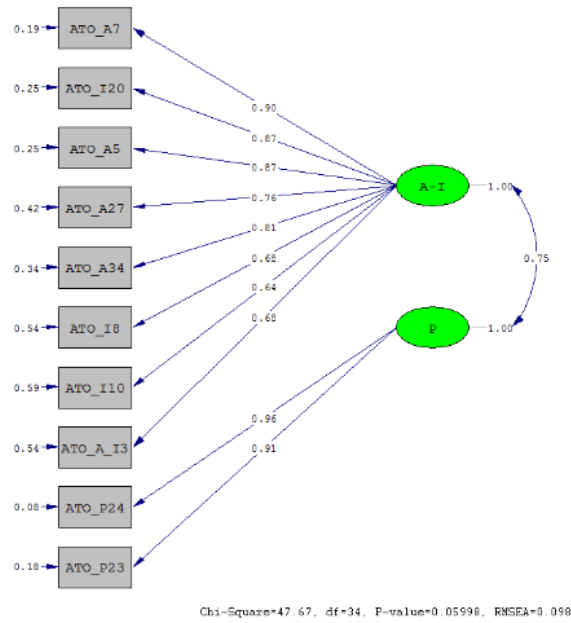
M3



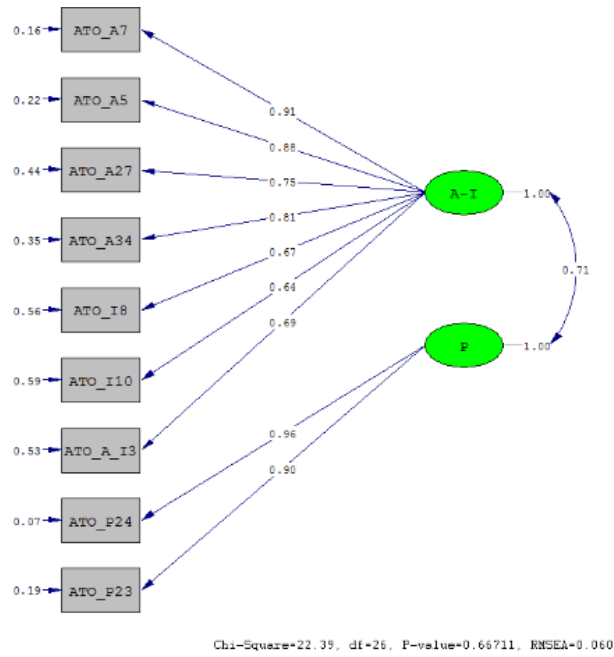
M4



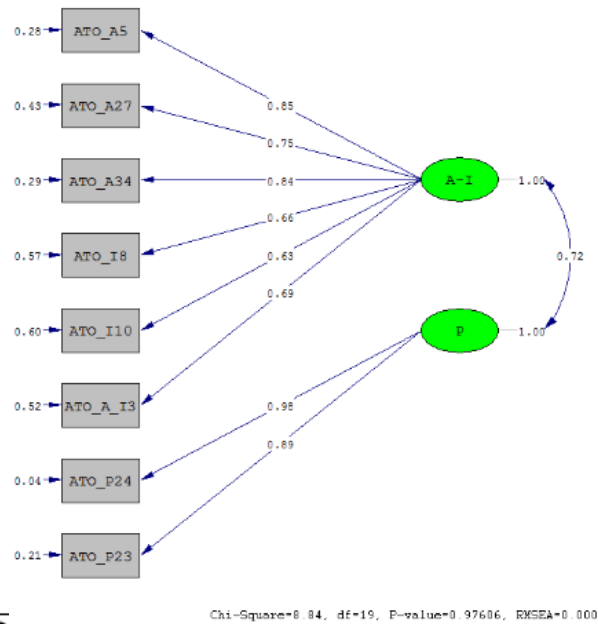
M5



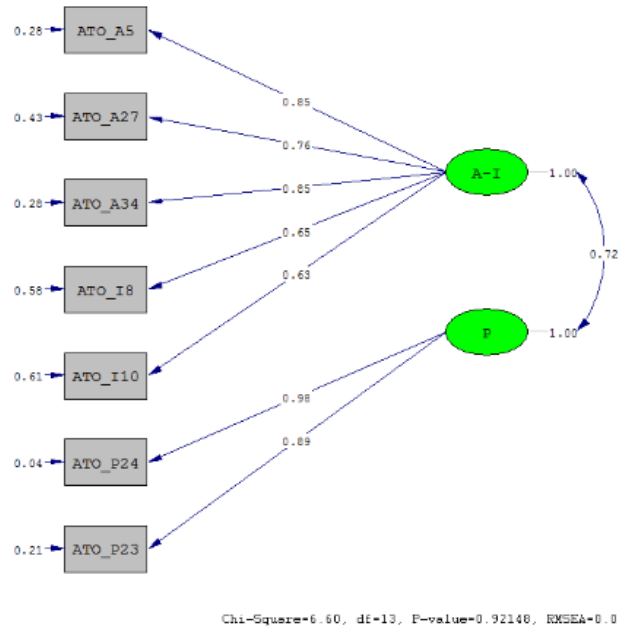
M6



M7



M8



Anexo 13: Solução fatorial quatro fatores do comprometimento organizacional

Structure Matrix

	Factor			
	1	2	3	4
CO_C2	,745	,649	,418	,438
CO_C25	,735	,359	,146	,544
CO_C3	,733	,349	,326	,432
CO_C1	,657	,411	,270	,242
CO_C26	,652	,182	,172	,341
CO_C19	,578	,383	,224	,441
CO_A6	,340	,793	,376	,394
CO_A15	,529	,791	,311	,525
CO_A14	,480	,653	,564	,522
CO_N29	,355	,624	,334	,444
CO_N28	,205	,597	,417	,279
CO_A_I30	,299	,344	,894	,165
CO_A_I32	,271	,435	,725	,320
CO_N_I33	,316	,482	,641	,253
CO_A_I16	,152	,489	,586	-,043

CO_N13	,487	,637	,302	,822
CO_N11	,513	,589	,332	,753
CO_N18	,454	,416	,251	,731
CO_C17	,503	,183	,066	,520

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Anexo 14: Solução fatorial dois fatores comprometimento organizacional normativo

Structure Matrix

	Factor	
	1	2
CO_N13	,887	,481
CO_N11	,801	,463
CO_N18	,688	,413
CO_N29	,502	,848
CO_N28	,376	,724
CO_N_I33	,334	,527

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Anexo 15: Solução fatorial dois fatores comprometimento organizacional afetivo

Structure Matrix

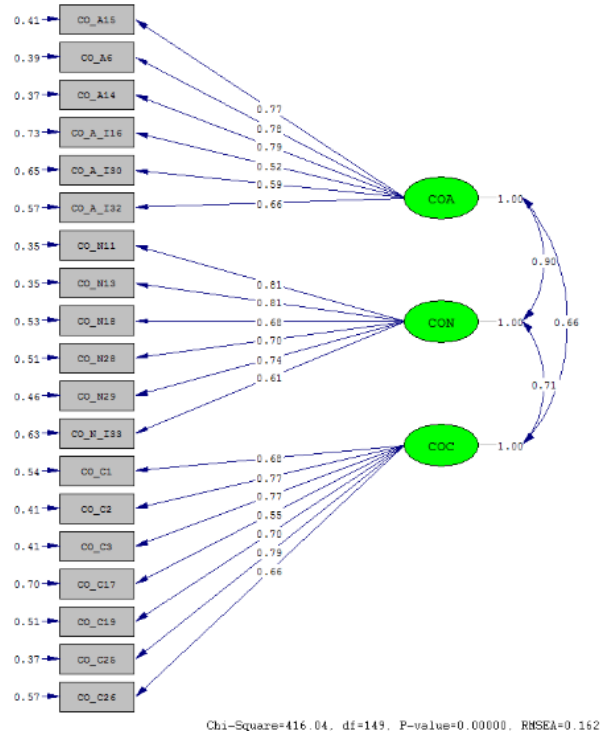
	Factor	
	1	2
CO_A_I30	,896	,236
CO_A_I32	,676	,428
CO_A_I16	,538	,332
CO_A15	,264	,835
CO_A6	,344	,738
CO_A14	,530	,669

Extraction Method: Maximum Likelihood.

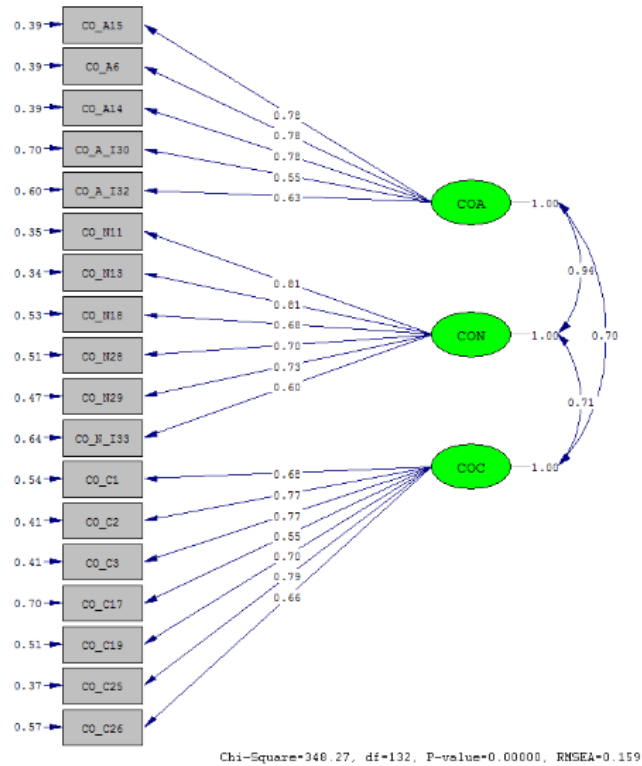
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Anexo 16: Diagramas do modelo de Comprometimento organizacional

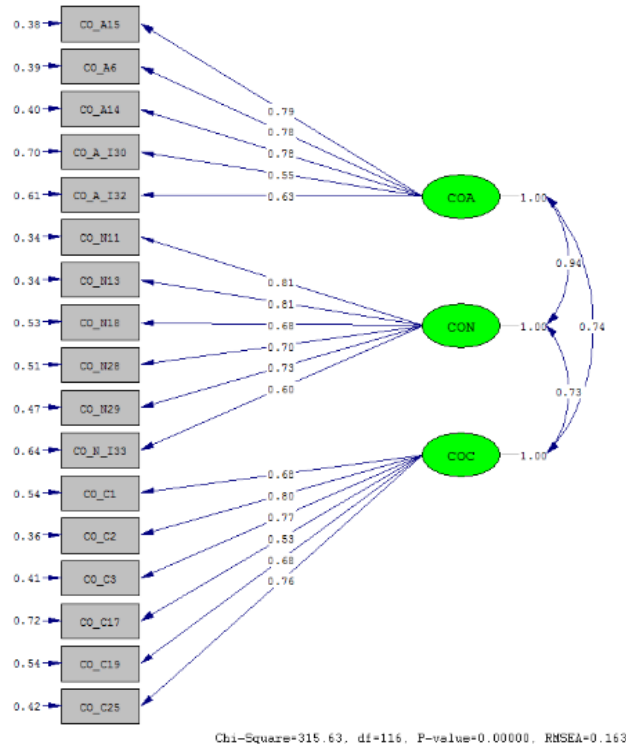
M1



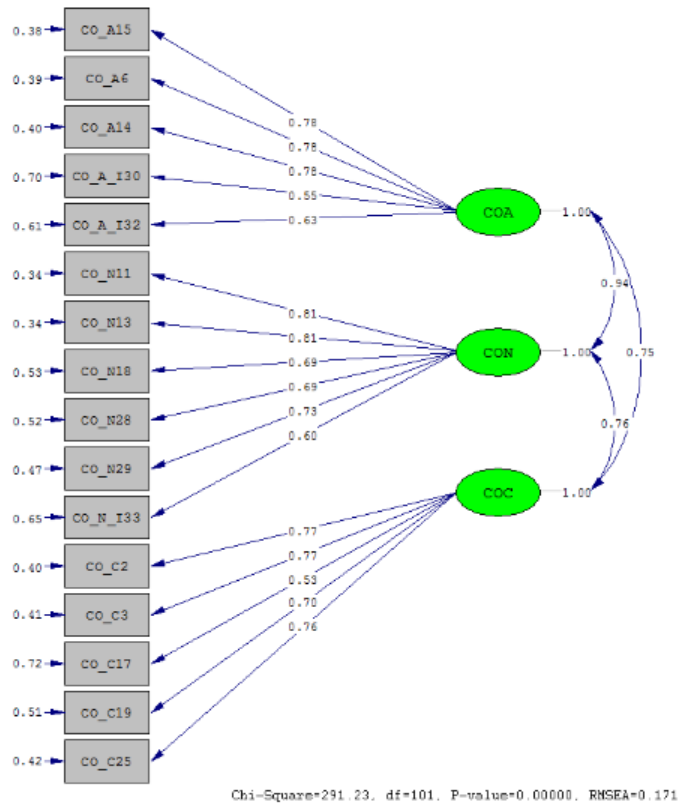
M2



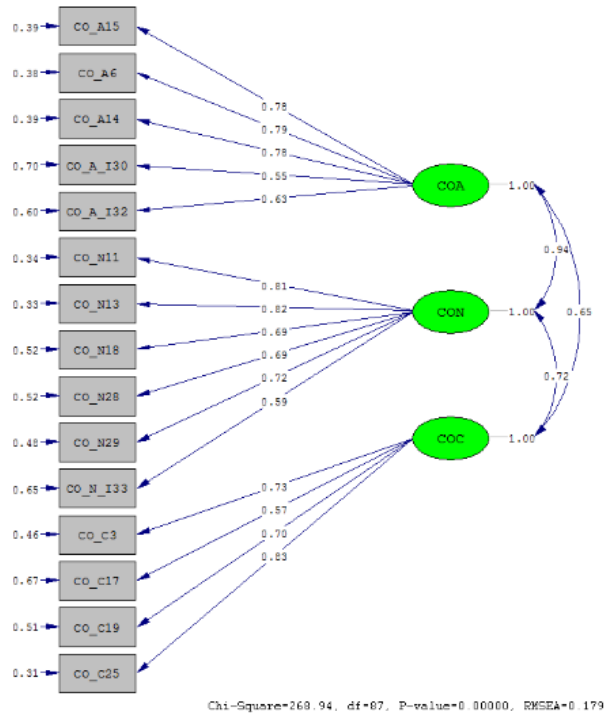
M3



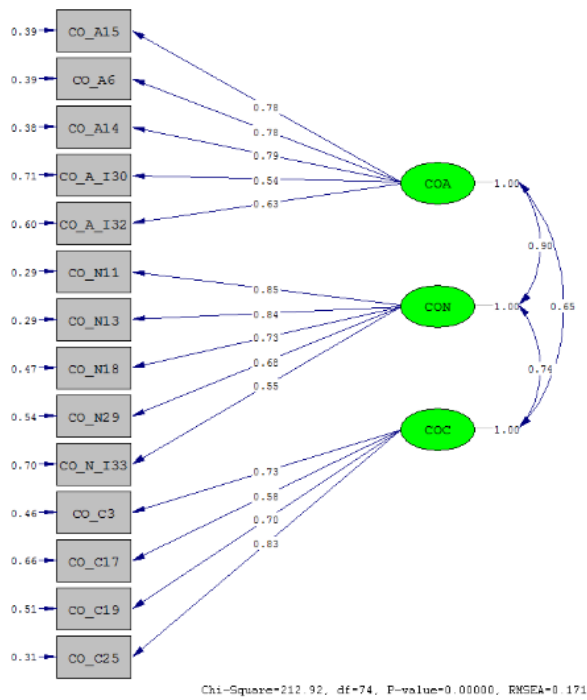
M4



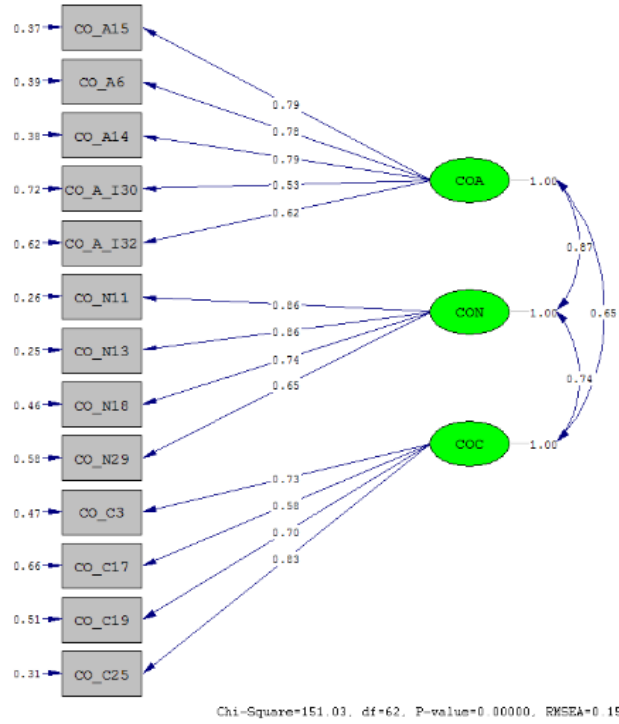
M5



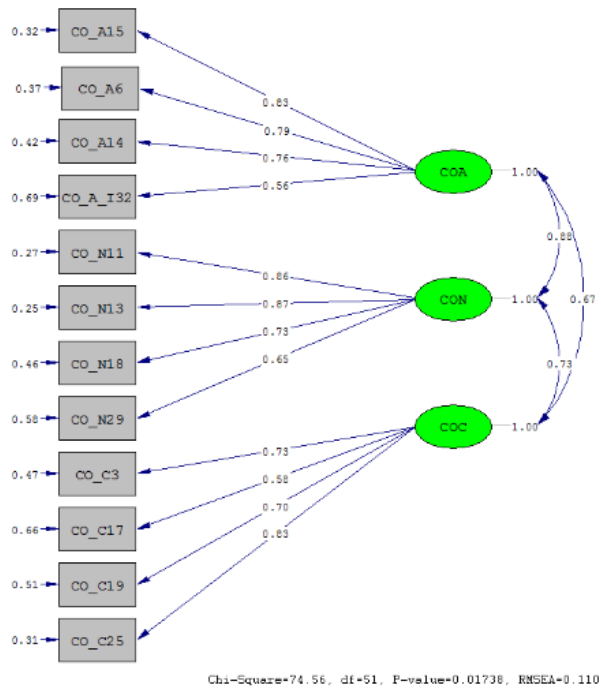
M6



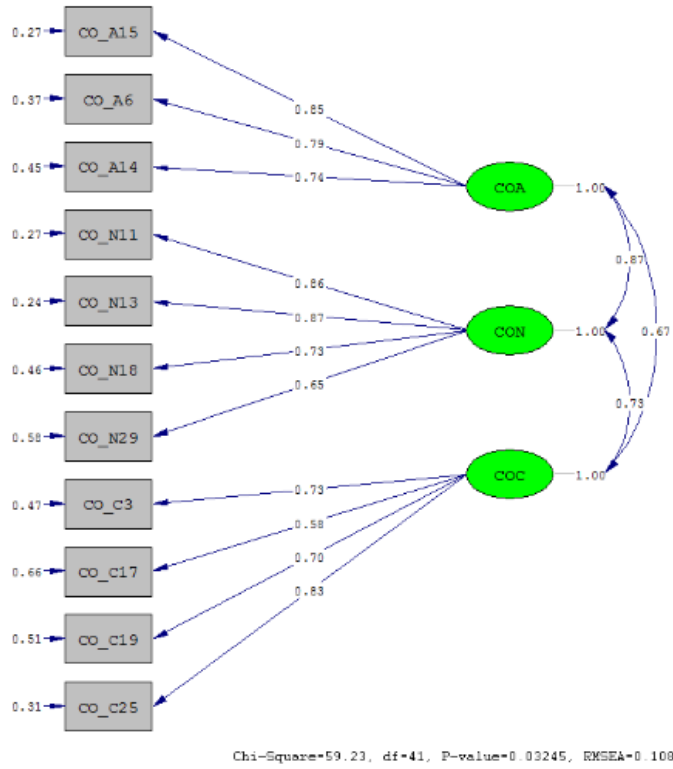
M7



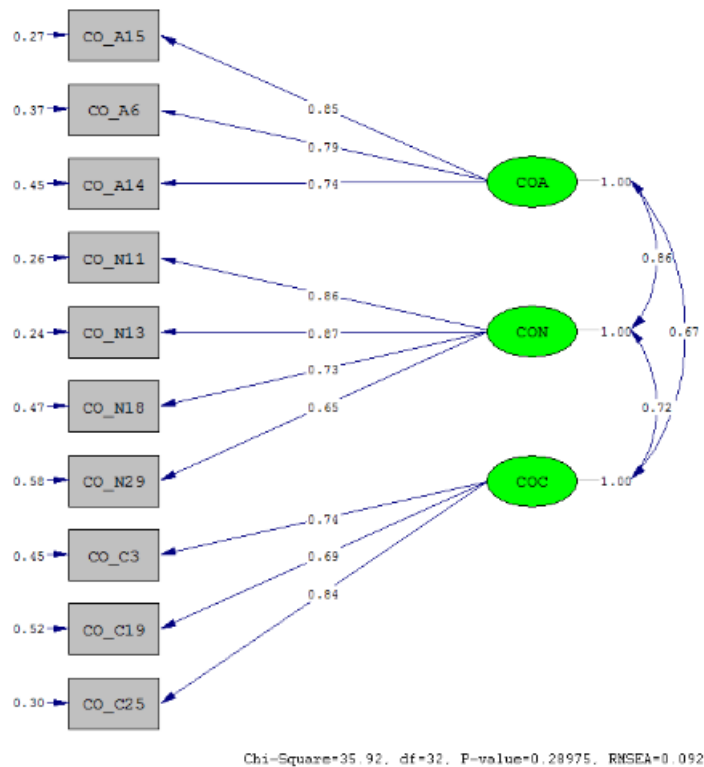
M8



M9

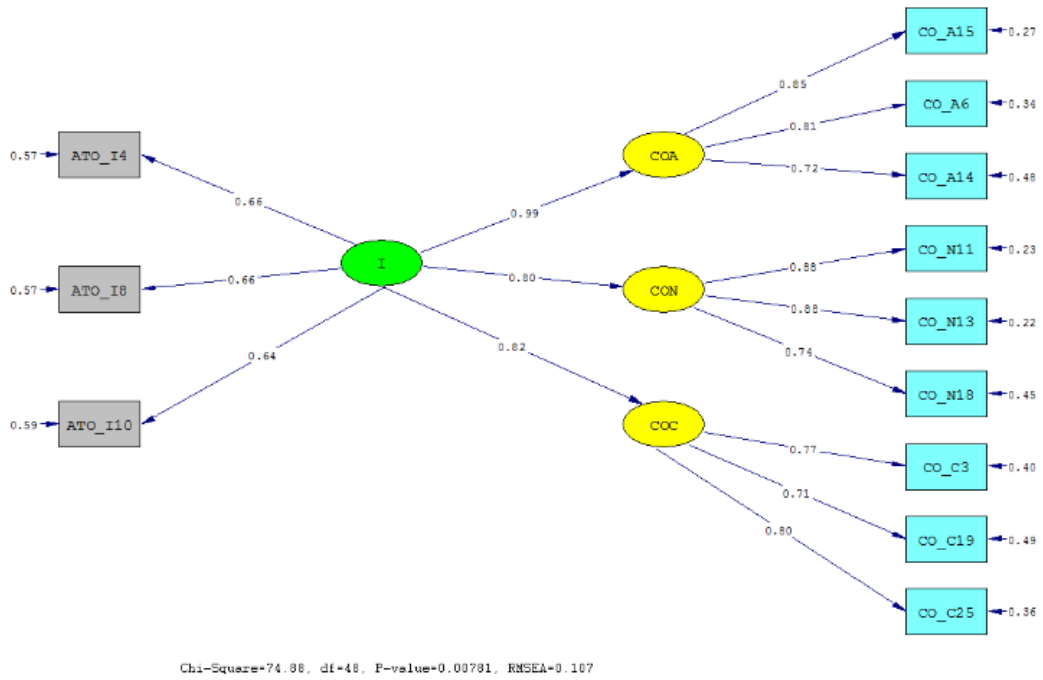


M10

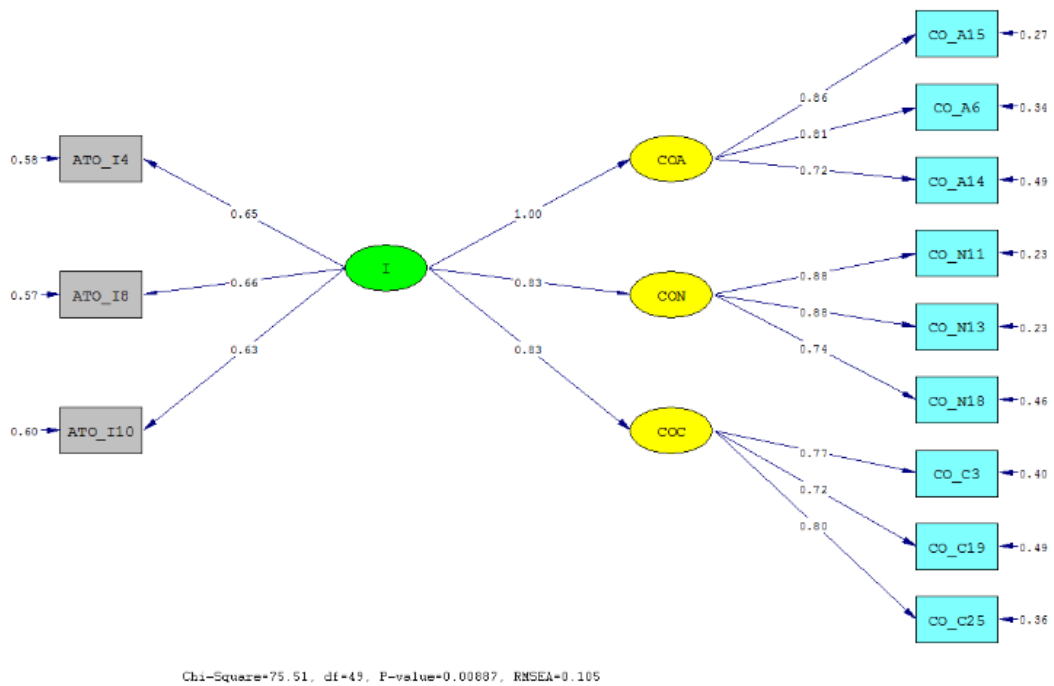


Anexo 17: Diagramas do modelo de intenção como antecedente comprometimento organizacional

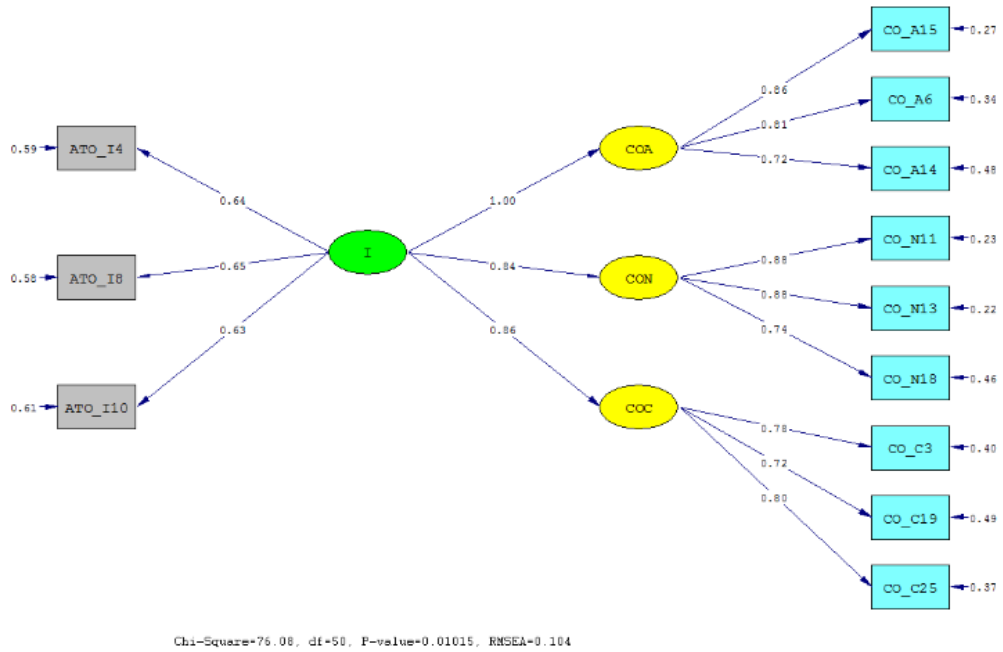
M1



M2

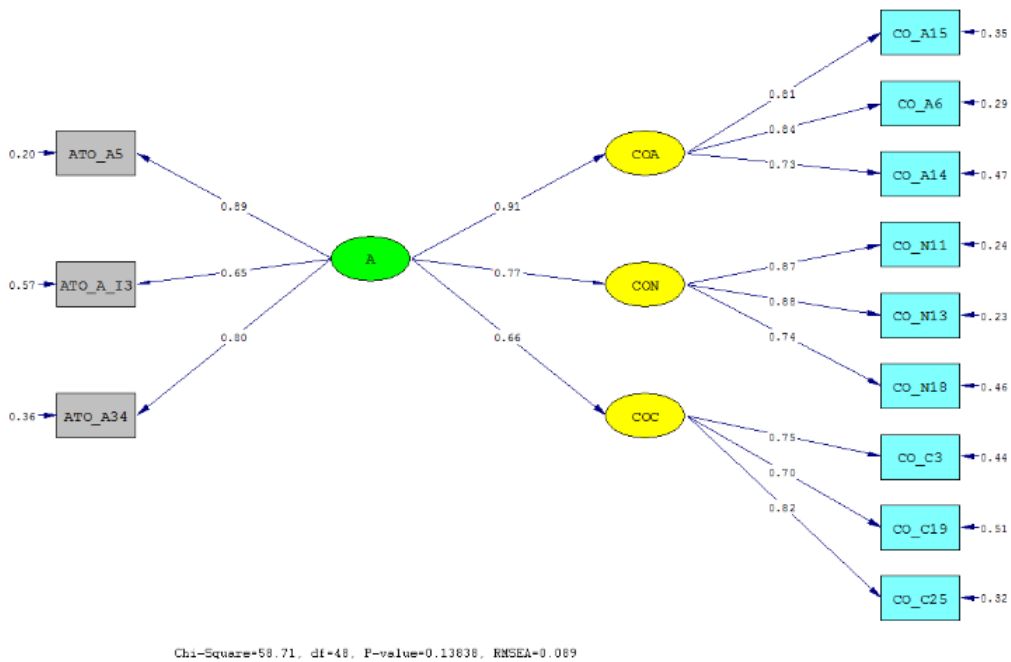


M3



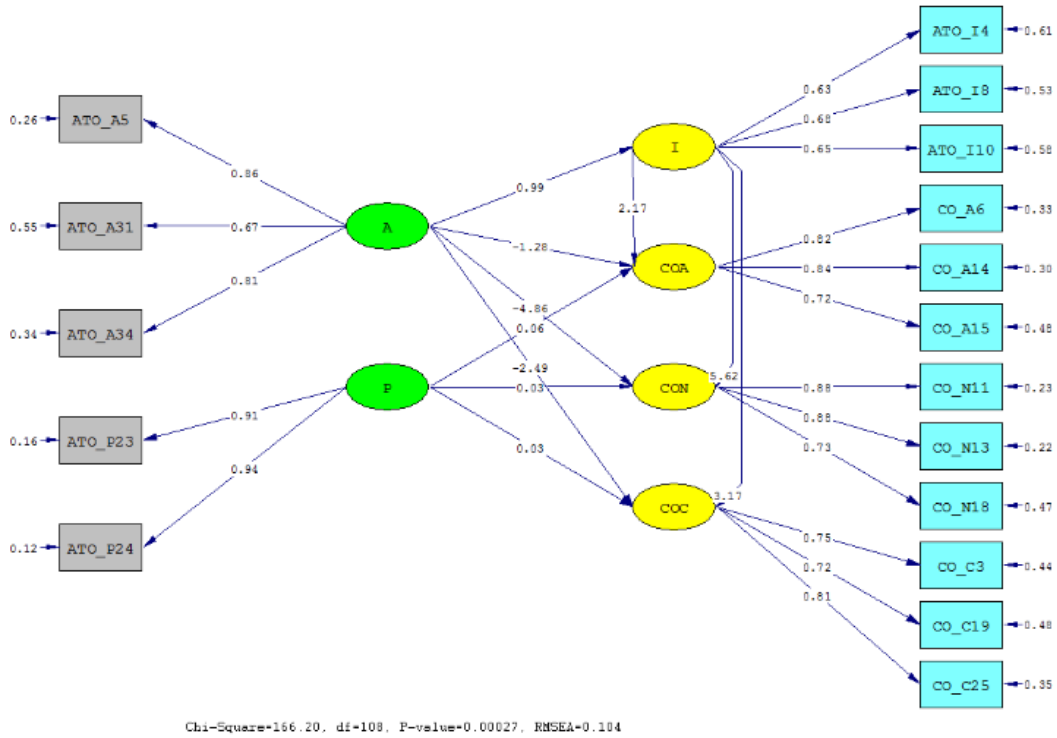
Anexo 18: Diagramas do modelo de atração como antecedente comprometimento organizacional

M1



Anexo 19: Diagramas do modelo proposto

M1



M2

