



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# Comprometimento Organizacional, Conciliação Trabalho-Família e Intenção de *Turnover*

António Neto Marques

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Marta Alves

Covilhã, Outubro de 2014



# Dedicatória

Para o meu irmão, Diogo.



# Agradecimentos

É para mim de enorme importância dirigir algumas palavras a quem, de forma direta ou indireta, contribuiu para que este trabalho, que marca o final de um ciclo de estudos, chegasse a bom porto.

À Professora Doutora Marta Alves, por orientar-me ao longo desta experiência.

Às pessoas que me apoiaram, da parte da Portugal Telecom, S.A. e que permitiram a realização deste projeto: Sandra Rebelo, Inês Santos Pereira, Catarina Vicente, Margarida Lobo, Alexandra Carvalho e Nuno Duarte.

Ao António Marques e Isabel Neto, os meus pais, por tudo. São a minha referência e quem eu ainda quero ser, quando for grande. Ao Diogo, o meu irmão, por me fazer ver, sempre, a vida de uma forma melhor.

Aos amigos de sendas intermináveis, percorridas ao longo destes anos: Rafael Pereira, André Peixoto e Alexandra Marques. Agradecer a amizade e companheirismo não basta. Obrigado por levarmos isto até ao fim como começámos - e nem podia ser de outra maneira.

Aos amigos de sempre, Simão Lopes, Rafael Rodrigues e Salvador Amorim, e a todos os irmãos da Desertuna - menos o Sousa.

Por fim, à Marta Guedes. Pelo tempo que não estive com ela.

Um honesto muito obrigado!



# Resumo

O presente trabalho visa contribuir para o desenvolvimento do estudo da relação entre as seguintes três variáveis, analisadas a partir da percepção de colaboradores vinculados a uma organização: conciliação trabalho-família, comprometimento organizacional e intenção de *turnover*. Para tal, foi desenvolvido um estudo não-experimental com recolha de dados através de questionários autoadministrados a colaboradores de uma empresa portuguesa, resultando numa amostra constituída por 273 sujeitos. Para a recolha de informação, foram utilizadas a escala trabalho-família de MacDermid e colaboradores (2000), as três subescalas do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) e a escala de medida de intenção de *turnover* de Huang, Lawler e Lei (2007).

Os resultados obtidos revelam que as componentes previstas anteriormente para a interferência do trabalho na família e para o comprometimento organizacional emergem de igual forma neste estudo. Ficou também evidenciado que a antiguidade dos colaboradores na empresa é uma variável preditora de 7.7% da variância do comprometimento organizacional, e que o comprometimento organizacional e a interferência do trabalho na família são variáveis preditoras de 53.4% da intenção de *turnover*. Confirmou-se parcialmente que existem diferenças de correlação entre as componentes do comprometimento (afetiva, normativa e calculativa) e a interferência do trabalho na família. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas no sentimento de interferência do trabalho na família para grupos distinguidos por género e estado civil. Também não foram encontradas evidências empíricas que suportassem o número de familiares a cargo dos sujeitos e o número de horas de trabalho semanal como variáveis preditoras do sentimento de interferência do trabalho na família.

Após a apresentação dos resultados, terminamos o presente estudo com a indicação dos seus contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

## Palavras-chave

Conciliação trabalho-família; Comprometimento organizacional; Intenção de *turnover*



# Abstract

The present study aims to contribute to the development of the study of the relationship between the following three variables, analyzed from the perception of employees linked to an organization: work-family conciliation, organizational commitment and turnover intention. To this end, a non-experimental study with data collection was conducted through self-administered questionnaires to employees of a Portuguese company, resulting in a sample of 273 subjects. Information was collected using MacDermid and colleagues' (2000) work-family scale, Meyer and Allen (1997) subscales of organizational commitment and Huang, Lawler and Law's (2007) turnover intention scale.

The results show that the components previously foreseen for the work-family interference and organizational commitment emerge equally in this study. It was also demonstrated that the employee tenure variable is a predictor of 7.7% of the variance in organizational commitment. Also, organizational commitment and the work-family interference are predictors of 53.4% of turnover intention. It was confirmed partially confirmed that there are differences in correlations between the components of commitment (affective, normative and calculative) and work-family interference. No statistically significant differences were found in the work-family interference in groups distinguished by gender and marital status. Also no empirical evidence that supports that the number of subject's dependent family members and the number of weekly hours of work act as predictors of work-family interference were found.

After presenting the results, we end this study with an indication of its contributions, limitations and suggestions for future research.

## Keywords

Work-family conciliation; Organizational commitment; Turnover intention



# Índice

Capítulo I - Enquadramento Teórico .....	1
1. A Conciliação Trabalho-Família .....	1
1.1 Conflito Trabalho-Família .....	3
1.2 Facilitação Trabalho-Família .....	7
2. Comprometimento Organizacional .....	9
2.1 Período das <i>Side Bets</i> .....	11
2.2 Período do Vínculo Afetivo.....	12
2.3 Comprometimento organizacional como variável multidimensional .....	14
2.4 Desenvolvimento dos modelos multidimensionais .....	18
3. Intenção de <i>Turnover</i> .....	20
4. A conciliação trabalho-família e o comprometimento organizacional .....	22
5. A conciliação trabalho-família e a intenção de <i>turnover</i> .....	24
6. O comprometimento organizacional e a intenção de <i>turnover</i> .....	25
Capítulo II - Método .....	27
1. Objetivo e Hipóteses .....	27
2. Procedimento.....	31
3. Caracterização da amostra .....	32
4. Medidas .....	35
4.1 Comprometimento Organizacional .....	35
4.1.1 Validade e Fiabilidade do Constructo.....	36
4.2 Interferência do Trabalho na Família .....	41
4.2.1 Fiabilidade e Validade do Constructo.....	41
4.3 Intenção de <i>Turnover</i> .....	45
Capítulo III - Resultados .....	47
1. Modelo 1 - Interferência do trabalho na família, número de familiares e antiguidade 53	
2. Modelo 2 - Comprometimento organizacional, antiguidade na empresa e número de familiares a cargo.....	54
3. Modelo 3 - Intenção de <i>turnover</i> , comprometimento organizacional e interferência do trabalho na família .....	56
Capítulo IV - Discussão dos Resultados.....	59
1. Contributos e limitações .....	64
1.1 Contributos .....	65
1.2 Limitações e sugestões para futuras investigações .....	65
Referências Bibliográficas.....	67
ANEXOS	



# Lista de Figuras

Figura 1. Formas de Conflito Trabalho-Família (adaptado de Carlson et al., 2000, pp. 251).....	4
Figura 2. Esquema de antecedentes do Conflito Trabalho - Família (sentido da correlação entre parêntesis) (Adaptado de Michel et al., 2010, pp. 710).....	6
Figura 3. Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (adaptado de Meyer et. al, 2002, pp. 22) .....	16
Figura 4. Modelo do comprometimento organizacional com base no tempo (adaptado de Cohen, 2007, pp. 337) .....	20
Figura 5. Categorização dos determinantes da intenção de <i>turnover</i> (Adaptado de Santos, 2013, pp. 11) .....	21
Figura 6. Gráfico de respostas para a escala de interferência do trabalho na família .....	34
Figura 7. Gráfico de respostas para a escala de comprometimento organizacional .....	34
Figura 8. <i>Scree Test</i> de Cattell para o questionário de Comprometimento Organizacional.....	37
Figura 9. <i>Scree Test</i> de Cattell para o questionário de Comprometimento Organizacional após exclusão de um item .....	38
Figura 10. Gráfico do <i>Scree Test</i> de Cattell para o questionário de Interferência do Trabalho na Família.....	42
Figura 11. Gráficos <i>Normal P-P Plot e Scatterplot</i> do Modelo 2.....	55
Figura 12. Gráficos <i>Normal P-P Plot e Scatterplot</i> do Modelo 3.....	56

Folha em branco

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Valores descritivos da amostra do estudo .....	33
Tabela 2. Itens da escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) - Análise factorial com rotação <i>varimax</i> (N=273) - Pontuações fatoriais e comunalidade dos itens .....	40
Tabela 3. Itens da escala de Interferência do Trabalho na Família de MacDermid et. al (2000) - Análise factorial com rotação <i>varimax</i> (N=273) - Pontuações fatoriais e comunalidade dos itens .....	44
Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo .....	48
Tabela 5. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson) (1)...	50
Tabela 6. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson) (2)...	51
Tabela 7. Valores descritivos do número de familiares a cargo dos sujeitos e da interferência do trabalho na família .....	52
Tabela 8. Valores descritivos do estado civil e sexo dos sujeitos .....	52
Tabela 9. Análise de covariância entre grupos: Interferência do trabalho na família em função do género e estado civil, com o número de familiares a cargo como covariável (N=273) .....	53
Tabela 10. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 1 .....	54
Tabela 11. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 2 .....	55
Tabela 12. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 3 .....	57



# Lista de Acrónimos

CO                      Comprometimento Organizacional



# Capítulo I - Enquadramento Teórico

## 1. A Conciliação Trabalho-Família

Os tempos recentes têm sido caracterizados por diversas mudanças económicas e sociais, das quais se destacam: (1) a crescente globalização e aumento da diversidade do mercado de trabalho, onde se salienta o aumento de horários diversificados (e da carga horária), as novas formas contratuais e a necessidade de mobilidade geográfica dos trabalhadores; (2) a crescente participação da mulher no mercado de trabalho; (3) as novas estruturas familiares, como as famílias monoparentais e as famílias reestruturadas; (4) o crescente envelhecimento da população; e (5) uma mudança nos valores orientadores dos indivíduos, com um crescente número de sociedades a atribuir mais importância à qualidade de vida e ao bem-estar (Amorim, 2013).

Estas mudanças vieram dificultar a gestão e conciliação do plano familiar com a vertente profissional e levam a um crescente interesse nesta temática pela investigação nas áreas da sociologia, psicologia e gestão. Esse crescimento, nos últimos 25 anos, para Tavares, Caetano e Silva (2007), parece dever-se ao aumento da importância atribuída nas sociedades atuais à qualidade de vida e ao bem-estar subjetivo como valores orientadores dos indivíduos, a par do incremento do tempo e do esforço dispendido pela maior parte dos trabalhadores no exercício da sua função e no desempenho do seu papel no contexto.

Consequentemente, são já vários os estudos que têm contribuído para a compreensão das causas e consequências da conciliação entre o trabalho e a família, na direção trabalho-família e na direção família-trabalho (Bruck & Allen, 2003; Carlson, Kacmar, & Williams, 2000; Frone, Russell, & Cooper, 1992; Greenhaus & Powell, 2006; Greenhaus & Beutell, 1985). A relação trabalho-família é, portanto, reconhecida como bidirecional: o trabalho pode ter impacto na família e a família pode ter influência no trabalho, podendo estar relacionadas, como visto nos trabalhos de Frone et al. (1992), McNall, Nicklin e Masuda (2009) e Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005).

O conceito de que cada papel tem uma permeabilidade diferente à influência do outro tem sido amplamente explorado. O papel familiar tende a ser menos estruturado e formalizado e, portanto, mais permeável aos requisitos das funções laborais (Amorim, 2013; Eagle, Miles & Icenogle, 1997; Frone et al., 1992). Algumas investigações confirmam esta hipótese, sendo que, geralmente, a influência do trabalho na família é relatada com maior frequência do que a influência da família no trabalho, sendo talvez por isso a mais estudada (Byron, 2005;

Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996; Spector et al., 2007). Neste ponto, é pertinente separar a conceptualização destas duas relações, conforme visto mais à frente.

O estudo da conciliação do trabalho com a família prende-se com a procura da compreensão dos mútuos efeitos que ocorrem na coexistência e interação entre dois papéis: o de indivíduo trabalhador, com funções diárias e horários que preenchem parte da sua vida ativa; e o papel de membro de uma família, com a qual mantém uma ligação contínua caracterizada pelos laços afetivos. Por serem contextos que coexistem ao longo da vida do colaborador e serem considerados de elevada importância, estes intersejam-se de diversas formas, podendo levar a dois tipos de troca de influências: positivas - quando é sentida uma disposição de facilitação e enriquecimento - e negativas - levando à sensação de tensão ou conflito (Byron, 2005; McNall et al., 2009). Gareis, Barnett, Ertel e Berkman (2009) afirmam, nas suas investigações, que estes efeitos ocorrem simultaneamente - a existência de efeitos positivos não significa que não é possível existirem trocas de influências negativas e vice-versa. Ou seja, o conflito percebido proveniente da influência do trabalho na família seria independente da facilitação percebida, sendo contudo variáveis interrelacionadas.

O conflito surge na medida em que o papel da família é parte da identidade da pessoa e é fortemente valorizado, e perceber que o trabalho está a desgastar o tempo e a energia necessários para o papel da família pode produzir uma sensação de ameaça para o próprio. Considerando o outro sentido, como a vertente profissional dos indivíduos é altamente valorizada e um bom desempenho é crucial, também existe sensação de conflito quando problemas existentes no meio familiar interferem com os horários estabelecidos ou afetam a produtividade dos colaboradores (McNall et al., 2009; Pimenta, 2011).

Quando existe essa atribuição, o sujeito pode desenvolver uma atitude negativa em relação ao trabalho (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011). Porém, como visto por Hamid (2012), a crescente valorização dos recursos humanos tem despertado a compreensão por parte das organizações, que começam a entender os colaboradores enquanto seres sociais e com pleno direito a conciliar a vida pessoal com a profissional, percebendo que esta é também uma forma de obter resultados positivos. A implementação de práticas organizacionais de responsabilidade social, agora entendidas como um dever das organizações, podem também vistas como formas de enriquecimento que, quando reconhecido pelo colaborador, leva ao aumento da satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional (nomeadamente o comprometimento afetivo) e satisfação com a família (McNall et al., 2009; Pimenta, 2011).

Em relação aos meios de avaliação, muitos são os instrumentos psicométricos que se encontram na literatura que pretendem medir o conflito trabalho-família (Byron, 2005). Mais ferramentas de avaliação surgem aquando do surgimento posterior da abordagem da facilitação trabalho-família, levando a uma totalidade de formas de avaliar, de forma geral, a

relação trabalho-família com um número bastante elevado (McNall et al., 2009). Este número aumenta ainda mais quando ambas as abordagens são integradas e procura-se avaliar simultaneamente os sentimentos e percepções de conflito e de facilitação. Este facto vem dificultar a escolha de qual a melhor medida para se utilizar nas investigações atuais.

MacDermid et al. (2000) analisam os instrumentos existentes até à data, assim como os respetivos referenciais teóricos, onde avançam um conjunto de recomendações para as práticas mais corretas na avaliação dos aspetos positivos e negativos da relação trabalho-família: “tanto a tensão como a facilitação devem ser reconhecidas ao avaliar a interface entre trabalho e família; tanto a frequência como a profundidade das tensões entre o trabalho e a família são importantes; os itens devem especificar um período de tempo; os entrevistados devem ser questionados sobre a ocorrência de eventos incomuns durante esse período de tempo (por exemplo, uma mudança de emprego ou de um novo chefe, etc.); os itens devem abordar conflito e facilitação em relação com o tempo, energia, tensão e comportamento; os itens devem tentar referir ambos os resultados subjetivos e objetivos; para se ter grande relevância, os resultados devem incluir tanto os relacionados com o trabalho (por exemplo, produtividade, qualidade, atendimento, o envolvimento, a moral, a inovação, etc.) como com o não-trabalho; os itens devem concentrar-se no trabalho do respondente e do seu cônjuge/parceiro; e os itens devem concentrar-se em nos aspetos específicos e globais da interface” (MacDermid et al., 2000, pp. 2). No seguimento destas mesmas recomendações, os autores propõem um instrumento de 93 itens, retirados ou adaptados de nove escalas, ou avançados pelos próprios (MacDermid et al., 2000).

Seguidamente, procura-se introduzir os conceitos de conflito e facilitação trabalho-família de forma separada.

## **1.1 Conflito Trabalho-Família**

Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer e Vohs (2001) afirmam que os eventos negativos têm maior efeito na interação social e na percepção individual do que os positivos. Essa poderá ser uma explicação para o facto de que grande percentagem dos estudos centra-se nos aspetos negativos da relação trabalho-família.

Greenhaus e Beutell (1985) apresentam a seguinte definição de conflito trabalho-família: “é uma forma de conflito entre papéis, em que as pressões entre o domínio profissional e familiar são incompatíveis entre si em algum aspeto. Ou seja, a participação no papel de trabalho/família torna-se mais difícil em virtude de participação no papel de família/trabalho.” (Greenhaus & Beutell, 1985, pp. 77). Esta definição subsiste até aos dias de hoje (Chen, Powell, & Cui, 2014). Netemeyer e colaboradores (1996), corroborando esta

definição, enunciam adicionalmente as principais exigências de cada papel: a responsabilidade, os requisitos, as expectativas, os deveres e o comprometimento.

São referidas três formas principais de conflito trabalho-família; (1) o *conflito com base no tempo*, (2) o *conflito com base em tensão*, e (3) o *conflito baseado em comportamento* (Greenhaus & Beutell, 1985; Lambert, Kelley, & Hogan, 2013; Netemeyer et al., 1996). Este modelo é melhor compreendido observando a Figura 1, onde constam as referidas dimensões e direções do conflito entre trabalho e família.

<b>Formas de Conflito Trabalho-Família</b>	<b>Tempo</b>	Interferência do Trabalho na Família com base no tempo	Interferência da Família no Trabalho com base no tempo
	<b>Tensão</b>	Interferência do Trabalho na Família com base na tensão	Interferência da Família no Trabalho com base na tensão
	<b>Comportamento</b>	Interferência do Trabalho na Família com base nos comportamentos	Interferência da Família no Trabalho com base nos comportamentos

Figura 1. Formas de Conflito Trabalho-Família (adaptado de Carlson et al., 2000, pp. 251)

O *conflito com base no tempo* remete para o tempo dispendido num papel que pode implicar que não se dedique tanto tempo ao outro. Já o *conflito com base na tensão* é referente às consequências negativas de um papel (e.g., *stress*, ansiedade ou irritabilidade) que em dado momento afetam o outro. Por fim, a base comportamental do conflito estaria nos comportamentos que um indivíduo tem de adotar num papel e que são incongruentes com os comportamentos que são esperados no outro - dá-se o exemplo de um agente da lei que tem como principal função interrogar criminosos, tendo de ser exigente, minucioso e até por vezes agressivo no trabalho, que em casa é esperado que seja mais vulnerável e enternecedor, sendo aí desadequado o comportamento que tem no contexto laboral (Greenhaus & Powell, 2006; Netemeyer et al., 1996; Tavares et al., 2007). Alguns estudos têm vindo a corroborar esta categorização dos conflitos (e.g., Bruck, Allen & Spector, 2002; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011).

Numa meta-análise de 142 estudos inteiramente focados na direção do conflito trabalho-família e na sua relação com outras variáveis, Michel et al. (2011) vão ao encontro do que tinha sido anteriormente tentado por Byron (2005) e estabelecem um modelo de antecedentes deste fenómeno. Conforme é possível observar na Figura 2, categorizam essas variáveis em antecedentes relacionados com o trabalho, com a personalidade e com a família, e com algumas variáveis demográficas a surgirem como moderadoras das relações encontradas (género, estado civil e parentalidade). Note-se o facto de todas as variáveis

antecedentes se relacionarem com ambas as direções do conflito entre trabalho e família, apesar de diferenças estatísticas na força dessas relações terem sido encontradas entre elas (Michel et al., 2011).

Nos antecedentes relacionados com o trabalho, identificam-se três fatores de *stress* da vida profissional: (1) conflito do papel, sendo a medida em que um indivíduo experimenta pressões de funções incompatíveis dentro do domínio do trabalho; (2) ambiguidade da função, que é a falta de informações necessárias específicas sobre os deveres, objetivos e responsabilidades necessárias para um cargo; e (3) sobrecarga de trabalho, referente à percepção de ter muitas tarefas por realizar no trabalho e não ter tempo suficiente para concluí-las. São também enunciados três fatores de suporte social: (1) o suporte organizacional, (2) o suporte do supervisor e (3) o suporte dos outros colaboradores, igualmente definidos pela quantidade de ajuda instrumental, preocupação emocional, disponibilidade de informação e apreciação do trabalho (Michel et al., 2011).

Nos antecedentes relacionados com a personalidade, são referidos dois fatores: o (1) locus de controlo interno, caracterizado pelo ponto em que os indivíduos sentem que os resultados são causados por variáveis internas (pelos próprios *skills*, por exemplo) ou por variáveis externas (como a sorte), e (2) o neuroticismo, sendo referido como a extensão dos níveis mais elevados de *stress*, ansiedade e insatisfação de um indivíduo, incidindo principalmente sobre as características desagradáveis de si mesmo, dos outros e do mundo; representa a tendência de um indivíduo de experimentar o sofrimento psicológico (Michel et al., 2011).

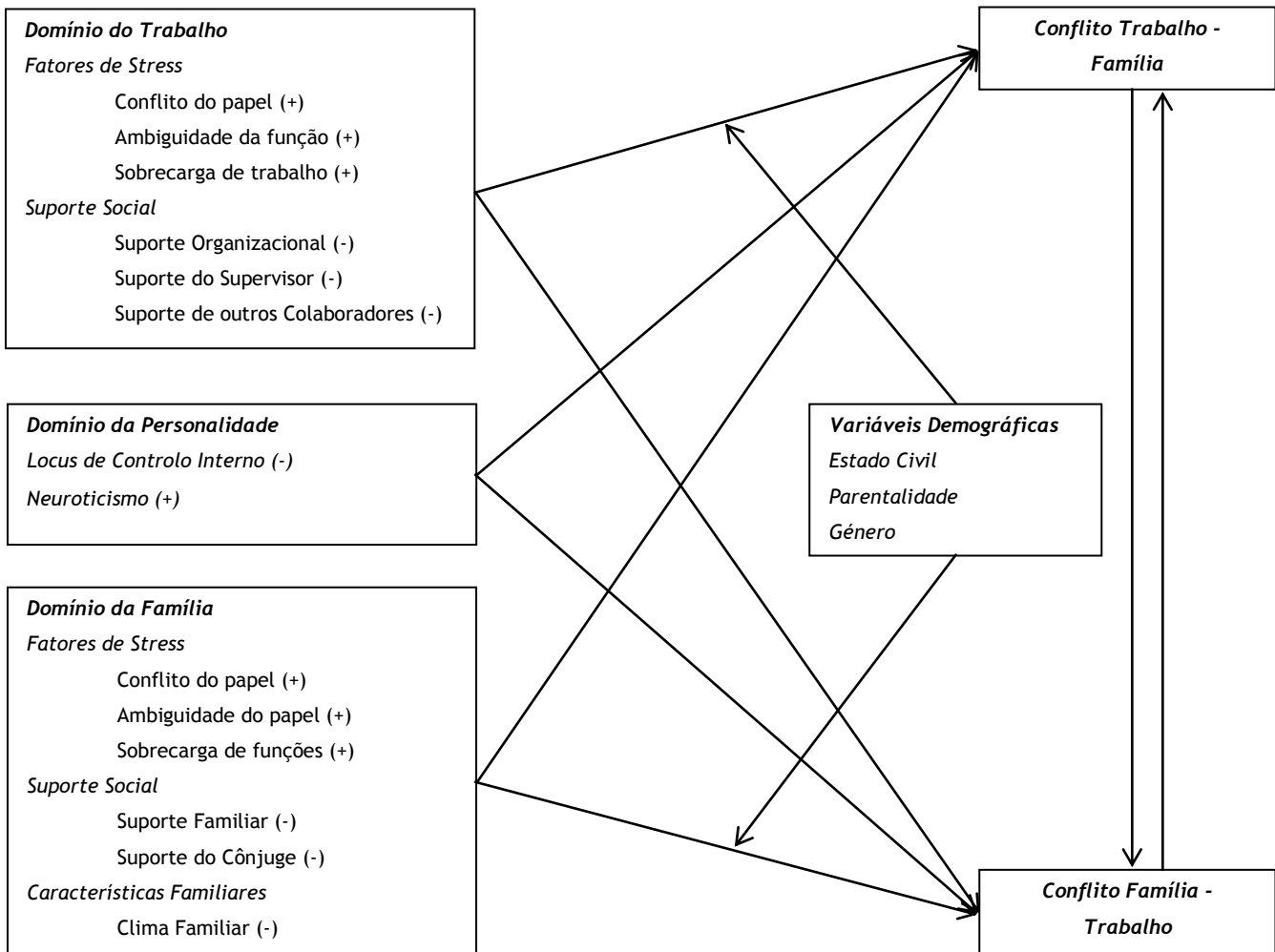


Figura 2. Esquema de antecedentes do Conflito Trabalho - Família (sentido da correlação entre parêntesis) (Adaptado de Michel et al., 2010, pp. 710)

Por fim, nos antecedentes relacionados com o domínio familiar, evidenciam-se três fatores de *stress* da vida familiar: (1) conflito no papel familiar, ou seja, em que medida um indivíduo experimenta pressões de funções incompatíveis dentro do contexto familiar, (2) ambiguidade do papel na família, definida pela falta de conhecimento sobre os deveres, responsabilidades e objetivos do papel familiar de um indivíduo, e (3) a sobrecarga de funções familiares, percepção de ter muitas tarefas na família e não ter tempo suficiente para as realizar. Referem-se também dois fatores de suporte social: o (1) suporte familiar e (2) o suporte do cônjuge, ambos definidos pelo auxílio instrumental e emocional destas partes. É também introduzido o clima familiar como fator relacionado com as características da família, sendo definido como a medida em que a unidade familiar é compatível com as necessidades dos seus elementos (Michel et al., 2011).

Terminada a exploração sobre os antecedentes e moderadores do conflito trabalho-família, é igualmente pertinente mencionar os possíveis resultados que dele podem advir. Estes são

divididos em três categorias distintas: resultados relacionados com a família, resultados relacionados com o trabalho e resultados de domínio não-especificado (Bellavia & Frone, 2005, cit. in Amstad et al., 2011).

Para ambas as direções de conflito trabalho-família têm sido encontradas consequências relacionadas com o trabalho como a satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de *turnover*, *burnout*, absentismo, tensão no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Nos resultados relacionados com a família, são identificados como consequentes a satisfação conjugal, satisfação com a família e tensão no meio familiar. Por fim, no que se refere aos resultados de domínio não-especificado, são evidenciadas as variáveis satisfação com a vida, tensão psicológica, queixas somáticas, depressão e uso ou abuso de substâncias (Amstad et al., 2011). Note-se, contudo, que o foco tem sido maior na direção trabalho-família.

## 1.2 Facilitação Trabalho-Família

Após três décadas de investigação, alguns estudos alicerçados numa hipótese expansionista - que assume que o desempenho de múltiplos papéis pode gerar uma rede de ganhos significativos e, mesmo que os indivíduos gastem energia e tempo, poderão usufruir dos mesmos - contrariaram a tendência anterior de incidir o foco nas relações com impactos negativos (Greenhaus & Powell, 2006; Wayne, Randel & Stevens, 2006).

Greenhaus e Powell (2006) definem facilitação trabalho-família como o grau em que um indivíduo percebe que um destes papéis leva a melhor desempenho no outro. Surgem também, neste âmbito, os conceitos de enriquecimento (*enrichment*), transferência positiva (*positive spillover*) e potenciação (*enhancement*).

O enriquecimento refere-se às apreciações do indivíduo de que a sua participação num papel teria consequências positivas (melhoria do desempenho e qualidade de vida) noutra papel (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006). A transferência positiva remete, por sua vez, para as competências, sentimentos, valores e comportamentos que poderão ser passados de um domínio para o outro de modo a que os dois domínios se tornem mais semelhantes. Já a potenciação compreende que a aquisição de recursos e experiências que os indivíduos podem obter num domínio podem também ser úteis para responder às exigências de outro. A facilitação é, assim, a assimilação destes três conceitos (Carlson et al., 2006).

Greenhaus e Powell (2006) propõem três formas através das quais a participação em múltiplos papéis se traduz em resultados positivos. A primeira é referida como a dos efeitos aditivos, que sugere que os indivíduos que participam - de forma satisfatória - nos papéis de trabalhador e membro da família sentem um bem-estar maior do que aqueles que participam

em apenas uma das funções, ou que estão insatisfeitos com um ou mais de seus papéis. O segundo mecanismo está relacionado com o efeito de amortecimento (*buffering*) que a participação em papéis familiares e profissionais tem na tensão provocada por um destes papéis - é dado o exemplo da relação entre os fatores familiares de stress e baixo sentimento de bem-estar ser mais fraca para colaboradores que têm experiências mais satisfatórias de trabalho. O terceiro mecanismo refere-se às transferências diretas que ocorrem quando as experiências num papel produzem experiências e resultados positivos no outro. Os autores dão o exemplo de um testemunho de uma gestora: “Penso que ser mãe e ter paciência para ver alguém crescer tornou-me uma melhor gestora. Estou mais habilitada para ser paciente com as outras pessoas e deixá-las crescer e desenvolver de uma forma que é boa para elas” (Greenhaus & Powell, 2006, pp. 73).

Tal como no conflito trabalho-família, o impacto positivo nesta relação seria bidirecional (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). Ou seja, a influência do desempenho de papéis familiares poderia afectar de forma positiva os papéis profissionais (família-facilita-trabalho), mas as experiências e os recursos da esfera profissional poderiam, de igual forma, afetar positivamente a família (trabalho-facilita-família). Greenhaus e Powell (2006) observam, contudo, que a influência família-trabalho é encontrada como mais forte que a trabalho-família. São identificadas três dimensões, ou fatores interdependentes, que definem o sentido trabalho-família: o desenvolvimento, o afeto e o capital. Por sua vez, no sentido família-trabalho são considerados também três factores: o desenvolvimento, o afeto e a eficiência (Carlson et al., 2006). A dimensão desenvolvimento, em ambos os sentidos, refere-se ao momento em que o envolvimento no trabalho/família conduz a uma melhoria de competências, conhecimentos, comportamentos ou formas de compreender e lidar com as situações, que ajudam o indivíduo a tornar-se um melhor membro da sua família/melhor trabalhador (Pimenta, 2011). A dimensão afeto, por sua vez, remete para quando o envolvimento no trabalho/família resulta numa atitude ou estado emocional positivo, que ajudam o indivíduo a tornar-se num melhor membro da sua família/melhor trabalhador (Pimenta, 2011). O factor capital no sentido trabalho-família, por sua vez, reporta-se quando o envolvimento no trabalho permite obter recursos psicossociais como a segurança, a confiança, as conquistas ou realização pessoal, ajudando o indivíduo ser um melhor membro da sua família (Pimenta, 2011). Segundo Pimenta (2011), o factor eficiência, no sentido família-trabalho, surge quando o envolvimento com a família desenvolve um sentido de atenção que possibilita ao indivíduo ser um melhor trabalhador.

Para explicar o processo de facilitação, Wayne, Grzywacz, Carlson e Kacmar (2007) afirmam que esta surge quando as experiências de papéis individuais originam recursos que podem ser transpostos para as restantes. Distinguem cinco categorias: (1) habilidades e perspectivas (por exemplo, habilidades interpessoais e estratégias de *coping* no que diz respeito a diferenças individuais), (2) os recursos psicológicos e físicos (a auto-eficácia, resistência e optimismo,

por exemplo), (3) recursos de capital social (redes sociais ou redes de informação, por exemplo), (4) flexibilidade (como flexíveis de trabalho), e recursos materiais (por exemplo, dinheiro, presentes). Estes recursos permitem um melhor desempenho em outros papéis, seja diretamente (sendo mencionado como via instrumental) ou indiretamente (referida como via afetiva).

Numa meta-análise recente de McNall, Nicklin & Masuda (2009) sobre as consequências associadas ao lado positivo da relação trabalho-família, são sintetizadas três categorias: as relacionadas com o trabalho, as relacionadas com outros domínios (como, por exemplo, a família), e as relacionadas com a saúde. Estes autores descobriram dados que sustentam que a satisfação com o trabalho (mas não a intenção de *turnover*), a implicação afetiva e a satisfação com a família são consequências dos dois sentidos da relação de facilitação. Os efeitos positivos na saúde física e mental são igualmente consequentes da facilitação trabalho-família e família-trabalho.

Em suma, e realizando um sumário dos conteúdos apresentados anteriormente, o tema da conciliação do trabalho com a família remete para as trocas de influências que existem entre estes dois domínios. Como visto nos pontos anteriores, essas influências podem ser negativas (levando ao conflito) ou positivas (causando a facilitação), sendo que, em ambos os casos, as trocas ocorrem nos dois sentidos: do trabalho para a família e da família para o trabalho (Maertz & Boyar, 2010).

Esta é, contudo, uma visão integrativa mais atual, pois a grande maioria das investigações cronologicamente anteriores sobre este tema focavam unicamente o conflito, surgindo posteriormente o conceito de facilitação e, quase simultaneamente com este último, uma abordagem de investigação sobre os dois eixos. Neste ponto, dá-se destaque ao trabalho desenvolvido por MacDermid et al. (2000) que, ao criar espaço para debate e compilando as opiniões dos principais investigadores desta área, avança um conjunto de linhas orientadoras e procedimentos para investigações posteriores. Por ser a visão que surge como mais estruturada, cuidada e abrangente, escolheu-se adotar a mesma neste estudo o instrumento proposto por estes autores.

## **2. Comprometimento Organizacional**

É evidente a multiplicidade de estudos e a diversidade das teorias subjacentes, por todo o mundo, que incidem no conceito de comprometimento organizacional (CO). Como visto em

várias meta-análises e revisões de literatura (e.g., Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2012; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rego, 2003; Rocha, Cardoso & Tordera, 2008; Romeo & Berger, 2011; WeiBo, Kaur & Jun, 2010), só entre 1960 e 1999 surgem mais de 500 artigos publicados com esta variável como foco principal.

Hoje, uma pesquisa rápida no portal *Web of Science* revela mais de 1400 trabalhos publicados com incidência no CO. A elevada quantidade de formas diferentes de procurar compreender e relacionar este constructo atesta, de certa forma, a sua complexidade e a dificuldade existente em atribuir-lhe uma definição unânime. Em Portugal, a falta de consenso chega a atingir o próprio termo utilizado pois, tal como Costinha (2013) identifica, é possível encontrar a utilização de “comprometimento organizacional”, “compromisso organizacional”, “implicação organizacional” e até “empenhamento organizacional” com o mesmo objetivo de traduzir a expressão *organizational commitment*. É por esse motivo que o CO é, neste trabalho, apresentado seguindo o aparecimento cronológico dos modelos teóricos entendidos como os mais relevantes, distinguindo os períodos pelos pressupostos teóricos nos quais as abordagens estão ancoradas, conforme encontrado em revisões e meta-análises de Jaramillo et al. (2005), Meyer et al. (2012) e WeiBo et al. (2010). É atribuído ênfase acrescido à teoria dos três componentes de Meyer e Allen (1991) por, para além de ser a que detém maior popularidade, ser a que suporta um dos instrumentos utilizados neste trabalho.

É importante começar por mencionar a distinção entre o comprometimento organizacional, conceito que se pretende apresentar neste ponto, e outros tipos de comprometimento que estão também relacionados com o meio laboral, tais como os identificados por Morrow (1983), referido por Freitas (2010), e que remetem, por exemplo, para o comprometimento focado nos valores, no trabalho, na carreira ou até nos sindicatos. Embora em algumas partes divergentes, as abordagens existentes culminam num ponto de acordo assente no facto de o CO ser a) uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, b) uma força estabilizadora ou impositora c) que direciona comportamento (Meyer et al., 2002; Palhinha, 2012). Apresentam-se, de seguida, as contribuições dos principais períodos conforme a ordem cronológica do seu aparecimento, sendo que a denominação atribuída é feita com base naquilo que mais frequentemente se encontra na literatura.

Note-se que foi escolhida a utilização da expressão em português “comprometimento organizacional” por ser a encontrada no trabalho de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sobre a validação do modelo de Meyer e Allen (1991) e respetivas subescalas.

## 2.1 Período das *Side Bets*

O trabalho intitulado *Notes on the Concept of Commitment*, de Howard Becker (1960), foi considerado o primeiro estudo científico de relevância sobre este tema, estimulando então a investigação neste domínio, onde a sua pertinência é mencionada em trabalhos que se seguiriam e que deram origem a novos modelos (Ford, 1973). Para Becker (1960), o CO é um comportamento que parte de um colaborador para com a organização onde se encontra. Segundo o autor, este é um estado de disposição do primeiro para empreender numa linha consistente de actividade em prol da segunda, tendo como principais bases o contrato de transação económica e o custo percebido de terminar a ligação existente. Este custo seria referente à perda dos investimentos, considerados como tendo valor, acumulados pelo colaborador - *side bets*, no original - e que apenas têm significado se este permanecer na organização (sendo referido maioritariamente o investimento de tempo) (Becker, 1960; Cohen & Lowenberg, 1990; Ford, 1973; Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer & Allen, 1991).

Ford (1973) ilustra da seguinte forma o conceito de *side bet* com o caso de um jovem que ingressa no mercado de trabalho: “Um trabalhador pode aceitar um primeiro emprego apenas com o objetivo de ganhar algum dinheiro e sem ter intenção de permanecer nesse emprego, caso encontre outro com remuneração superior. Mas no decorrer do seu trabalho, e pelas suas próprias ações, faz amigos e satisfaz assim as suas necessidades de pertença através de relações sociais com os seus colegas. Da mesma forma, atividades intrínsecas às suas funções dão-lhe a sensação de realização. Isto motiva-o a ter bom desempenho e resulta em reconhecimento e autonomia. A *side bet* associada com cada um destes interesses é a expectativa de que estes se cumpram através da sua continuidade na empresa. Conforme estas *bets* acumulam, podem ofuscar o seu interesse monetário até um grau em que se uma posição bem remunerada lhe fosse oferecida, ele nem sequer a consideraria.” (Ford, 1973, pp. 5).

Em suma, no mesmo sentido em que Kanter (1968) define como “*cognitive-continuance commitment*”, o comprometimento é aqui entendido como a percepção de ganhos associados com a permanência na organização e a percepção do custo associado à saída da empresa. Posteriormente, pela natureza do modelo, é possível encontrar-se caracterizado como um tipo de comprometimento instrumental ou, na expressão mais consensual, calculativo (Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros & Enders, 1998; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Randall & O’Driscoll, 1997).

Destacando os resultados de 14 estudos dentro desta perspetiva, Ferris e Aranya (1983) observam que o CO está positivamente correlacionado com a idade, a antiguidade e o comprometimento com a carreira do colaborador, estando negativamente correlacionado com

o nível de escolaridade, a percepção de alternativas de trabalho e a percepção de conflito organização-profissão. Mathieu e Zajac (1990), afirmando que muitos estudos existem que procuram relacionar o CO com outras variáveis, mas sem lhes atribuir um sentido, afirmam que o CO tem como antecedente a antiguidade (correlação positiva fraca), como correlato o *stress* (associação negativa moderada), envolvimento com a função (correlação positiva média), comprometimento com a carreira (correlação positiva forte) e satisfação com o trabalho de uma forma geral (correlação positiva média), e como consequente a intenção de *turnover* (correlação negativa média).

Contudo, mais tarde, Cohen e Lowenberg (1990) analisando 50 estudos suportados na mesma abordagem, vêm confirmar apenas algumas correlações encontradas, destacando unicamente a idade e a antiguidade na empresa, afirmando até que é possível não existir suporte empírico para a teoria das *side bets* dada a diversidade de resultados observados. É, ainda, observável que o CO é entendido por Becker como um comportamento muito próximo do fenômeno de *turnover*, o que viria a ser suportado por trabalhos posteriores (Becker, 1960; Cohen, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; WeiBo et al., 2010).

Referindo os instrumentos de avaliação que tencionam operacionalizar este modelo, a escala de 12 itens avançada por Hrebiniak e Alutto (1972) é considerada como uma das mais relevantes, sendo destacada entre cerca de uma dezena de estudos existentes até então (Cohen & Lowenberg, 1990; Ferris & Aranya, 1983). Esta ferramenta, tal como outras que entendem o CO da mesma forma, procura medir o comprometimento através da avaliação das causas que os colaboradores podem identificar para sair da organização, conforme visão original de Becker (1960). Mathieu e Zajac (1990) identificam 23 trabalhos que utilizaram este instrumento, observando uma consistência interna média de  $\alpha = .881$  (com desvio padrão  $= .044$ ). Outro instrumento também mencionado de forma constante é a escala de Ritzer e Trice (1969), embora tenha obtido resultados pouco consistentes (Cohen & Lowenberg, 1990; WeiBo et al., 2010).

## 2.2 Período do Vínculo Afetivo

Em 1968, Kanter descreveu o comprometimento como uma ligação de afeto entre indivíduo e organização. Buchanan, em 1974, afirma que o CO é o apego afetivo com os objetivos e valores da organização, com o seu papel em relação aos objetivos e valores e para com o bem estar da organização, para além do seu valor puramente instrumental (enquanto fonte de trabalho remunerado). Contudo, esta visão é melhor entendida com o trabalho de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) a partir do qual o foco do estudo deste tema começa a mudar para a relação afetiva entre o colaborador e a organização. O CO passa a ser entendido

como atitude - e não comportamento - onde o colaborador considera que os seus objetivos e valores são congruentes com os da organização (Meyer & Allen, 1984; Mowday, Steers, & Porter, 1979; WeiBo et al., 2010).

Assim, segundo esta abordagem, o CO é considerado como um estado em que um indivíduo se identifica com uma determinada organização e os seus objectivos, e deseja manter-se na mesma com propósito de facilitar essas metas, sendo posteriormente referido como comprometimento atitudinal ou, mais frequentemente, afetivo (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Nas palavras dos autores, o CO seria sim a “força da identificação e do envolvimento de um indivíduo com a sua organização” (Mowday, Steers, & Porter, 1979, pp. 226) e poderia ser caracterizado por três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) a disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a participação na organização (Mowday et al., 1979). Contudo, mantém-se a visão deste construto como unidimensional. Este modelo, enquanto uma visão diferente do CO, continuou com um dos pressupostos da teoria de Becker - a forte ligação entre comprometimento e *turnover*. Distanciando-se da primeira, coexistiu com a mesma durante algum período de tempo, suscitando vários estudos comparativos entre elas (e.g., Ferris & Aranya, 1983; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984).

Para esta abordagem, foram encontradas correlações com variáveis, identificadas como antecedentes, como a idade (correlação positiva fraca). Como correlatos, surgem o envolvimento com a função (correlação positiva média), comprometimento com a carreira (correlação positiva média), *stress* (correlação negativa fraca) e vários fatores de satisfação com o trabalho (correlações entre positiva média e forte). Como consequentes, foram detetadas correlações com a intenção de abandonar a empresa (correlação negativa média) e *turnover* (correlação negativa fraca) (Mathieu & Zajac, 1990).

O instrumento mais utilizado para medir o comprometimento afetivo para com a organização tem sido o OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday et al., 1979), uma escala de 15 itens elaborada para avaliar a aceitação dos valores organizacionais, a vontade de fazer um esforço acrescido pela mesma e o desejo de se manter como parte da empresa. Os autores originais encontraram valores representativos de uma forte consistência interna (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979). Mathieu e Zajac (1990) vêm confirmar a popularidade, à data, deste instrumento e do modelo teórico implícito, ao encontrarem 90 estudos com a utilização da escala, embora Mathews e Shepherd (2002) afirmem que a medida desenvolvida por Cook e Wall (1980), adaptada especificamente à população britânica, é um instrumento igualmente válido e bastante coerente dentro daqueles que estão assentes nesta abordagem.

Em Portugal, o OCQ foi traduzido e validado por Carochinho, Neves e Jesuíno em 1998, sendo essa mesma tradução aplicada posteriormente por Ferreira (2012) e estudada aprofundadamente por Pinto (2011). Embora ambos os estudos confirmem a adaptação do instrumento para a população portuguesa (com bons índices de consistência interna), não realizam uma comparação das relações do CO com outras variáveis, de forma a verificar se o referencial previsto também é aplicável na população portuguesa.

### 2.3 Comprometimento organizacional como variável multidimensional

Devido à pertinência das abordagens anteriores, onde vários aspetos distintos surgem como hipótese para explicar o CO, duas abordagens multidimensionais foram avançadas na década de 1980: uma por O'Reilly e Chatman (1986) e outra por Meyer e Allen (1991), servindo, de alguma forma, como ponto de convergência dos modelos independentes apresentados anteriormente. Outras abordagens surgiram, mas tiveram muito menos impacto do que estas duas, consideradas as principais (Cohen, 2007; Jaramillo et al., 2005; Meyer et al., 2002; Nascimento et al., 2008; Zheng et al., 2010).

O modelo de O'Reilly e Chatman (1986) foi uma primeira tentativa de operacionalização da teoria proposta por Kelman (1958), o primeiro autor a estabelecer o CO em componentes diferentes, distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo para com a organização em três fatores independentes: *compliance* (conformidade) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de pertença; e *internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. Os autores fazem uma clara distinção entre dois processos de comprometimento: um de troca instrumental e o outro de afeto psicológico. A dimensão conformidade, que representa o processo de permuta percebido pelo colaborador, conduz a uma ligação mais superficial, enquanto a identificação e internalização leva a uma ligação muito mais profunda (O'Reilly & Chatman, 1986).

Enquanto as abordagens anteriores enfatizaram o CO como o principal determinante do *turnover*, O'Reilly e Chatman (1986) avançam que a existência da ligação psicológica entendida como comprometimento pode resultar em comportamentos positivos como o de cidadania organizacional, definido como um conjunto de comportamentos espontâneos não forçados por parte das organizações, nem exigidos implicitamente na função do colaborador (sendo por isso uma escolha pessoal) que, não sendo recompensados, contribuem para que os grupos e organizações prossigam as suas finalidades de modo mais eficaz (Rego & Cunha, 2008; Rego, 2002).

Contudo, embora esta abordagem integre o que é postulado nos dois períodos anteriores, acaba por não ter tanto suporte posterior nem tantos seguidores. A causa desse facto, para Cohen (2007), é por estudos que aplicaram as escalas de O'Reilly e Chatman (1986) levantarem algumas questões relativamente às mesmas. Vandenberg, Self e Sep (1994), referidos por Cohen (2007), concluíram que a escala de identificação não contribuiu para além das explicações já evidentes através do OCQ de Mowday et al. (1979). Outros autores (e.g., Bennett & Durkin, 2000, cit. in Cohen, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001) concluíram que a internalização e identificação parecem ser construtos semelhantes e que a dimensão conformidade parece não refletir uma ligação psicológica para com a organização. Em suma, embora O'Reilly e Chatman (1986) tenham apresentado uma abordagem interessante perante o CO, por razões pouco claras e por uma operacionalização questionável para autores de estudos posteriores, poucos investigadores a seguiram (Cohen, 2007). Por sua vez, e no mesmo âmbito, a abordagem das três componentes do CO de Meyer e Allen (1991) tornou-se a dominante.

Allen e Meyer (1990), com trabalho continuado com Meyer e Allen (1991), desenvolveram o seu modelo com base na observação de semelhanças e divergências nas conceptualizações unidimensionais do CO, e é até à data atual o modelo que detém mais popularidade e consenso na comunidade científica (Jaramillo et al., 2005; Rego, 2003; WeiBo et al., 2010). Segundo os mesmos autores, é comum a todos os modelos a crença de que o comprometimento vincula o indivíduo a uma organização, reduzindo a probabilidade de *turnover*, sendo que a principal diferença encontra-se no conjunto de atitudes que os mesmos caracterizam como variáveis que definem o CO. Assim, integram três referenciais: (1) o da ligação afetiva, (2) o dos custos de saída percebidos e (3) o do sentimento de obrigação, definindo que cada uma destas dimensões tem a sua contribuição num conjunto de variáveis consequentes comuns - *turnover* (e intenção de *turnover*), performance, assiduidade, absentismo, saúde e bem-estar, e comportamentos de cidadania organizacional - e são relativamente independentes, com variáveis antecedentes distintas (ver Figura 3) e podendo inclusivamente ser realizada a sua avaliação de forma separada. Atribuem, assim, a denominação de comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo para cada uma das dimensões, respetivamente (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

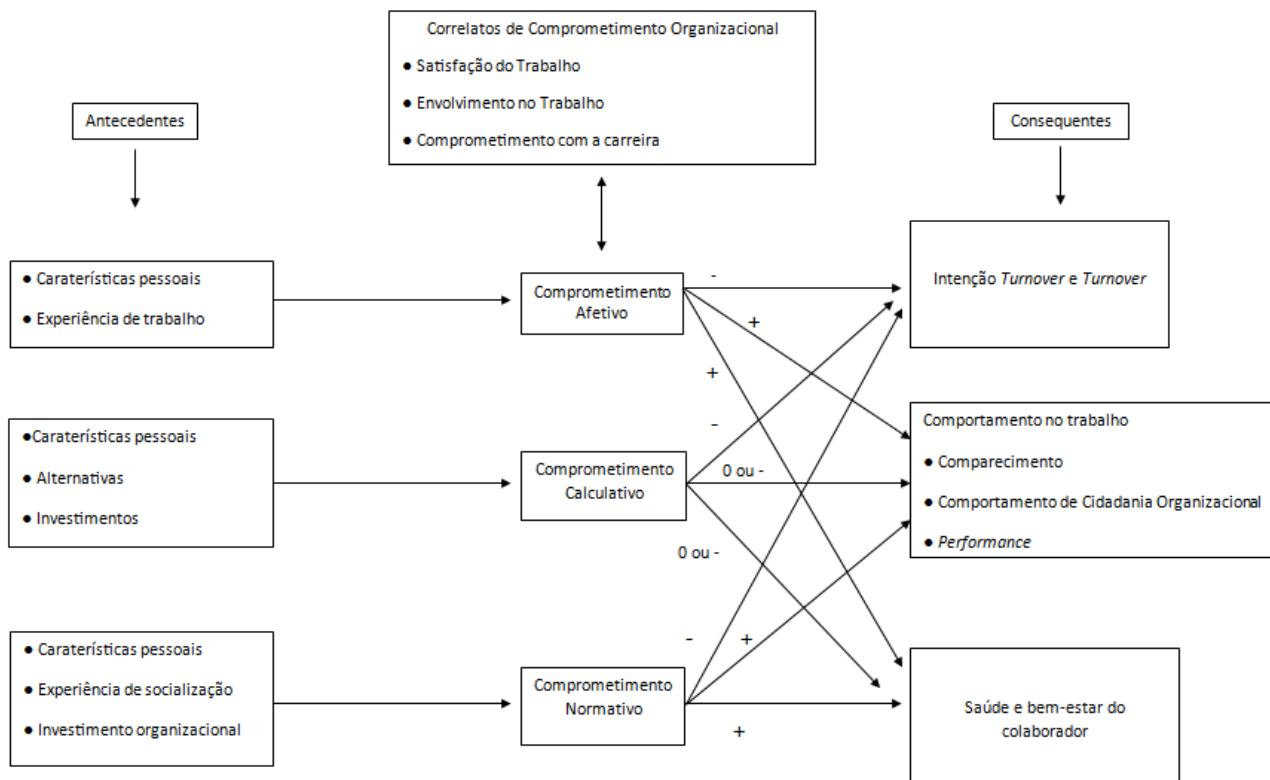


Figura 3. Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (adaptado de Meyer et. al, 2002, pp. 22)

O comprometimento afetivo é definido com base nos pressupostos da linha de pensamento de Mowday et al. (1979), conforme apresentado anteriormente, sendo associado a um estado psicológico de desejo caracterizado pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Ou seja, o colaborador encontra-se vinculado à organização porque sente que quer permanecer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003).

Os autores, com base em investigações precedentes, apontaram como antecedentes desta dimensão as características pessoais - idade, antiguidade na empresa, gênero e habilitações, necessidade de realização e pertença, ética de trabalho e locus de controle - e a estrutura organizacional - descentralização da tomada de decisão, políticas e procedimentos - cuja influência é moderada pelas experiências laborais de conforto e de competência. Para as experiências de conforto, os autores referem as expectativas anteriores à entrada na organização, a percepção de igualdade nas recompensas, suporte organizacional, clareza da função, pouco conflito e consideração do supervisor, enquanto as experiências de competências estariam relacionadas com a realização, autonomia, justiça nas recompensas com base na *performance*, desafio da função, oportunidade de progressão, oportunidade de expressão, participação na tomada de decisão e importância para a organização (Allen & Meyer, 1990).

O comprometimento calculativo, entendido à luz deste referencial, tem como base a abordagem das *side bets* de Becker (1960). Contudo, estes autores consideram que esta teoria é difícil de ser comprovada, onde os resultados dos vários estudos realizados são pouco consistentes, e referem que a idade e a antiguidade (consideradas como antecedentes de grande influência pelo autor original) não devem ter tanto peso, dando o exemplo de um trabalhador que adquiriu grande experiência e conhecimento prático numa determinada área e que, por isso, está numa melhor posição para sair da organização em prol de outra. Com base naquilo que é descrito por Rusbult e Farrel (1983), referidos por Allen e Meyer (1990), preferem dar ênfase teórico na ausência de alternativas, definindo assim esta dimensão como um estado psicológico de necessidade, onde é evidenciado o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma, que pode advir da ausência de outras oportunidades de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. Em suma, o colaborador faz parte da organização porque sente que tem necessidade de pertencer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

O comprometimento normativo surge como uma abordagem menos comum, mas ainda assim válida (Allen & Meyer, 1990). Assim, para os autores, o CO pode também ser explicado pela crença do colaborador sobre sua responsabilidade para com a organização. Wiener (1982), referido por Allen e Meyer (1990), tinha já definido o comprometimento como a "totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais" e sugere que os indivíduos apresentam determinados comportamentos porque "eles acreditam que é o correto" e "é a coisa moral a fazer". Anteriormente, e embora não se refiram a ele como o comprometimento, outros autores identificaram as normas pessoais (obrigações morais internas) como contribuições importantes para o comportamento (Allen & Meyer, 1990). Rego (2003) define esta dimensão como referente ao grau em que um colaborador possui um sentimento de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na organização - o colaborador está na organização por sente que deve pertencer.

São definidas como variáveis antecedentes deste tipo de comprometimento as características individuais, a cultura (familiar, organizacional e social) e o sentimento de necessidade de reciprocidade, caso a organização providencie recompensas "à partida" (como o investimento em formação inicial de custo elevado, por exemplo). Ou seja, o reconhecimento dos investimentos realizados pela organização despertam o sentimento de desequilíbrio na relação colaborador/organização e de obrigação de se comprometerem para com a segunda até a dívida estar paga (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Parfyonova, 2010).

Note-se que, apesar de parecer existir informação que ateste a independência das três dimensões, é também consensual que existe correlação entre estas, onde a mais evidente é a

forte ligação que surge entre a dimensão afetiva e normativa. Apesar de esta forte correlação ser utilizada para afirmar que afinal talvez fosse mais correto considerar estas dimensões como a apenas uma, o facto de estas se correlacionarem de diferente modo com outras variáveis parece demarcar a necessidade de diferenciação (Meyer et al., 2002).

O instrumento que procura operacionalizar esta abordagem foi desenvolvido pelos próprios autores do modelo tridimensional, apresentando inicialmente uma divisão clara de três subescalas (que avaliam as dimensões afetiva, calculativa e normativa) que, aplicadas em conjunto, resultariam num questionário composto por 24 itens. Em 1997, Meyer e Allen, referidos por Nascimento et al. (2008), fazem uma revisão desta ferramenta de avaliação, reduzindo para 19 itens no total, onde a subescala de comprometimento normativo sofreu as maiores alterações - a complexidade desta dimensão e da sua avaliação é igualmente revista por Meyer e Parfyonova (2010).

Esta escala (versão de 1997) encontra-se aplicada e validada em Portugal (Nascimento et al., 2008). Tendo identificado a existência das três dimensões previstas, os autores afirmam, porém, que as relações encontradas entre dimensões não correspondem ao modelo original, pois não foi detetada correlação de qualquer dimensão com variáveis antecedentes como a idade ou a antiguidade, e foi evidenciada uma correlação média entre as dimensões normativa e calculativa - o que não estava previsto no referencial de origem mas que, ainda assim, vai de encontro ao trabalho de três outros estudos em Portugal.

Apesar de, como Rego e Souto (2004), referidos por Nascimento e colaboradores (2008), afirmam, esta estrutura tridimensional parecer resistir às contingências amostrais e culturais, parece existir aqui uma tendência divergente da postulada por Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991). Aliás, o impacto da cultura neste modelo tem sido já alvo de estudo onde diferenças foram detetadas nomeadamente na variância dos resultados para as dimensões afetiva e normativa (Menard, Brunet, Savoie, Daele, & Flament, 2011; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2012).

## **2.4 Desenvolvimento dos modelos multidimensionais**

Novos modelos teóricos sobre a estrutura do CO surgem posteriormente, o que pode ser reflexo da insegurança de alguma parte da comunidade científica face ao modelo de três componentes de Allen e Meyer (1990). São aqui descritos os mais debatidos.

Quijano, Navarro, e Cornejo (2000) no âmbito do Modelo de Auditoria do Sistema Humano, defendem a existência de CO com quatro níveis de ligação com a organização: necessidade,

troca, afetivo e baseado no valor. Integraram estes níveis em duas categorias gerais ou dimensões: os dois primeiros na instrumental (ou calculativa) e os dois últimos na pessoal (ou afetiva). Este modelo, embora recente, vai ao encontro daquilo que é visível nas teorias de O'Reilly e Chatman (1986) e de Beck (1960), sendo que ainda tem um baixo índice de aplicação.

Em Portugal, Rego (2003) afirma que parece que as ligações psicológicas entre indivíduo e organização não se esgotam com modelos com três ou quatro facetas do comprometimento existentes. Assim, indica a hipótese de distinção do conceito de CO em seis dimensões diferentes: (1) comprometimento afetivo, (2) futuro comum, (3) comprometimento normativo, (4) sacrifícios avultados, (5) escassez de alternativas e (6) ausência psicológica. Contudo, conclui no mesmo estudo que a única dimensão que poderia merecer lugar de destaque em relação às existentes seria a de ausência psicológica, aquilo que caracteriza como uma aversão à organização, por emergir distintamente na sua análise.

Cohen (2007), por sua vez, surge com uma proposta de novo olhar sobre as dimensões propostas por Allen e Meyer (1990), procurando resolver a questão da proximidade entre as dimensões afetiva e normativa (Cohen, 2007; Figueira, 2013; WeiBo et al., 2010). Avança com um referencial composto por dois eixos: tempo - pré-entrada na empresa e pós-entrada na empresa; e bases do comprometimento - ligação instrumental ou ligação psicológica (Figura 4). Em suma, Cohen (2007) afirma que um indivíduo, antes de estar ativo na empresa, tem já expectativas de comprometimento para com a mesma. Dessa forma, existe previamente um tipo de CO, caracterizado pela propensão para o comprometimento calculativo (instrumental) e pela propensão para o comprometimento normativo (psicológica). Por outro lado, estando na empresa, o seu comprometimento seria definido pelas dimensões de comprometimento calculativo e afetivo. Contudo, e conforme observado por WeiBo e colaboradores (2010), este modelo nunca chegou a ser operacionalizado, não tendo aplicação prática e consequente sustentação empírica.

Já Wasti (2005), e posteriormente Somers (2009), seguem a linha proposta por Meyer et al. (2002), de estudar as diferentes combinações de influências das três componentes de Allen e Meyer (1990) que resultam em diferentes perfis de padrões de comprometimento. Ou seja, dada a complexidade do construto, os autores propõem que este seria melhor compreendido se for observado como algo altamente volátil de colaborador para colaborador e dependente do meio social ou cultural, e que relações com outras variáveis podem ser mais evidentes se estas diferenças forem levadas em conta. Assim, Somers (2009) hipotetiza a existência de oito perfis: (1) altamente comprometido, (2) afetivo dominante, (3) calculativo dominante, (4) normativo dominante, (5) afetivo-calculativo dominante, (6) afetivo-normativo dominante, (7) calculativo-normativo dominante e (8) não comprometido. Cinco dos oito perfis foram observados empiricamente, sendo que o perfil afetivo dominante, afetivo-calculativo dominante e normativo dominante não foram evidenciados (Somers, 2009; WeiBo et al.,

2010). Esta parece ser uma sugestão para investigações futuras (Jaramillo et al., 2005; Meyer et al., 2002; WeiBo et al., 2010).

Dimensões do comprometimento		Bases do comprometimento	
		<i>Ligação instrumental</i>	<i>Ligação psicológica</i>
<i>Tempo</i>	Antes de entrar na organização	Propensão para o comprometimento calculativo	Propensão para o comprometimento normativo
	Depois de entrar na organização	Comprometimento calculativo	Comprometimento afetivo

Figura 4. Modelo do comprometimento organizacional com base no tempo (adaptado de Cohen, 2007, pp. 337)

### 3. Intenção de *Turnover*

O *turnover*, que tem vindo a ser mencionado na apresentação do comprometimento organizacional, apresenta-se como um dos temas que sofre maior incidência no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações. É definido como o aproximar do fim do contrato de trabalho e psicológico de um colaborador para com a organização onde trabalha (Santos, 2013; Tett & Meyer, 1993). Barbosa (2012) define este processo como a saída voluntária, por parte dos colaboradores de uma organização, constituindo a fase final de um processo onde são desenvolvidos um conjunto de ações, que têm como objetivo criar um determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização onde trabalham. Ganha especial relevância porque a saída de colaboradores das organizações tem um impacto negativo no valor competitivo e na performance organizacional, traduzindo-se muitas vezes em perda de investimentos em formação ou indivíduos com vasto *know-how* (Oliveira, 2009).

Importa referir que nem todo o *turnover* é indesejável do ponto de vista da organização: quando um colaborador com baixa *performance* sai, a perda não é tão significativa como se se tratasse de um com elevada *performance* podendo até resultar numa oportunidade para enquadrar um novo colaborador com melhores resultados. Ainda assim, independentemente deste facto, pode ser indicativo de que algo de negativo está a ocorrer na empresa (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005; Oliveira, 2009).

O *turnover* pode ser individual ou colectivo: individualmente quando apenas um colaborador deixa a organização, sendo que o colectivo acontece quando, numa proximidade temporal, dois ou mais trabalhadores, tendo por base processos sociais de contaminação emocional,

decidem abandonar a empresa (Bartunek & Walsh, 2008). Pode também ser voluntário ou involuntário, na medida em que o primeiro reflete uma decisão por parte do colaborador em sair da organização, enquanto o segundo remete para uma decisão por parte da organização a favor da saída do indivíduo (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

Desta forma, e porque o capital humano é, cada vez mais, considerado como fator decisivo no desenvolvimento organizacional e posicionamento no mercado de trabalho, interessa às organizações perceber esta variável (Tett & Meyer, 1993). Mas compreender apenas o *turnover* não é suficiente - analisar só este indicador significa que apenas se está a atender à sua natureza posteriormente à saída de colaboradores da empresa (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). É, portanto, a consequência imediata da intenção de *turnover*, caracterizada por Vandenberg (1999) como a “probabilidade estimada pelo indivíduo (subjéctiva) de que ele, num futuro próximo, irá deixar permanentemente a organização” (Vandenberg, 1999, cit. in Ferreira & Siqueira, 2005, pp. 50).

São vários os antecedentes de intenção de *turnover* identificados na literatura. Os mais frequentemente encontrados como são os de autonomia de trabalho, sentimento de justiça de recompensas, suporte social, comprometimento organizacional, antiguidade e variáveis demográficas como a idade e género. Surgem também, embora com menor incidência, fatores organizacionais como as políticas empresariais, o clima ou a dimensão; fatores individuais como as habilitações literárias, personalidade, conflito trabalho-família e situação socio-económica; e fatores do mercado, como o desemprego. É dado especial ênfase à satisfação com o trabalho, por ser a variável que se supõe como a mais explicativa da ocorrência de *turnover* (Chang, 2013; Mobley et al., 1979; Tett & Meyer, 1993).

Perez (2011), referido por Santos (2013), por sua vez, agrupa alguns determinantes do *turnover* em três categorias, sendo elas as variáveis psicológicas, as variáveis económicas e as variáveis demográficas, conforme se encontra na Figura 5.

	Determinantes
Variáveis psicológicas	Contrato psicológico, satisfação laboral, comprometimento organizacional e insegurança laboral
Variáveis económicas	Remuneração, oportunidades externas, formação e dimensão da organização
Variáveis demográficas	Idade e antiguidade

Figura 5. Categorização dos determinantes da intenção de *turnover* (Adaptado de Santos, 2013, pp. 11)

## 4. A conciliação trabalho-família e o comprometimento organizacional

Feita a introdução aos temas num formato separado, é relevante explorar, neste ponto, as informações presentes na literatura sobre a forma como estas duas variáveis (e as suas diversas componentes) se interrelacionam. Por uma questão de melhor organização, apresentam-se primeiramente as relações encontradas entre o CO e o conflito trabalho-família e, posteriormente, entre o CO e a facilitação trabalho-família.

Como Casper, Martin, Buffardi e Erdwins (2002) referem, é esperado que indivíduos que experienciem tensão entre o trabalho e a família sejam emocionalmente menos apegados à organização e que sintam que a continuidade do seu trabalho é mais uma necessidade do que uma escolha. Esta teoria sugere que os sujeitos que sentem conflito entre os dois domínios e, ainda assim, continuam na empresa, podem sentir culpa por manter esse trabalho que causa um ambiente disruptivo, levando assim a maiores índices de comprometimento calculativo e menores relatos de comprometimento afetivo. Os autores afirmam que procurar comprovar esta teoria através dos resultados de alguns dos estudos anteriores pode revelar-se inconclusivo, pois existe enorme variedade na escolha da caracterização do conflito trabalho-família (nem todos consideram as duas direções) e do CO (nem todos distinguem segundo o referencial de Allen e Meyer, 1990).

Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005), de forma algo contraditória, propõem que colaboradores com altos índices de comprometimento estejam mais envolvidos no seu trabalho, o que os faz investir mais tempo no mesmo. Dessa forma, o tempo disponível para o domínio familiar seria mais reduzido, o que seria causador de tensão. Assim, o comprometimento organizacional estaria positivamente correlacionado com o conflito trabalho-família.

Numa análise sobre as principais consequências do conflito entre trabalho e família (em ambas as direções) encontradas em estudos publicados entre 1977 e 1998, Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) identificam, entre outras variáveis, o comprometimento organizacional - apesar de o foco ser direcionado para a variável de satisfação com o trabalho. Contudo, os resultados observados são algo ambíguos, dado que algumas investigações encontraram correlações negativas significativas (ao aumentar a percepção de conflito trabalho-família, reduz-se o comprometimento organizacional), enquanto outros estudos não encontram qualquer associação. Uma possível explicação para isso seria, como os autores referem (e indo ao encontro da explicação já dada por Casper et. al, 2002), as diferenças existentes entre os tipos de CO considerados, já que grande parte dos estudos que encontraram relações significativas consideravam apenas o comprometimento afetivo. Um exemplo disso é o estudo de Aryee, Srinivas e Tan (2005), que encontrou relações negativas significativas entre o

conflito trabalho-família (ambas as direções) e o comprometimento afetivo, tendo escolhido medir unicamente esta dimensão.

Amstad et al. (2011) encontram uma correlação negativa significativa, embora fraca, para as duas variáveis em 14 estudos anteriores. Contudo, também não fazem a distinção entre os tipos de comprometimento organizacional nem mencionam a forma como este foi medido. Anteriormente, Lyness e Thompson (1997), referidos por Allen et al. (2000) tinham já referido dados que sustentam que o conflito trabalho-família está negativamente correlacionado com o comprometimento afetivo, positivamente correlacionado com o comprometimento calculativo e não apresenta correlações significativas com o comprometimento normativo.

Em suma, os resultados provenientes de várias investigações parecem dar sustento àquilo que é preconizado por Casper et al. (2002) - conflito trabalho-família está associado negativamente com comprometimento afetivo e positivamente com comprometimento calculativo - e não tanto àquilo que é previsto por Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005) - conflito trabalho-família está positivamente associado com os vários tipos de comprometimento organizacional. Este dado pode ser indicativo da sequência pela qual ocorrem estes processos: o conflito trabalho-família leva a alterações do sentimento de comprometimento organizacional e não tanto o inverso.

Passando a introduzir a relação entre o CO e a facilitação trabalho-família, surge logo como principal distinção para com o conflito a relação prevista com a componente afectiva do CO. McNall et al. (2009), no seu modelo sobre as consequências da facilitação entre trabalho e família, prevêem que ambas as direções (trabalho induz efeitos positivos na família e a família beneficia o trabalho) resultam em maior comprometimento organizacional, aplicando a teoria das trocas sociais de Blau (1964), que refere que quando é percebido um tratamento favorável da outra parte, existe uma tendência para que esse tratamento seja recíproco. Aplicando esta perspetiva à relação entre trabalho e família, quando um colaborador percebe que a organização à qual pertence está a ajudá-lo a conciliar o papel pessoal com o profissional, vai ter propensão para se sentir apoiado. Em resposta a isso, sente-se obrigado a retribuir a organização na forma de atitudes mais favoráveis devido à norma da reciprocidade (assumindo sentimentos mais positivos perante a função e a organização) (McNall et al., 2009).

Com base nesta conceção, é esperado que destas trocas benéficas entre os dois papéis do indivíduo surjam resultados positivos para a organização, sendo nomeado o comprometimento organizacional como um deles (Aryee et al., 2005; McNall et al., 2009; Pinto, 2013). Conforme é possível ver nos trabalhos destes autores, embora com pouca justificação para este dado, as dimensões calculativa e normativa do CO têm sido omitidas da maioria das investigações sobre esta relação de variáveis, surgindo o comprometimento afetivo como o principal foco de estudo.

Wayne e colaboradores (2006), considerando as três dimensões do CO, obtiveram resultados significativos que demonstram uma correlação positiva entre a facilitação trabalho-família e o comprometimento afetivo e calculativo, não emergindo qualquer relação com a componente normativa. É curioso observar nestes resultados que, ao contrário daquilo que se poderia pensar à partida (numa lógica de inversão das relações estabelecidas para o conflito), o sentimento de facilitação está positivamente associado com o comprometimento calculativo.

## 5. A conciliação trabalho-família e a intenção de *turnover*

Conforme revisto por Spector et al. (2007), são vários os estudos que procuraram ligações entre variáveis de indução de *stress* nos vários papéis da vida do sujeito contemporâneo e variáveis relacionadas com o trabalho, dando destaque à intenção de saída da empresa. O conflito trabalho-família, considerado como pertencente ao primeiro grupo, tem sido alvo de investigações que averiguaram as ligações entre este e a intenção de *turnover*.

É esperado que quanto maior a perceção de interferência do trabalho na família (e da família no trabalho, apesar de o maior foco das investigações ser na primeira direção), maior seja a intenção de *turnover*. Bellavia e Frone (2005), referidos por Matthews, Swody e Barnes-Farrell (2012) afirmam que a tensão sentida, resultante dessas interferências, pode fazer com que sair da empresa seja vista como uma estratégia de *coping* para reduzir essa mesma tensão.

Spector et al. (2007), num estudo internacional com incidência em várias culturas, obtiveram resultados que vão no sentido do que foi anteriormente sugerido, encontrando correlações significativas (positivas) entre as duas variáveis - apesar de, entre os vários países considerados, não constar nenhum do oeste da Europa. Resultados semelhantes são encontrados de forma consistente noutros estudos (Amstad et al., 2011; Pinto, 2003).

De forma contrária, é esperado que quanto maior o sentimento de facilitação entre o trabalho e família (nos seus dois sentidos), menor seja a intenção de abandonar a organização (Hamid, 2012). Como Wayne et al. (2006) referem, prevê-se que quando os colaboradores vêem o seu trabalho como fonte de benefícios para o seu papel familiar, tenham sentimentos e atitudes mais positivas para com a sua função e para com a sua empresa, levando a uma intenção acrescida de permanecer nela. Contudo, estes autores encontram resultados ambíguos ao surgirem correlações positivas para a direção família-facilita-trabalho mas não na direção trabalho-facilita-família.

## **6. O comprometimento organizacional e a intenção de *turnover***

Como visto anteriormente, desde muito cedo que as teorias focadas no comprometimento organizacional colocavam esta variável como antecedente da intenção de *turnover*, afirmando até que a primeira seria a melhor variável para prever a segunda (Cohen, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Rego, 2003; WeiBo et al., 2010).

O modelo de três componentes de Allen e Meyer (1991) prevê que as diferentes componentes do CO estejam significativamente correlacionadas com a intenção de *turnover*, todas de forma negativa. Ou seja, quanto maior o comprometimento organizacional dos colaboradores, menor a sua intenção de abandonar a organização. Quase a totalidade dos estudos e meta-análises obtêm resultados que corroboram esta teoria (Cohen, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001; WeiBo et al., 2010).

Apesar de não serem encontradas diferenças significativas entre as diferentes dimensões do comprometimento e a intenção de *turnover*, Freitas (2010), refere que o facto de um colaborador ter índices baixos de um tipo de comprometimento não se reflete necessariamente numa intenção de *turnover* mais alta, pois as outras dimensões do CO podem ter um papel moderador dessa relação.



# Capítulo II - Método

## 1. Objetivo e Hipóteses

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a parte empírica levada a cabo neste estudo. Deste modo, são apresentados os objetivos, as hipóteses, as variáveis em estudo, os procedimentos de recolha e análise de dados, a caracterização da amostra, as medidas aplicadas e a análise estatística utilizada.

Assumindo o objetivo de testar hipóteses de para as variáveis de comprometimento organizacional, conflito trabalho-família<sup>1</sup> e intenção de *turnover*, foi elaborada uma investigação de natureza não experimental do tipo transversal. A recolha dos dados foi feita através da técnica de inquérito autoadministrado, sendo as variáveis avaliadas num único momento, sem acompanhamento posterior dos sujeitos, adotando assim um carácter quantitativo. Este estudo caracteriza-se ainda por ser correlacional por focar-se em analisar as relações que podem ou não existir entre as variáveis supracitadas e as variáveis sociodemográficas presentes nesta investigação (Duarte, 2009).

Apresentam-se, de seguida, as hipóteses estabelecidas neste trabalho de investigação e a fundamentação da formulação de cada uma.

Investigações anteriores sobre as diferenças de género em situações de conflito trabalho-família mostram resultados ambíguos: por vezes encontram relações significativas entre as variáveis, por outras tantas não é evidente que exista qualquer relação (Byron, 2005; Veldhoven & Beijer, 2012). Veldhoven e Beijer (2012) avançam que uma possível explicação para esse facto pode ser que esses estudos examinaram as diferenças de género separadamente das outras características pessoais relevantes, tais como o estado civil. Isto é visível em alguns estudos e meta-análises sobre o tema (e.g., Byron, 2005; Pinto, 2013). A segunda explicação dos autores para esta ambiguidade é que a maioria dos estudos sobre o conflito trabalho-família tem especial foco em indivíduos casados e com filhos. Como resultado, grupos igualmente predominantes dentro da organização contemporânea, como os pais solteiros e colaboradores sem filhos, foram omitidos de grande parte das investigações.

---

<sup>1</sup> É importante frisar, desde já, no que ao tema conflito trabalho-família diz respeito, que a direção desta troca de influências negativas entre estes dois papéis à qual se atribuiu maior foco foi a de interferência do trabalho na família. Esta escolha deveu-se ao facto de ser necessário assegurar um número relativamente reduzido de questões a apresentar aos participantes e esta ser a dimensão que surgia como de principal interesse para a organização que permitiu a disseminação dos questionários pelos seus colaboradores.

Desta forma, surge a Hipótese 1 para confirmar de diferenças significativas entre os géneros, tendo em conta também o seu estado civil.

**Hipótese 1:** Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de interferência do trabalho na família para grupos de indivíduos distinguidos por género e estado civil.

Vários estudos descobriram que os indivíduos com filhos sentem maior interferência do trabalho na família do que indivíduos sem filhos (Amstad et al., 2011). Como visto anteriormente, lidar com conflitos nos vários papéis dos sujeitos envolve muitas vezes trocas negativas entre estes domínios. Por exemplo, indivíduos que sentem tensão no domínio familiar tendem a apresentar um comportamento diferente no trabalho, como comportamentos de absentismo ou utilização indevida de tempo de trabalho para resolver assuntos familiares (através de chamadas telefónicas, por exemplo) (Hammer, Bauer, & Grandey, 2003). Inversamente, ao enfrentar conflitos no meio laboral, os indivíduos podem ter tendência a chegar mais tarde a casa ou a levar tarefas para concluir no meio doméstico.

Dado que os indivíduos com responsabilidades parentais têm mais exigências relacionadas com a família, especialmente quando têm filhos jovens, as exigências suplementares são suscetíveis de tornar a relação entre os papéis ainda mais difícil (Higgins, Duxbury, & Johnson, 2000). Os autores dão o exemplo de chegar tarde a casa quando há crianças à espera para jantar, acrescentando o sentimento de tensão quando isto acontece.

Assim, formula-se a Hipótese 2 que prevê que existem diferenças significativas entre indivíduos com e sem responsabilidades parentais na influência na percepção de interferência do trabalho na família.

**Hipótese 2:** O número de familiares a cargo dos indivíduos prediz positivamente a percepção de interferência do trabalho na família.

A sobrecarga de trabalho também tem emergido consistentemente como um dos mais fortes preditores de conflito trabalho-família (Byron, 2005; Ipei, 2011). Spector et al. (2007) também sugerem que a carga de trabalho representa um antecedente significativo das tensões entre trabalho e família. Nas palavras destes autores, o facto de um indivíduo estar relativamente mais tempo no trabalho faz com que surja *conflito com base no tempo*,

conforme introduzido anteriormente sobre o modelo apresentado por Carlson, Kacmar e Williams (2000), que remete para o tempo dispendido num papel que pode implicar que não se dedique tanto tempo ao outro. Surge, assim, a Hipótese 3.

**Hipótese 3:** O número de horas semanais de trabalho dos indivíduos prediz positivamente a percepção de interferência do trabalho na família.

Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) numa meta-análise sobre as consequências do conflito trabalho-família, ligaram esta última variável às diferentes dimensões do comprometimento organizacional, conforme designadas por Meyer e Allen (1991).

Estudos realizados anteriormente sobre o conflito trabalho-família e o comprometimento organizacional focaram distintamente duas dimensões: a de comprometimento afetivo e de comprometimento calculativo - a maioria dos estudos obtém resultados que aproximam a dimensão normativa da afetiva ou não encontram valores significativos para a primeira, encontrando para a segunda (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). Estes autores afirmam que o conflito trabalho-família está negativamente correlacionado com o comprometimento afetivo, sendo que a correlação com o comprometimento calculativo tem emergido como positiva.

Uma possível explicação para esta diferença pode ser que um dos mecanismos para lidar com a interferência do trabalho na família seria a racionalização de que o colaborador só permanece no cargo por necessidade (Benligiray & Sönmez, 2012). Assim, indivíduos que têm percepção da existência de tensão entre os dois papéis têm tendência para reduzir o seu envolvimento emocional no papel de origem (ou seja, o compromisso afetivo é influenciado) ou aumentar a sua crença de que a permanência na organização tem um significado puramente instrumental (ou seja, comprometimento calculativo). Deste modo, é avançada a Hipótese 4 que inclui duas vertentes distintas (Hipótese 4a, 4b e 4c).

**Hipótese 4:** A interferência do trabalho na família correlaciona-se significativamente com os diferentes tipos de comprometimento organizacional.

**Hipótese 4a:** A interferência do trabalho na família correlaciona-se negativamente com o comprometimento afetivo.

**Hipótese 4b:** A interferência do trabalho na família correlaciona-se positivamente com o comprometimento calculativo.

**Hipótese 4c:** A interferência do trabalho na família não se correlaciona com o comprometimento normativo.

Como visto anteriormente, Meyer e Allen (1991) afirmam que existem algumas variáveis demográficas que surgem, transversalmente, como antecedentes do comprometimento organizacional. A antiguidade na empresa é referida de forma sistemática quando se exploram as variáveis que parecem influenciar os vários tipos de comprometimento organizacional (e.g., Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et. al, 2008; Rego, 2003). Desta forma, é esperado que quanto maior a antiguidade na empresa, maior o sentimento de comprometimento afetivo - os colaboradores têm mais tempo para criar laços emocionais com a organização e as suas características - e maior o sentimento de comprometimento calculativo - quanto mais tempo um colaborador passa na empresa, maior é a sua percepção de perda associada ao tempo de investimento (ou outros recursos). Não é esperada, contudo, grande influência no comprometimento normativo (Meyer & Herscovitch, 2001). Conseqüentemente, surge neste trabalho a Hipóteses 5 para testar esta relação.

**Hipótese 5:** A antiguidade dos indivíduos na empresa prediz positivamente o comprometimento organizacional.

Como já visto no capítulo anterior, o comprometimento organizacional foi desde cedo considerado como uma forma adequada para prever a intenção de *turnover*, sendo esperado que cada uma das dimensões do comprometimento organizacional se correlacione negativamente com a intenção de sair da empresa (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; WeiBo et al., 2010). O comprometimento afetivo é, contudo, considerado como a dimensão mais influente sobre a intenção de *turnover* (Somers, 2009). Como se encontra esta associação referida de forma consistente na literatura, é colocada a Hipótese 6 para confirmar a sua ocorrência.

**Hipótese 6:** O comprometimento organizacional prediz negativamente a intenção de *turnover* dos indivíduos.

Indivíduos que experienciem tensão entre trabalho e família podem tentar reduzir este sentimento através da redução, ou eliminação, da existência de um dos domínios. Assim, a saída do trabalho pode ser vista como uma estratégia de *coping* para a incompatibilidade das

exigências profissionais e familiares. Consequentemente, quando um sujeito sente o conflito entre os papéis, pode apresentar tendência para sair e procurar um novo trabalho mais amigável e com condições para que o sentimento de conflito seja reduzido (Allen et. al, 2000; Amstad et al, 2011).

Meta-análises sobre estudos transversais têm geralmente apoiado associações positivas entre o conflito trabalho-família e intenções de *turnover* (Nohe & Sonntag, 2014). Assim, coloca-se a Hipótese 7 para averiguar se a interferência do trabalho na família sentida pelos indivíduos permite prever a sua intenção de abandonar a empresa.

**Hipótese 7:** A interferência do trabalho na família prediz positivamente a intenção de *turnover* dos indivíduos.

## 2. Procedimento

Para cumprir os objetivos deste trabalho, contou-se com o apoio da Direção de Recursos Humanos da Portugal Telecom, S.A. para a obtenção de respostas que viriam a compor a presente amostra. Apesar de ser uma empresa direcionada para o setor das telecomunicações, tecnologias da informação e multimédia, os dados recolhidos restringem-se a uma parte da população da organização que lida com recursos humanos, serviços e gestão financeira e de *facilities* e área jurídica, sendo assim obtida uma amostra por conveniência, dado que a abrangência da investigação foi delimitada pelo investigador (Duarte, 2009).

A aplicação do questionário foi realizada através do envio do mesmo num formato *online* para os colaboradores da organização, após autorização dos autores responsáveis pela tradução dos instrumentos e após consentimento da Comissão para a Igualdade de Género existente na empresa, responsável por lidar com iniciativas relacionadas com temas nos quais se inclui o conflito trabalho-família (Anexos 1, 2 e 3). O anonimato nas respostas e a confidencialidade foram garantidos à organização e aos participantes, que ao responderem ao questionário consentiram com a utilização das informações prestadas.

A disseminação dos questionários pela empresa ocorreu no dia 15 de maio de 2014, obtendo um total de 273 respostas. O facto de estas serem devolvidas por via digital fez, pelas características do questionário, com que apenas pudessem ser submetidas se todos os campos tivessem preenchidos, o que reduz o número de valores omissos no tratamento dos dados.

Os dados foram tratados e analisados através da ferramenta IBM® SPSS® *Statistics* versão 21, que permite a criação de bases de dados, tratamento dos mesmos, análise estatística e extração de resultados que serviram para testar as hipóteses formuladas face à amostra obtida.

### **3. Caracterização da amostra**

A amostra do presente estudo é composta por 273 participantes, dos quais 192 são do sexo feminino (70%) e 81 do sexo masculino (30%), com idades compreendidas entre os 24 e os 61 anos, sendo a respetiva média de 41.95 com o desvio padrão de 8.36. Quanto ao estado civil, 71 indicaram serem solteiros (26%), 153 casados (56%), 20 divorciados (7%) e 29 apontaram estar noutra situação não especificada (11%). Destes sujeitos, 93 mencionaram não terem nenhum familiar a seu cargo (34%), sendo que 70 indicaram terem 1 (26%), 83 afirmaram ter 2 (30%), 23 declararam ter 3 (8%) e 4 apontaram 4 familiares (2%) (ver Tabela 1).

No que se refere à antiguidade na organização, 38 sujeitos indicaram ter até 5 anos de permanência na empresa (14%), com 94 entre 5 e 10 anos (33%), 37 entre 10 e 15 anos (14%), 15 entre 15 e 20 anos (6%) e 89 com mais de 20 anos (33%). Quanto à antiguidade na categoria, 127 participantes indicaram até 5 anos (47%), 94 entre 5 e 10 anos (34%), 23 entre 10 e 15 anos (8%), 11 entre 15 e 20 anos (4%) e 18 com mais de 20 anos (7%) (ver Tabela 1).

Tabela 1. Valores descritivos da amostra do estudo

		Frequência	Porcentagem
<b>Gênero</b>	Masculino	81	30%
	Feminino	192	70%
<b>Idade</b>	Entre os 20 e 30 anos	24	9%
	Entre os 31 e 40 anos	126	45%
	Entre os 41 e 50 anos	84	31%
	Entre os 51 e 60 anos	37	14%
	Mais de 60 anos	2	1%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	71	26%
	Casado	153	56%
	Divorciado	20	7%
	Outro	29	11%
<b>Familiares a cargo</b>	0	93	34%
	1	70	26%
	2	83	30%
	3	23	8%
	4	4	2%
<b>Antiguidade na empresa</b>	Até 5 anos	38	14%
	Entre 5 e 10 anos	94	33%
	Entre 10 e 15 anos	37	14%
	Entre 15 e 20 anos	15	6%
	Mais de 20 anos	89	33%
<b>Antiguidade na categoria</b>	Até 5 anos	127	47%
	Entre 5 e 10 anos	94	34%
	Entre 10 e 15 anos	23	8%
	Entre 15 e 20 anos	11	4%
	Mais de 20 anos	18	7%

Dado o número de respostas (N=273), e de acordo com Marôco (2007), é possível assumir que a amostra segue uma distribuição normal e, conseqüentemente, as hipóteses formuladas podem ser testadas através de testes paramétricos. É, também, observável nos gráficos de resposta para as escalas de interferência do trabalho na família e de comprometimento organizacional (escalas com maior número de itens) que a distribuição dos dados tende para a curva normal (Figuras 6 e 7).

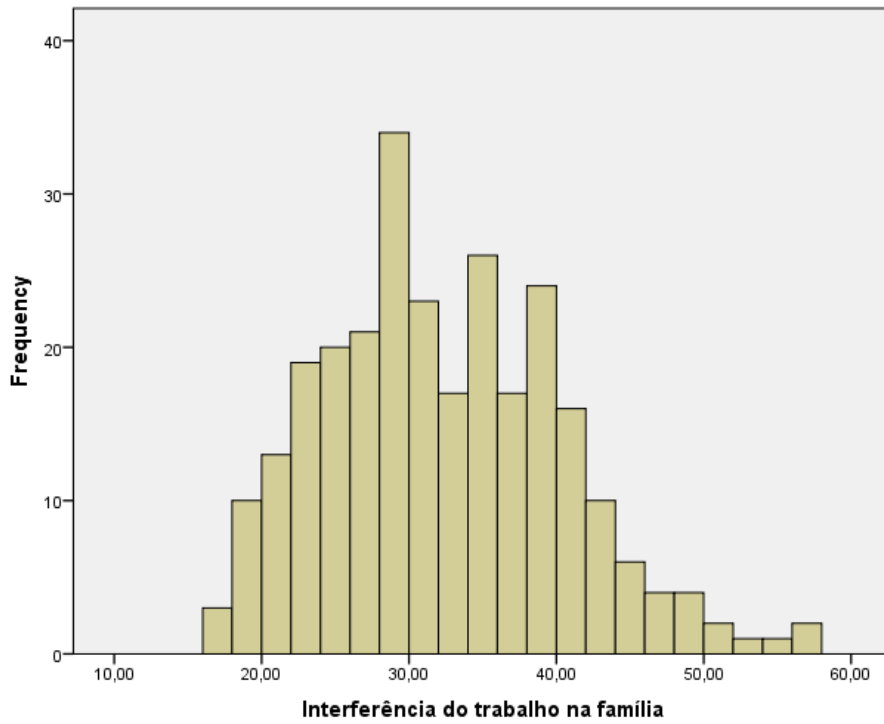


Figura 6. Gráfico de respostas para a escala de interferência do trabalho na família

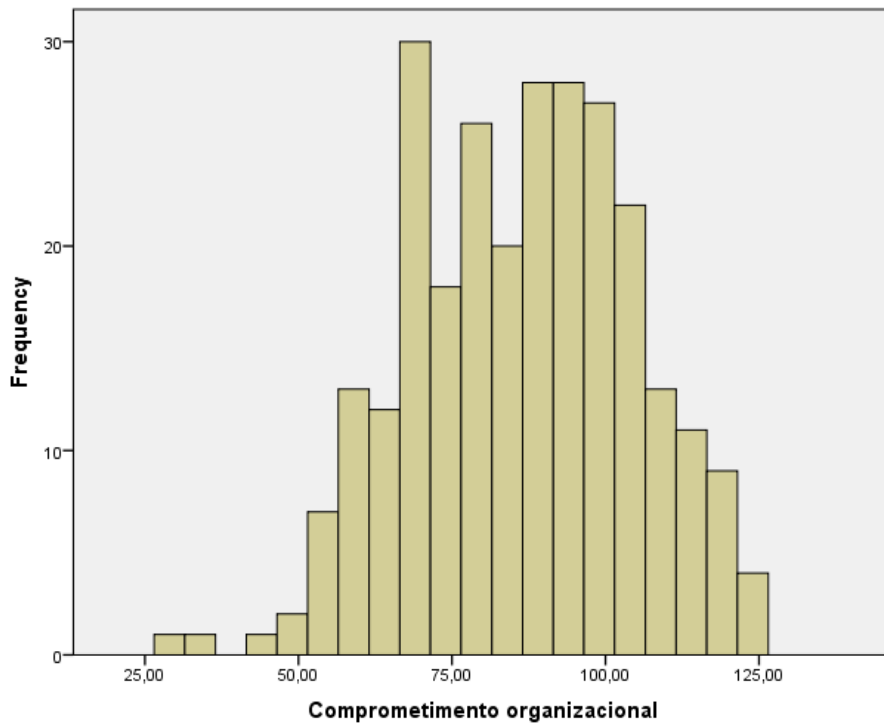


Figura 7. Gráfico de respostas para a escala de comprometimento organizacional

## 4. Medidas

### 4.1 Comprometimento Organizacional

Para avaliar o comprometimento organizacional, foi utilizada a escala proposta por Meyer e Allen (1997), traduzida e validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) - versão que propõe melhorias face a traduções realizadas anteriormente por Botelho (1996) e Rego e Souto (2004) - composta por três subescalas com três dimensões subentendidas: a de comprometimento afetivo, a de comprometimento normativo e a de comprometimento calculativo, conforme apresentadas no capítulo anterior. A escala é composta na sua totalidade por 19 itens classificados numa escala tipo Likert de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

Considerando o comprometimento organizacional como um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes (afetiva, calculativa e normativa) pode ser medida através de uma escala específica: escala de comprometimento afetivo (*Affective Commitment Scale*), escala de comprometimento calculativo (*Continuance Commitment Scale*) e escala de comprometimento normativo (*Normative Commitment Scale*). Estas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão que está a ser medida. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”.

Numa primeira versão de Allen e Meyer (1990) as três escalas eram constituídas por 8 itens cada, num total de 24 itens, e apresentaram uma consistência interna, medida pelo coeficiente alpha de Cronbach<sup>2</sup>, de .87 para a afetiva, de .75 para a calculativa e de .79 para a normativa. Botelho (1996), referido por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), utilizando estas mesmas escalas numa amostra portuguesa, encontrou coeficientes de  $\alpha=.74$  para a afetiva, de  $\alpha=.78$  para a calculativa e de  $\alpha=.65$  para a normativa.

Na última versão proposta (Meyer & Allen, 1997), as escalas foram revistas, passando a ser constituídas por seis itens para a afetiva, três dos quais devem ser invertidos (itens 3, 4 e 6), sete para a calculativa e seis para a normativa, dos quais um (item 1) deve ser invertido. A escala de comprometimento normativo foi amplamente revista e alterada, tendo sido proposta uma nova formulação dos itens, utilizada neste estudo (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

---

<sup>2</sup> Tendo por base as indicações de Pallant (2010), o coeficiente alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach é um bom indicador da fiabilidade de um instrumento. Desta forma, quando o *alpha* de Cronbach apresenta um valor superior a .90 é considerado muito bom, entre .80 e .90 é visto como bom, entre .70 e .80 é razoável, entre .60 e .70 é fraco e, menor que .60 é considerado inadmissível. Segundo Pallant (2010) os valores devem ser sempre superiores a .70.

Meyer e Allen (1997), na versão mais recente do seu questionário, encontraram os seguintes valores representativos da fiabilidade e consistência interna da escala:  $\alpha=.85$  para a escala afetiva,  $\alpha=.79$  para a calculativa e  $\alpha=.73$  para a normativa. Já Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), encontraram valores para este coeficiente de  $\alpha=.91$  para a escala afetiva,  $\alpha=.91$  para a calculativa e  $\alpha=.84$  para a normativa.

#### 4.1.1 Validade e Fiabilidade do Constructo

Para testar a validade do constructo (ou seja, se os resultados vão ao encontro do modelo teorizado pelos autores originais), utilizou-se a análise factorial exploratória. Através desta ferramenta, é possível avaliar a validade estrutural ou factorial de determinada medida e, desta forma, pretende-se através da mesma identificar a multidimensionalidade ou unidimensionalidade de um construto (Marôco, 2007).

A análise factorial 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 medidas para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Ou seja, é uma análise que averigua se, e quais, determinados itens de uma escala estão relacionados e se é possível distinguir os mesmos por componentes representativas de um tema comum (Marôco, 2007).

Em suma, é esperado que a análise factorial demonstre a existência de três fatores distintos, que correspondem aos diferentes tipos de comprometimento estabelecidos por Meyer e Allen (1997), onde estão alocados os itens da escala conforme a sua inclusão numa das subescalas. Ou seja, para que seja confirmado inteiramente o modelo concetual dos autores, é esperado que surjam três fatores, e que em cada um deles surjam os itens da respetiva subescala com valores altos de saturação - os itens referentes ao comprometimento afetivo surjam inseridos num fator, os do comprometimento calculativo noutra diferente e os do comprometimento normativo num terceiro.

Inicialmente, realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin<sup>3</sup> e o teste da esfericidade de Bartlett<sup>4</sup> para aferir a adequabilidade dos dados para a realização da análise factorial. O teste de KMO

---

<sup>3</sup> O teste Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) permite aferir a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, e deve apresentar valores de .60 ou superiores para que se possa realizar uma análise factorial do constructo em análise. Marôco (2007) apresenta os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da AFE: 1-.9, muito boa; .8-.9, boa; .7-.8, média; .6-.7, razoável; .5-.6, má; <.5, inaceitável indicador para a realização da análise factorial exploratória.

<sup>4</sup> O teste de Esfericidade de Bartlett é utilizado para verificar a fatorabilidade dos dados. Um valor estatisticamente significativo (i.e., <.05) neste teste indica que existem correlações suficientes entre as variáveis (Marôco, 2007).

resultou num valor de .895, considerado como bom, devido ao facto de se encontrar no intervalo de 0.5 e 1 que, segundo Marôco (2007), é o intervalo de valores que prediz de uma análise fatorial apropriada. Paralelamente, o teste da esfericidade de Bartlett apresentou um resultado de 2628.25 com  $p < 0.001$ , considerado significativo Marôco (2007).

De seguida, realizou-se a análise fatorial exploratória através do método dos fatores comuns (máxima verosimilhança) com rotação *varimax* do questionário de comprometimento organizacional (19 itens). Podemos verificar na Figura 8 o *scree test* de Cattell que permite inferir, através da verificação do ponto em que a forma da curva muda de direção e se torna horizontal (Marôco, 2007), que existem três fatores explicativos do comprometimento organizacional a reter, o que vai ao encontro do preconizado por Meyer e Allen (1991).

Após análise dos resultados, concluiu-se que o item 19 (“como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”) teria de ser eliminado por também ter apresentado um valor de saturação superior a .40 para dois fatores em simultâneo (Marôco, 2007).

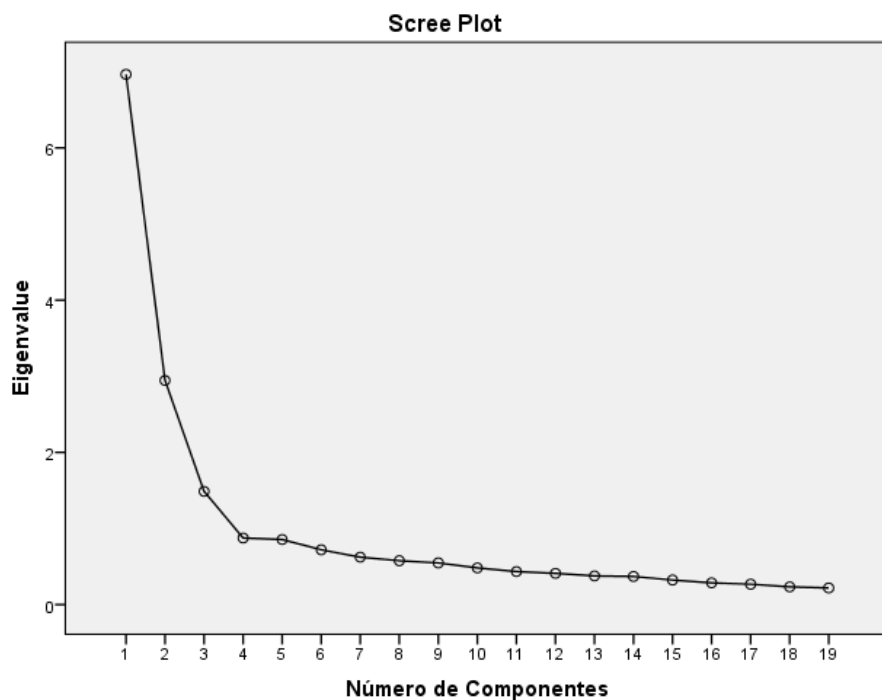


Figura 8. *Scree Test* de Cattell para o questionário de Comprometimento Organizacional

Realizada nova análise factorial exploratória, após exclusão deste item, obteve-se um valor para o teste de KMO de .89 e um valor de 2355.15 para o teste de esfericidade de Bartlett, com  $p < 0.001$ , que mais uma vez confirmam a adequabilidade da amostra para a realização desta análise estatística. Continua a observar-se, através do *scree test* de Cattell, a existência de três fatores distintos, conforme visível na Figura 9, que apresentam uma variância

cumulativa de 56.86%. É possível observar-se na Tabela 2 os valores de saturação de cada item nas componentes emergentes.

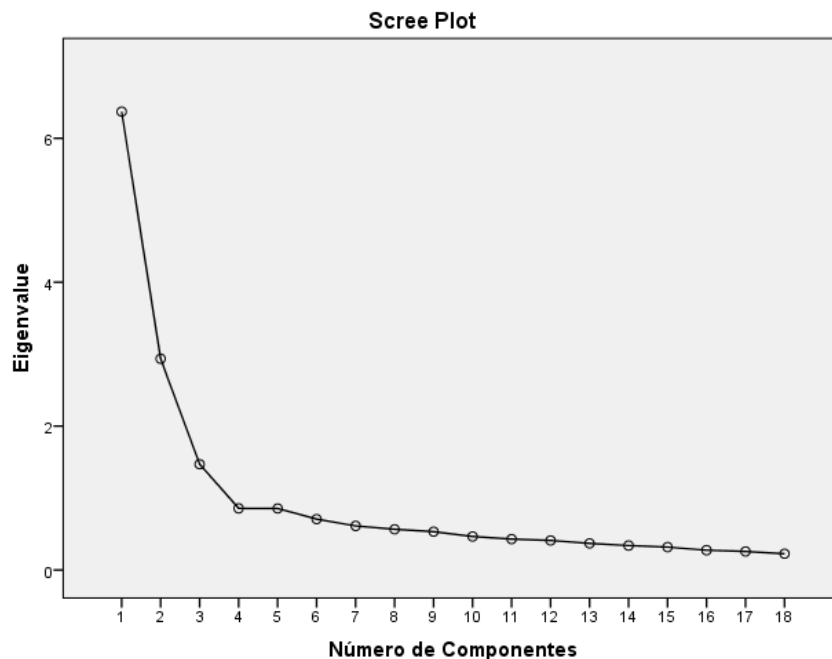


Figura 9. *Scree Test* de Cattell para o questionário de Comprometimento Organizacional após exclusão de um item

Na primeira componente saturaram os itens 4, 5, 8, 9, 11, 12 e 18. Para Meyer e Allen (1997), os itens 4, 5, 8, 12 e 18 fazem parte da subescala do comprometimento normativo, enquanto os itens 9 e 11 fazem parte da subescala de comprometimento afetivo - será dada especial atenção a este dado um pouco mais à frente. Após análise dos temas implícitos nos referidos itens (e em alguma concordância com os autores originais), categoriza-se esta componente como a de comprometimento normativo.

Quanto à segunda componente, saturaram os itens 1, 3, 13, 14, 16 e 17. Segundo Meyer e Allen (1997), todos estes itens estão inseridos na subescala do comprometimento calculativo, faltando o item 19 que foi excluído desta análise. Por conseguinte, manteve-se a categorização dos autores originais desta componente como a de comprometimento calculativo.

Por fim, na terceira componente saturaram os itens 2, 6, 7, 10 e 15. Os itens 2, 6, 7 e 15 foram incluídos por Meyer e Allen (1997) na subescala do comprometimento afetivo, sendo que o item 10 foi atribuído como pertencente à subescala do comprometimento normativo. Mantém-se, porém, a designação desta componente como a de comprometimento afetivo.

Como visto na análise das componentes, existe alguma proximidade entre os itens da primeira e terceira componente (normativa e afetiva) dado que itens definidos pelos autores originais como pertencentes à componente normativa apresentaram valores de saturação na componente afetiva e vice-versa. Este facto não é surpreendente e tem surgido de forma sistemática na literatura (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008), embora, referindo outra vez Meyer et al. (2002), o facto de estas se correlacionarem de diferente modo com outras variáveis justifica a necessidade da sua diferenciação.

Após agrupamento dos itens por dimensão, averiguou-se a consistência interna de cada uma das subescalas. Obteve-se um valor de  $\alpha=.82$  para a dimensão afetiva,  $\alpha=.85$  para a dimensão calculativa e  $\alpha=.87$  para a dimensão normativa. Para a escala considerada de uma forma global foi encontrado o valor de  $\alpha=.88$ . Todos os valores, segundo Marôco (2007), são representativos de escalas com consistência interna aceitável, dado que são superiores a 0.7.

**Tabela 2. Itens da escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) – Análise factorial com rotação *varimax* (N=273) – Pontuações fatoriais e comunalidade dos itens**

		Fator 1	Fator 2	Fator 3	$h^2$
<b>Fator 1: Comprometimento Normativo</b>					
4.	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	.832	.087	.073	.705
8.	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.	.814	.183	.109	.708
12.	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	.804	.146	.140	.687
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	.691	.195	.338	.666
9.	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	.604	.063	.322	.472
11.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	.542	-.042	.295	.584
5.	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente.	.516	.283	.487	.383
<b>Fator 2: Comprometimento Calculativo</b>					
13.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	.038	.802	-.013	.645
17.	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	.142	.800	.044	.662
16.	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	-.102	.782	.023	.622
3.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	.288	.730	.010	.616
1.	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	.115	.689	-.001	.488
14.	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	.218	.618	.266	.501
<b>Fator 3: Comprometimento Afetivo</b>					
15.	Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	.136	.010	.831	.710
7.	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	.133	-.011	.816	.683
2.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	.143	-.049	.790	.686
6.	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	.335	.155	.604	.623
10.	Esta empresa merece a minha lealdade.	.324	.220	.425	.334
	<i>Eigenvalues</i>	6.966	2.945	1.488	
	% de variância	36.665	15.498	7.831	
	Total de % variância		59.86		

$h^2$  = comunalidade pós-extração

*Nota 1.* Os valores dos *eigenvalues* e da variância explicada indicados para cada fator dizem respeito à solução não rodada obtida após a extração.

*Nota 2.* Para cada fator, as pontuações factoriais mais elevadas encontram-se em realce.

## 4.2 Interferência do Trabalho na Família

Para procurar avaliar as percepções de interferência do trabalho no meio familiar, utilizou-se uma subescala do questionário proposto por MacDermid et. al (2000), traduzido por Pinto (2012). O questionário total, que avalia tanto o conflito (na direção trabalho interfere na família e família interfere no trabalho) como a facilitação (também nas duas direções, respetivamente) e ainda o impacto do conflito trabalho-família no meio familiar e laboral, é composto por um total de 93 itens. Contudo, na subescala aplicada constam apenas 17 itens, onde os primeiros 9 são referentes ao próprio, 5 são referentes ao cônjuge, 1 é alusivo à representatividade e 2 direcionam-se à severidade percebida.

Esta escala representa uma compilação realizada pelos autores dos itens encontrados noutros instrumentos (os mais utilizados à data) sobre a interferência do trabalho na família e que melhor representam, segundos os mesmos, esta variável. Assim, concretizam uma adaptação de itens que constam nos estudos referidos de Bond, Galinsky, e Friedman (1996), Grzywacz e Marks (1998), Gutek, Searle, & Klepa (1991), Kirchmeyer (1992) e Netermeyer, Boles e McMurrian (1996).

Nos primeiros 14 itens, a resposta é dada pelos indivíduos através de uma escala tipo Likert de 4 valores desde “Raras vezes” (1) até “A maior parte das vezes” (4). No item referente à representatividade a resposta é dada através de uma escala tipo Likert de 5 valores desde “Muito menos do que o normal para mim” (1) até “Muito mais do que é normal para mim” (5). Já nos itens alusivos à severidade, a resposta ao primeiro é dada pelos sujeitos numa escala tipo Likert de 4 pontos, desde “Mínima” (1) a “Muito severa” (4), sendo que no segundo a escala de resposta é igual à dos primeiros 14 itens. Uma secção introdutória pede aos respondentes para considerarem os últimos três meses, intervalo de tempo que, segundo MacDermid et al. (2000), permite os sujeitos relembrares com mais precisão as ocorrências da sua vida e ainda assim ser bastante representativo.

### 4.2.1 Fiabilidade e Validade do Constructo

Ruivo (2013) obteve, para esta escala, um Alpha de Cronbach de  $\alpha=.91$  para a subescala da interferência do trabalho na família, considerado por Marôco (2007) como muito bom. Já Matthews, Swody e Barnes-Farrell (2012), assim como Wadsworth e Owens (2014), obtiveram, respetivamente, valores para a consistência interna de  $\alpha=.75$  e  $\alpha=.87$ , considerados valores que suportam uma boa fiabilidade. Nenhum destes autores distinguiu as dimensões subjacentes - interferência relativa ao próprio ou relativa ao cônjuge, como feito na tradução de Pinto (2012).

De forma similar ao realizado anteriormente para o comprometimento organizacional, averiguou-se se estão latentes nesta dimensão as duas componentes já referidas anteriormente. Em suma, é esperado que surjam dois fatores, onde os itens relativos à interferência relativa ao próprio saturem num, enquanto os itens incluídos por Pinto (2012), na interferência relativa ao cônjuge saturem noutro.

O valor obtido para o teste de KMO foi de .87, considerado como bom. Por sua vez, o teste da esfericidade de Bartlett apresentou um resultado de 1823.091 com  $p < .001$ , considerado como significativo. Estes resultados conferem a adequabilidade da amostra para ser realizada uma análise fatorial (Marôco, 2007).

Após realizar uma análise fatorial exploratória, através do método dos fatores comuns (máxima verosimilhança) com rotação *varimax* da escala de interferência do trabalho na família (14 itens), é possível verificar na Figura 10 o *scree test* de Cattell que permite inferir que existem três fatores explicativos da interferência do trabalho na família a considerar, o que não vai ao encontro do preconizado por Pinto (2012).

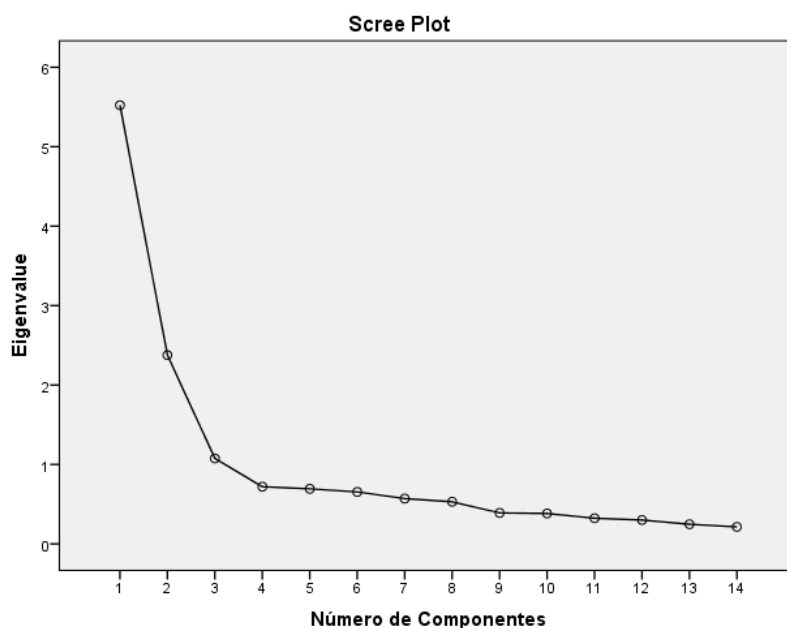


Figura 10. Gráfico do *Scree Test* de Cattell para o questionário de Interferência do Trabalho na Família

Nos resultados da análise factorial emergiram os itens 3 (“Estava preocupado com o meu trabalho e não conseguia relaxar, enquanto estava em casa”), 8 (“o meu trabalho fez-me comportar de formas que são inadequadas em casa”) e 9 (“os comportamentos que foram eficazes e necessários para mim no trabalho foram contraproducentes em casa”) como pertencentes a um terceiro fator. Contudo, a análise das temáticas subjacentes destes itens, comparando com os restantes, não permite identificar um tema comum exclusivo destes três itens, o que leva à escolha de uma extração de apenas duas componentes, que, apresentam

uma variância acumulada de 56.14%. Os resultados desta extração estão contemplados na Tabela 3.

De forma consistente com aquilo que foi definido por Pinto (2012), os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 apresentaram valores de saturação para a primeira componente, caracterizada por ter como temática implícita a interferência do trabalho na família relativamente ao próprio sujeito. Da mesma forma, os itens 10, 11, 12, 13 e 14 apresentaram valores de saturação um segundo fator, definido como referente à interferência do trabalho na família relativamente ao cônjuge do sujeito. Não foi necessária a eliminação de nenhum dos itens, visto que não houve saturação para as duas componentes.

No presente estudo, o valor para o Alpha de Cronbach encontrado para a escala geral foi de  $\alpha=.88$ , enquanto os valores encontrados para as diferentes dimensões foram de  $\alpha=.91$  para a interferência relativa ao próprio e de  $\alpha=.75$  para a interferência relativa ao cônjuge.

**Tabela 3. Itens da escala de Interferência do Trabalho na Família de MacDermid et. al (2000) – Análise factorial com rotação *varimax* (N=273) – Pontuações fatoriais e comunalidade dos itens**

		Fator 1	Fator 2	$h^2$
<b>Fator 1: Interferência do trabalho na família relativa ao próprio</b>				
2.	Por causa do meu trabalho, não tive energia para realizar actividades com a minha família ou com outras pessoas importantes na minha vida	.814	0.98	.672
4.	O meu trabalho dificultou a manutenção do tipo de relacionamento, que eu gostaria, com a minha família	.810	.108	.669
5.	A quantidade de tempo que o meu trabalho requer tem tornado difícil o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	.806	.144	.671
7.	Por causa do meu trabalho, não tive tempo suficiente para participar em actividades de lazer que acho relaxantes e agradáveis	.775	.041	.603
6.	O meu horário de trabalho torna difícil o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	.768	.083	.596
1.	Cheguei a casa do trabalho demasiado cansado para fazer algumas das coisas pessoais/em família que queria fazer	.763	.053	.585
3.	Estava preocupado com o meu trabalho e não conseguia relaxar, enquanto estava em casa	.703	.014	.494
9.	Os comportamentos que foram eficazes e necessários para mim no trabalho foram contraproducentes em casa	.660	.212	.480
8.	O meu trabalho fez-me comportar de formas que são inadequadas em casa	.625	.204	.432
<b>Fator 2: Interferência do trabalho na família relativa ao cônjuge</b>				
11.	A minha família ou vida pessoal consome a energia que eu precisava para fazer o meu trabalho	.022	.824	.680
14.	A quantidade de tempo que as minhas responsabilidades pessoais ocupam fez-me trabalhar menos do que queria	-.010	.785	.616
13.	As minhas responsabilidades pessoais tornaram difícil lidar com o meu supervisor e colegas da forma que eu gostaria	.214	.668	.493
10.	Estava muito cansado para poder ser eficaz no trabalho por causa de tarefas caseiras	.162	.666	.470
12.	Estava preocupado com as minhas responsabilidades pessoais enquanto estava no trabalho	.099	.655	.439
	<i>Eigenvalues</i>	5.522	2.376	
	% de variância	39.445	16.975	
	Total de % variância		56.42	

$h^2$  = comunalidade pós-extração

*Nota 1.* Os valores dos *eigenvalues* e da variância explicada indicados para cada fator dizem respeito à solução não rodada obtida após a extração.

*Nota 2.* Para cada fator, as pontuações factoriais mais elevadas encontram-se em realce.

### 4.3 Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* foi medida através dos indicadores utilizados por Huang et al. (2007). Os itens são os seguintes: “tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”, “penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho” e “penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho”. Estes itens são respondidos através de uma escala tipo Likert de cinco pontos desde “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente”(5).

Apesar de Oliveira (2009) ter encontrado um valor pouco aceitável para a consistência interna desta escala (Alpha de Cronbach de  $\alpha=.58$ ), o estudo original de Huang et al. (2007) encontrou um valor de  $\alpha=.82$ . Também Rico (2010) e e Torres (2010) encontraram valores aceitáveis de consistência interna - ambas investigações obtiveram um valor de  $\alpha=.88$ . Neste estudo foi obtido um valor de  $\alpha=.81$ .



## Capítulo III - Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados dos testes estatísticos utilizados para testar as hipóteses que formuladas anteriormente. Relativamente aos testes paramétricos utilizados (dado assumir-se que a amostra segue uma distribuição normal), utilizaram-se coeficientes de correlação de Pearson, modelos de regressões lineares múltiplas para variáveis quantitativas e teste de análise de covariância para análise de diferenças entre grupos (*two way ANCOVA*). Introduzem-se, de forma sucinta, estas metodologias.

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis. O seu valor representa a ligação, estatisticamente significativa, entre duas variáveis, embora não indique a causalidade entre elas. O coeficiente de correlação Pearson varia de -1 a 1, onde o sinal indica a direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor é indicativo da magnitude da relação entre as variáveis. Uma direção positiva é reveladora de que quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra também aumenta. Já no caso de a direção ser negativa, quando o valor de uma variável aumenta, a outra varia no sentido inverso. Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (Marôco, 2007).

O modelo de regressão, por sua vez, é um método estatístico, descritivo e inferencial, usados para investigar relação entre variáveis. Este visa a predição de uma variável de natureza quantitativa em função de um conjunto de variáveis independentes quantitativas (Marôco, 2007). A escolha da utilização do modelo de regressão linear múltipla deve-se ao facto de se tratar de um modelo com mais do que duas variáveis independentes, o que permite contextualizar e comparar os valores obtidos quanto às relações entre variáveis independentes e variável dependente.

Por fim, a análise de covariância (ANCOVA) é uma extensão da análise de variância (ANOVA), que se pela comparação de médias de três ou mais grupos. Diferentemente da ANOVA, a ANCOVA pode incluir uma ou mais variáveis quantitativas que estão relacionadas com a variável de interesse. Estas variáveis são incluídas na análise devido à influência que elas podem possuir sobre a variável dependente considerada na análise e são conhecidas como covariáveis. Desse modo, quando incluímos estas covariáveis na ANOVA, denominamos o procedimento de análise de covariância (ou ANCOVA) (Marôco, 2007).

A análise de covariância apresenta como objetivos principais melhorar o poder de uma análise estatística (reduzindo variância do erro) e equiparar os grupos a serem comparados (Marôco, 2007). Segundo o autor, através do uso de covariáveis no modelo de ANCOVA é possível controlar os efeitos de variáveis que podem estar a enviesar os resultados. Este modelo de análise é útil no presente estudo pois pode existir influência do número de familiares a cargo

dos indivíduos no sentimento de interferência do trabalho na família, o que por sua vez pode ser significativo no teste da Hipótese 1 (“Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de interferência do trabalho na família para grupos de indivíduos distinguidos por gênero e estado civil”).

De forma semelhante à ANOVA, a ANCOVA possui as seguintes suposições: (1) a variável dependente deve ter distribuição normal, (2) deve existir correlação estatisticamente significativa entre a covariável e a variável dependente, (3) deve existir homogeneidade de variâncias entre os grupos e (4) deve haver homogeneidade dos parâmetros da regressão (Marôco, 2007).

Passando à apresentação dos resultados do estudo, estão contemplados na Tabela 4 os valores das estatísticas descritivas dos resultados obtidos para as variáveis consideradas neste estudo (mínimo, máximo, média e desvio padrão).

Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

	N	Min.	Max.	Média	DP
<b>Comprometimento organizacional</b>	273	29.00	126.00	86.5824	18.20
<b>Calculativo</b>	273	8.00	49.00	32.7656	9.22
<b>Afetivo</b>	273	9.00	35.00	28.1722	5,88
<b>Normativo</b>	273	8.00	49.00	29.8938	9,55
<b>Interferência do trabalho na família</b>	273	17.00	57.00	31.7949	8.05
<b>Relativa ao próprio</b>	273	9.00	36.00	18.2747	5.67
<b>Relativa ao cônjuge</b>	273	5.00	15.00	6.3590	1.80
<b>Intenção de <i>turnover</i></b>	273	3.00	15.00	6.9231	2.94

Previamente à apresentação dos testes e análises estatísticas que testam as hipóteses formuladas, apresentamos os resultados da análise dos coeficientes de correlação de Pearson, que nos mostram quais os valores das correlações entre as variáveis em estudo, de forma a ser percebido quais as que apresentam valores estatisticamente significativos. Estes valores podem ser observados nas Tabelas 5 e 6.

Na Tabela 5, são apresentadas os valores para as correlações entre as variáveis centrais deste trabalho (comprometimento organizacional, interferência do trabalho na família e intenção de *turnover*) e variáveis sociodemográficas (idade, antiguidade na empresa, número de familiares a cargo e número de horas semanais de trabalho). Já na Tabela 6, são evidenciados os valores para as correlações encontradas entre as variáveis centrais (comprometimento organizacional, interferência do trabalho na família e intenção de *turnover*). Numa análise

inicial, ficou confirmado que os pressupostos de normalidade, linearidade e homocedasticidade não foram violados e, assim, é adequado analisar os coeficientes de correlação de Pearson (Marôco, 2007).

Conforme Marôco (2007) descreveu, consideraram-se os seguintes valores na definição dos coeficientes de correlação de Pearson: entre (-).10 e (-).29 para correlações fracas, entre (-).30 e (-).49 para correlações médias e entre (-).50 e (-)1 para correlações fortes.

Observando as associações estatisticamente significativas encontradas no que se refere à variável do comprometimento organizacional, verificou-se uma correlação positiva, embora fraca, com as variáveis idade ( $r=.275$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ), antiguidade ( $r=.267$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ) e número de familiares a cargo dos indivíduos ( $r=.170$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ). Esta mesma variável apresentou uma correlação negativa forte com a intenção de *turnover* ( $r=-.725$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ). Como esperado, correlações positivas fortes foram evidenciadas entre esta variável e as suas subescalas.

No que se refere às diferentes dimensões do comprometimento organizacional, sobressaem alguns resultados. Como é visível na Tabela 4, o comprometimento calculativo demonstrou correlações mais fortes com as variáveis sociodemográficas (dentro das consideradas estatisticamente significativas) do que as outras dimensões do comprometimento. Por sua vez, na Tabela 5, são evidenciados valores que demonstram uma correlação mais forte entre as dimensões afetiva e normativa ( $r=.622$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ), o que vai ao encontro do enunciado anteriormente que previa uma grande aproximação entre estas componentes. É ainda visível que apenas o comprometimento afetivo se correlacionou negativamente, embora de forma fraca, com a interferência do trabalho na família ( $r=-.205$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ) como um todo e com as suas componentes - correlações negativas fracas com a interferência relativa ao próprio ( $r=-.155$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ) e relativa ao cônjuge ( $r=-.227$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ). Estes dados indicam que não há suporte empírico para a totalidade da Hipótese 4.

Por fim, note-se que também estas duas componentes mostraram uma correlação negativa forte com a intenção de *turnover*, sendo que a dimensão calculativa se correlacionou de negativamente com uma magnitude média.

Em relação às correlações estatisticamente significativas encontradas para a interferência do trabalho na família, observam-se na Tabela 4 correlações positivas fracas com a antiguidade ( $r=.136$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ) e com o número de familiares a cargo dos indivíduos ( $r=.126$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ). Apenas a dimensão da interferência relativa ao próprio correlacionou positivamente, de forma fraca, com a idade ( $r=.128$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ), a antiguidade ( $r=.155$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ) e o número de familiares a cargo ( $r=.152$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ). Para além das correlações já referidas com as dimensões do comprometimento organizacional, sublinhe-se a diferença de correlações encontrada na Tabela 5 entre a interferência do trabalho na família global e a

componente relativa ao próprio ( $r=.953$ ,  $n=273$ ,  $p<0,01$ ), considerada positiva forte, e com a relativa ao cônjuge ( $r=.475$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ), considerada positiva média. Note-se também que a correlação entre estas duas componentes foi positiva fraca ( $r=.267$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ).

Por fim, relativamente às associações estatisticamente significativas referentes à intenção de *turnover*, observaram-se na Tabela 4 correlações negativas fracas com a idade ( $r=-.287$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ), antiguidade ( $r=-.265$ ,  $n=273$ ,  $p<0.01$ ) e número de familiares a cargo dos indivíduos ( $r=-.136$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ).

Tabela 5. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson) (1)

	Idade	Antiguidade Empresa	Familiares a Cargo	Horas de Trabalho Semanal
<b>Comprometimento Organizacional</b>	.275**	.267**	.170**	-.071
Calculativo	.269**	.307**	.153*	-.151*
Afetivo	.211**	.184**	.119*	.055
Normativo	.197**	.162*	.143*	-.040
<b>Interferência do Trabalho na Família</b>	.092	.136*	.126*	.087
Próprio	.128*	.155*	.152*	.107
Cônjuge	-.028	.012	.033	-.065
<b>Intenção de Turnover</b>	-.287**	-.265**	-.136*	.104

\*  $p<0.05$

\*\*  $p<0.01$

Tabela 6. Matriz de correlações entre as variáveis do estudo (Correlações de Pearson) (2)

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>(1) Comprometimento Organizacional</b>	1							
<b>(2) Calculativo</b>	.758**	1						
<b>(3) Afetivo</b>	.734**	.272**	1					
<b>(4) Normativo</b>	.874**	.441**	.622**	1				
<b>(5) Interferência do Trabalho na Família</b>	-.092	.041	-.205**	-.101	1			
<b>(6) Próprio</b>	-.048	.074	-.155*	-.067	.953**	1		
<b>(7) Cônjuge</b>	-.118	.019	-.227**	-.129*	.475**	.267**	1	
<b>(8) Intenção de Turnover</b>	-.725**	-.456**	-.654**	-.672**	.156**	.107	.158**	1

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

O facto de uma correlação estatisticamente significativa não ter sido encontrada entre o sentimento de interferência do trabalho na família (e as suas dimensões) e o número de horas de trabalho semanal é, tal como enuncia Marôco (2007), uma forma de excluir a possibilidade de uma das variáveis prever a outra, o que permite desde já rejeitar a Hipótese 3 (“o número de horas semanais de trabalho dos indivíduos prediz de forma positiva a percepção de interferência do trabalho na família”).

Para testar a Hipótese 1 deste estudo (“Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de interferência do trabalho na família para grupos de indivíduos distinguidos por género e estado civil”), realizou-se uma análise de covariância entre grupos (*two way ANCOVA*) de 2 por 4 para medir a percepção de interferência do trabalho na família em participantes do sexo feminino e masculino com diferentes estados civis. As variáveis independentes utilizadas foram o sexo e o estado civil, sendo que a variável dependente considerada foi a interferência do trabalho na família (valores descritivos das variáveis nas Tabelas 7 e 8). O número de familiares a cargo dos participantes foi utilizado como covariável para controlar as diferenças individuais.

Confirmou-se, através do teste de igualdade de variâncias de Levene ( $F(7)=1.198$ ,  $p < 0.05$ ) que a variância da variável dependente (interferência do trabalho na família) nos vários grupos criados por interceção das variáveis independentes (sexo e estado civil) é homogénea, sendo adequado avançar com a utilização da análise *two way ANCOVA*.

Os resultados desta análise (indicados na Tabela 9) indicam que não existem diferenças significativas nas relações entre os grupos distinguidos por género e estado civil (variáveis independentes) e a interferência do trabalho na família (variável dependente), com a covariável número de familiares a cargo dos sujeitos, dado que o resultado obtido na *two way* ANCOVA foi de  $F(1182,73)=1.10$ ,  $p=.352$ . O mesmo se aplica na observação independente dos diferentes tipos de estado civil e aos diferentes sexos (estado civil:  $F(1182,73)=1.14$ ,  $p=.334$ ; sexo:  $F(1182,73)=.52$ ,  $p=.473$ ). Não existe, assim, suporte empírico para a Hipótese 1.

**Tabela 7. Valores descritivos do número de familiares a cargo dos sujeitos e da interferência do trabalho na família**

	N	Min.	Max.	Média	DP
Número de familiares a cargo	273	0	4	1.18	1.04
Interferência do trabalho na família	273	17	57	31.79	8.05

**Tabela 8. Valores descritivos do estado civil e sexo dos sujeitos**

	N	%	% Cum.
Solteiro	71	26	26.0
Casado	153	56	82.1
Divorciado	20	7.3	89.4
Outro	29	10.6	100
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100.0</b>	
Feminino	192	70,3	70,3
Masculino	81	29,7	100,0
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100,0</b>	

**Tabela 9. Análise de covariância entre grupos: Interferência do trabalho na família em função do gênero e estado civil, com o número de familiares a cargo como covariável (N=273)**

	F	p	$\eta^2$
Número de familiares a cargo	6,71	,010	,025
Sexo	,52	,473	,002
Estado civil	1,14	,334	,013
Sexo * Estado civil	1,10	,352	0,12

**Nota:**  $\eta^2$ -corresponde ao eta quadrado parcial, que foi obtido com o controlo estatístico da covariável (número de familiares a cargo).

### **1. Modelo 1 - Interferência do trabalho na família, número de familiares e antiguidade**

Após análise dos coeficientes de correlação de Pearson (Tabelas 5 e 6), escolheu-se analisar a interação entre variáveis através de modelos de regressão linear múltipla, definindo a dimensão de interferência do trabalho na família como variável dependente e o número de familiares a cargo de cada indivíduo e a antiguidade na empresa como variáveis independentes, por serem as que apresentaram correlações significativas. Como já foi visto anteriormente, as variáveis possuem uma correlação positiva, indicada pelo coeficiente de correlação de Pearson (número de familiares a cargo:  $r=.152$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ; antiguidade:  $r=.136$ ,  $n=273$ ,  $p<0.05$ ), pelo que é correto avançar para este tipo de análise estatística (Marôco, 2007).

O modelo 1 em estudo visa a predição da variável dependente (interferência do trabalho na família) em função de duas variáveis independentes (número de familiares a cargo dos indivíduos e antiguidade), ou seja, averiguar também o proposto na Hipótese 2.

A Tabela 10 apresenta as estimativas dos parâmetros e respetivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t*-Student e o *p*-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de Durbin-Watson.

Tabela 10. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 1

	B	EP	t	p-valor
Constante	29.653	.953	31.116	.00
Número de familiares a cargo	.682	.498	1.371	.172
Antiguidade	.092	.057	1.622	.106
Estatística do Modelo				
R <sup>2</sup>	.018			
F(gl); p-valor	F(2)= 3.518; p<0,05			
Durbin-Watson	2.021			
Distância Cook	.00 < D <sub>C</sub> < .46			

De acordo com os valores na Tabela 10, é possível constatar que as duas variáveis independentes não são preditores da variável dependente, visto que o p-valor para ambas é de  $p > 0.05$ . Desta forma, não se encontram dados estatisticamente significativos que suportem a Hipótese 2.

## 2. Modelo 2 - Comprometimento organizacional, antiguidade na empresa e número de familiares a cargo

Da mesma forma que no modelo 1, observaram-se anteriormente correlações significativas entre o comprometimento organizacional e a antiguidade na empresa ( $r = .267$ ,  $n = 273$ ,  $p < 0.01$ ) e número de familiares a cargo dos indivíduos ( $r = .170$ ,  $n = 273$ ,  $p < 0.01$ ). Com o objetivo de averiguar se estas variáveis têm validade preditiva na variância da primeira, estabeleceu-se o modelo 2, testado através de regressão linear múltipla, onde o comprometimento organizacional foi definido como variável dependente e a antiguidade e o número de familiares a cargo dos indivíduos foram assumidas como as variáveis independentes. Desta forma, procuram-se também dados que permitam confirmar a Hipótese 6 deste estudo.

Para averiguar se os erros têm distribuição normal, traçou-se o gráfico Normal P-P plot (Figura 11). Uma vez que a maioria dos pontos está aproximadamente em cima da diagonal principal, pode-se concluir que os resíduos apresentam, sensivelmente, uma forma que segue a distribuição normal. Para o diagnóstico de homocedasticidade, tentou-se encontrar alguma tendência no gráfico dos resíduos *versus* valores preditos (*Scatterplot*). Como os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência, temos indícios de que a variância dos resíduos é homocedástica (Marôco, 2007).

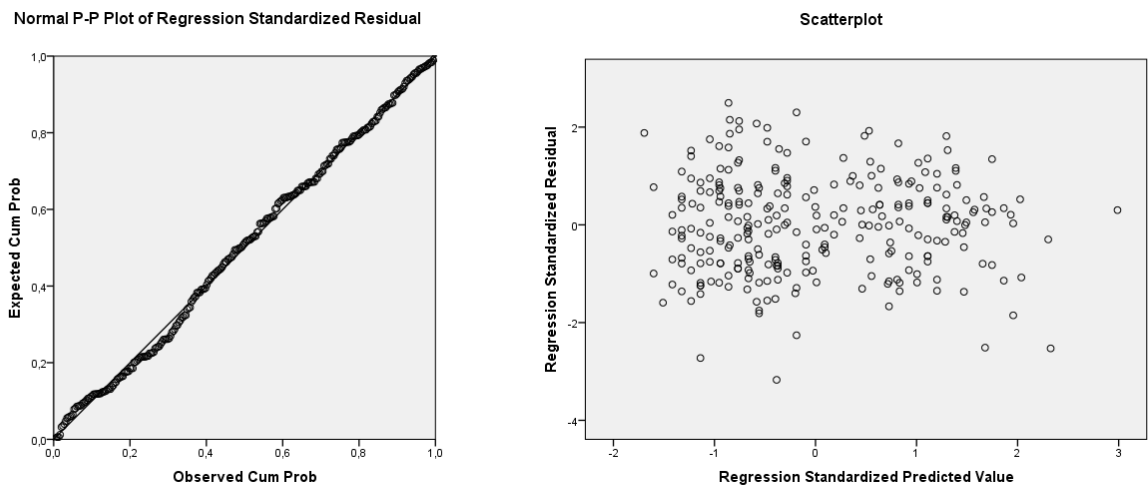


Figura 11. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 2

A Tabela 11 apresenta os valores obtidos dos parâmetros e respectivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística *t*-Student e o *p*-valor correspondente, assim como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de Durbin-Watson.

Analisando os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear, o valor obtido para o teste de Durbin-Watson foi de 1.805 (<2), pelo que se pode concluir, conforme descrito em Marôco (2007), não existir autocorrelação entre os resíduos.

Tabela 11. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 2

	<b>B</b>	<b>EP</b>	<b>t</b>	<b>p-valor</b>
Constante	78.004	2.096	37.218	.000
Número de familiares a cargo	1.469	1.094	1.342	.181
Antiguidade	.469	.124	3.772	.000
<b>Estatística do Modelo</b>				
R <sup>2</sup>	.077			
F(gl); p-valor	F(2)= 11.323; p<0.05			
Durbin-Watson	1.805			
Distância Cook	.00 < D <sub>C</sub> < .54			

De acordo com os valores que constam na Tabela 11, é possível afirmar que o modelo 2 apresenta um  $R^2=.077$ . Ou seja, pode afirmar-se que 7.7% da variabilidade total comprometimento organizacional é explicado pelas variáveis que obtiveram um p-valor significativo - neste caso, apenas a variável independente antiguidade. A análise de variância ( $F(2)=11,323$ ;  $p=.00$ ) permite concluir que o presente modelo é significativo, ou seja, conclui-se que pelo menos uma das variáveis independentes possui um efeito significativo sobre a variável dependente (comprometimento organizacional). Estes dados suportam aquilo que foi proposto na Hipótese 6 deste estudo.

### 3. Modelo 3 - Intenção de *turnover*, comprometimento organizacional e interferência do trabalho na família

Já o Modelo 3 do presente estudo procura averiguar a predição da variável dependente, sendo esta a intenção de *turnover*, em função de duas variáveis independentes, o comprometimento organizacional e a interferência do trabalho na família. Deste modo, procuram-se dados que permitam confirmar as Hipóteses 7 e 8 de uma forma estatisticamente significativa.

Com o objetivo de averiguar se os erros têm distribuição normal, traçou-se o gráfico Normal P-P plot (Figura 12). Tal como no Modelo 2, a maioria dos pontos está sensivelmente em cima da diagonal principal, sendo possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma forma que segue a distribuição normal. Para o diagnóstico de homocedasticidade, procurou-se alguma tendência no gráfico dos resíduos *versus* valores preditos (*Scatterplot*). Como os pontos estão aleatoriamente distribuídos em torno do zero, sem nenhum comportamento ou tendência, temos indícios de que a variância dos resíduos é homocedástica (Marôco, 2007).

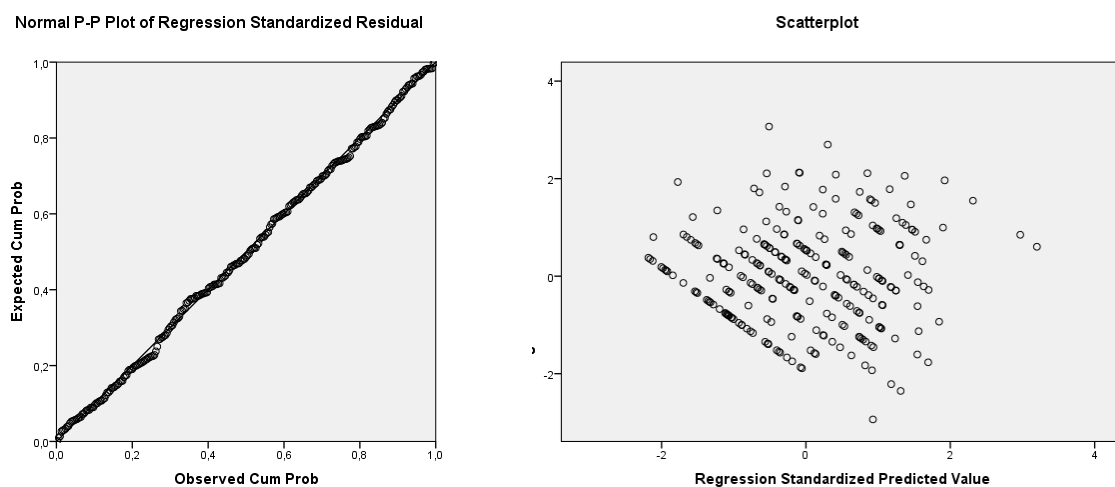


Figura 12. Gráficos Normal P-P Plot e Scatterplot do Modelo 3

A Tabela 12, à semelhança das Tabelas 10 e 11, demonstra as estimativas dos parâmetros e respectivas estimativas do erro padrão, as estimativas dos coeficientes padronizados, o valor da estatística t-Student e o p-valor correspondente, bem como as estatísticas de qualidade e significância do modelo e o coeficiente de Durbin-Watson.

Observando os principais pressupostos que recaem sobre a componente do erro no modelo de regressão linear, o valor obtido para o teste de Durbin-Watson foi de 1.951 ( $<2$ ), pelo que se pode concluir, conforme afirmado por Marôco (2007), que não existe autocorrelação entre os resíduos.

Tabela 12. Coeficientes de regressão e estatísticas do Modelo 3

	B	EP	t	p-valor
Constante	15.900	.801	19.851	.000
Interferência do trabalho na família	.090	.015	2.145	.033
Comprometimento organizacional	-.717	.007	-17.172	.000
<b>Estatística do Modelo</b>				
R <sup>2</sup>	.534			
F(gl); p-valor	F(2)= 154.472; p<0.05			
Durbin-Watson	1.951			
Distância Cook	.00 < D <sub>C</sub> < .38			

De acordo com os valores que constam na Tabela 12, é possível afirmar que o modelo 3 apresenta um R<sup>2</sup> de .534. Ou seja, pode afirmar-se que 53.4% da variabilidade total da intenção de *turnover* é explicada por ambas as variáveis. A análise de variância (F(2)= 154.472; p<0.05) permite concluir que o presente modelo é significativo. Sucintamente, conclui-se ambas as variáveis independentes possuem um efeito significativo sobre a variável dependente (intenção de *turnover*). Os valores obtidos para o teste t-Student indicam que a contribuição do comprometimento organizacional (t=-17.172) é superior à da interferência do trabalho na família (t=2.145), no que se refere à validade preditiva deste modelo. Estes dados indicam que existem evidências empíricas que suportem as hipóteses 7 e 8 deste estudo.



## Capítulo IV - Discussão dos Resultados

São apresentadas, neste ponto, a discussão e as conclusões dos resultados obtidos na presente investigação, tendo em consideração as hipóteses formuladas e os conteúdos apresentados anteriormente na revisão de literatura.

O presente trabalho procurou averiguar empiricamente algumas das relações existentes entre variáveis que se encontram referidas na literatura como detentoras de relevância no estudo das organizações e das suas práticas de gestão do capital humano - o comprometimento organizacional, a conciliação entre o trabalho e família e a intenção de *turnover*. Ademais, surgiu como ponto de interesse a procura de dados que pudessem sustentar os modelos teóricos e os respetivos instrumentos de avaliação, utilizados no presente estudo, para cada variável mencionada. São apresentadas, de seguida, as considerações sobre as características dos instrumentos e as suas semelhanças/diferenças em relação às que foram avançadas pelos autores originais.

Em primeiro lugar, surge o comprometimento organizacional, que tem sido amplamente valorizado e estudado nos últimos tempos para concetualizar a relação entre os colaboradores e as organizações (Nascimento et al., 2008). Este constructo ganha importância dado que, numa visão contemporânea de procurar a retenção dos recursos humanos, é um bom indicador de comportamentos de absentismo e de intenções de sair (Monteiro, 2014). O instrumento selecionado para avaliar esta variável foi o de Meyer e Allen (1997), que foi originalmente dividido pelos autores em três subescalas distintas. Estas subescalas correspondem às três componentes do comprometimento, distinguidas por comprometimento afetivo, normativo e calculativo, que já haviam sido traduzidas e validadas para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

A análise fatorial exploratória realizada neste trabalho permitiu identificar três componentes cujos itens se designaram da mesma forma que as suas designações nos estudos originais (componentes afetiva, normativa e calculativa do comprometimento) (Meyer et al., 2002). Obtiveram-se valores que permitem considerar uma boa consistência interna para as subescalas e para a escala de uma forma global.

A confirmação da distinção de tipos de comprometimento vai ao encontro daquilo que foi descoberto por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo que o único item eliminado na análise fatorial deste estudo (item 19: “Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”) foi também considerado pelos autores como estando no limiar da aceitabilidade. Estes resultados suportam a sugestão dos autores

portugueses de testar um modelo que exclua este item. Contudo, os itens 10 (“Esta empresa merece a minha lealdade”) e 18 (“Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”) obtiveram valores que permitiram a sua manutenção no estudo, o que vai contra os resultados obtidos por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e outros 5 estudos realizados em Portugal onde foi necessário eliminar estes itens.

Os valores obtidos para os coeficientes de correlação de Pearson, entre as três componentes do comprometimento, vão ao encontro daquilo que foi identificado em estudos anteriores (e.g. Meyer et al., 2002; Nascimento et al., 2008), com correlações significativas de magnitude mais elevada entre as dimensões afetiva e normativa e correlações não significativas entre a componente calculativa e as restantes, sendo que todas as dimensões se correlacionaram fortemente com a escala de uma forma global. Estes resultados apoiam, de certa forma, aquilo que se encontra referido na literatura: que este modelo é relativamente consistente entre diferentes culturas (Meyer et al., 2012) e que é o que detém mais suporte na comunidade científica, sendo reconhecido como um modelo muito adequado e válido na explicação o fenómeno do comprometimento (Cohen, 2007; WeiBo et al., 2010).

Por outro lado, procurou-se estudar a conciliação entre o trabalho e a família, tema que tem ganho destaque no contexto organizacional, onde compreender os sentimentos dos colaboradores e a forma como estes influenciam os seus resultados também ganha maior relevância (Pimenta, 2011). O instrumento utilizado foi o de MacDermid et al. (2000), traduzido por Pinto (2012), e que consiste numa compilação daqueles que foram considerados, até então, os melhores itens para avaliar a conciliação nas suas várias componentes: a interferência do trabalho na família, a interferência da família no trabalho, a facilitação do trabalho na família, a facilitação da família no trabalho, o impacto da conciliação trabalho-família no trabalho e o impacto da conciliação trabalho-família na família. Por esse facto, optou-se pela utilização de uma das suas subescalas: a de interferência do trabalho na família.

Segundo Pinto (2012), a escala está dividida em duas componentes: a de interferência relativa ao próprio e a interferência relativa ao cônjuge, apesar de existir na literatura (incluindo no trabalho original) pouca informação sobre a distinção entre estas dimensões. Contudo, esta foi a distinção que emergiu da análise factorial exploratória concretizada neste estudo, o que vai ao encontro do que foi estipulado pelos autores portugueses. Os valores obtidos para a consistência interna são indicativos de uma boa fiabilidade do instrumento. Contudo, não foram encontradas correlações significativas entre as duas componentes, nem entre a interferência relativa ao cônjuge e o instrumento global.

Já a intenção de *turnover* ganha destaque por ser a variável que melhor prevê o *turnover* real, o que é relevante para as organizações dado que permite perceber se existe, e com que

magnitude, este sentimento (Barbosa, 2012). O interesse das organizações volta-se para a compreensão deste fenómeno principalmente para prever, e impedir, a saída de colaboradores importantes o que pode implicar um declínio na produtividade, eficiência e lucros da organização (Huang et al., 2007). O instrumento escolhido para avaliar esta variável foi o de Huang et al. (2007), por ter sido já aplicado noutros estudos em Portugal (e.g. Oliveira, 2009; Rico, 2010; Torres, 2010), estando assim já traduzido. Também neste instrumento obteve-se uma consistência interna aceitável, o que vai ao encontro dos resultados obtidos em algumas investigações realizadas em Portugal já referidas anteriormente.

Passando à análise dos resultados obtidos nos testes das hipóteses formuladas neste estudo, procurou-se identificar diferenças significativas na percepção de interferência do trabalho na família entre grupos de indivíduos distinguidos por género e estado civil (Hipótese 1 - “Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de interferência do trabalho na família para grupos de indivíduos distinguidos por género e estado civil”). Para testar esta hipótese, utilizou-se a análise de covariância entre grupos (*two way ANCOVA*), utilizando o número de familiares como covariável para controlar o seu efeito na variável de interferência do trabalho na família. Os resultados obtidos não permitiram confirmar esta hipótese para os diferentes grupos, o que é compatível com os resultados de algumas investigações (e.g., Byron, 2005; Veldhoven & Beijer, 2012). Até à data, os resultados de investigações sobre este tema são ambíguas, dado que consideram apenas o género. Era esperado que uma análise que tivesse em conta o género e estado civil permitisse identificar diferenças entre vários grupos, o que não se verificou (Veldhoven e Beijer, 2012).

Mencionando as hipóteses colocadas que pretendiam averiguar se as variáveis de número de familiares a cargo dos indivíduos e de número de horas de trabalho semanal predizem positivamente o sentimento de interferência do trabalho na família (Hipóteses 2 - “O número de familiares a cargo dos indivíduos prediz positivamente a percepção de interferência do trabalho na família “ e Hipótese 3 - “O número de horas semanais de trabalho dos indivíduos prediz positivamente a percepção de interferência do trabalho na família”), os resultados obtidos não permitiram a sua confirmação empírica. Apesar de ter sido encontrada uma correlação positiva fraca entre o número de familiares a cargo dos sujeitos e a interferência do trabalho na família, o que é coerente com aquilo que foi encontrado em estudos anteriores (Amstad et al., 2011), o Modelo 1 não permitiu confirmar que a primeira variável é preditora da segunda, não sendo confirmada a Hipótese 2.

A Hipótese 3 foi rejeitada numa fase preliminar, dado que não foi evidenciada qualquer correlação significativa entre o número de horas de trabalho semanal e a interferência do trabalho na família. Este resultado não foi encontrado em investigações anteriores (e.g., Byron, 2005; Icei, 2011). Também Carlson, Kacmar e Williams (2000) referem-se ao conflito

com base no tempo, que pressupõe que o facto de se investir tempo num dos domínios implica que não se possa fazer o mesmo para o outro, o que pode ser causador de tensão.

Analisando os resultados relativos à Hipótese 4 (“A interferência do trabalho na família correlaciona-se significativamente com os diferentes tipos de comprometimento organizacional”), foi encontrado um valor de coeficiente de correlação de Pearson que indica uma associação negativa, de magnitude média, entre o comprometimento afetivo e a interferência do trabalho na família, sendo que não se encontraram correlações estatisticamente significativas para as outras duas componentes.

Estes resultados permitem confirmar a Hipótese 4a (“a interferência do trabalho na família correlaciona-se negativamente com o comprometimento afetivo”) e a Hipótese 4c (“a interferência do trabalho na família não se correlaciona com o comprometimento normativo”), sendo rejeitada a Hipótese 4b (“a interferência do trabalho na família correlaciona-se positivamente com o comprometimento calculativo”).

O facto de não ter sido encontrada uma correlação estatisticamente significativa entre o comprometimento calculativo e a interferência do trabalho na família vai parcialmente contra o que foi preconizado por Benligiray e Sönmez (2012), que afirmaram que quando existe sentimento de conflito entre trabalho e a família, aumenta a crença do colaborador de que só permanece na organização por necessidade e não por se identificar com a ela, levando assim a um aumento do comprometimento calculativo e a uma redução do comprometimento afetivo (o que se verifica no presente estudo).

O facto de não ter sido encontrada uma correlação estatisticamente significativa entre a interferência do trabalho na família e a componente normativa do comprometimento vai ao encontro daquilo que é proposto em estudos anteriores, que prevêem que a dimensão normativa, mais relacionada com as obrigações morais internas dos sujeitos, seja menos mutável e mais resistente que as outras (Casper et al., 2011). Este resultado é consistente com o que é afirmado por Meyer et al. (2002), quando indicam que o facto de esta dimensão se correlacionar com outras variáveis de forma distinta da dimensão afectiva é justificação da necessidade da sua existência.

Em suma, os resultados obtidos permitem confirmar parcialmente a Hipótese 4.

Refletindo sobre os resultados obtidos aquando do teste da Hipótese 5 (“A antiguidade dos indivíduos na empresa prediz positivamente o comprometimento organizacional”), observou-se inicialmente que a primeira variável se correlacionou positivamente com as três componentes do comprometimento organizacional.

Os resultados do modelo de regressão linear múltipla, vistos no Modelo 2, permitem afirmar que a antiguidade é uma variável preditora do comprometimento organizacional de uma forma global, prevendo 7.7% da variância deste fenômeno. Isto vai ao encontro daquilo que é sugerido pelos autores originais e por estudos posteriores, no sentido em que é esperado que quanto maior for o tempo de permanência na organização, maior o sentimento de comprometimento afetivo (sendo que os colaboradores dispõem de mais tempo para criar laços emocionais com a organização e as suas características) e maior o sentimento de comprometimento calculativo (quanto maior o período de tempo de que colaborador está na empresa, maior é a sua percepção de perda associada ao tempo de investimento) (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

O teste do Modelo 3 deste estudo, que pretendia mostrar a capacidade preditora das variáveis de comprometimento organizacional e de interferência do trabalho na família (variáveis independentes) na variável de intenção de *turnover* (variável dependente), surge no seguimento das correlações identificadas entre estas variáveis. Em concreto, foi verificada uma correlação negativa, com magnitude elevada, entre o comprometimento organizacional e a intenção de *turnover* e uma correlação positiva, com menor magnitude, para a interferência do trabalho na família.

Os valores verificados no terceiro modelo de regressão linear múltipla indicaram, com significância estatística, que as duas variáveis independentes são preditoras de 53.4% da variância da intenção de *turnover*, sendo que o comprometimento organizacional tem uma contribuição de maior magnitude neste valor, sendo negativa, e a interferência do trabalho na família tem uma contribuição positiva, embora de menor magnitude. Estes dados permitem afirmar que existe suporte empírico para a confirmação das Hipóteses 6 (“O comprometimento organizacional prediz negativamente a intenção de *turnover* dos indivíduos”) e Hipótese 7 (“A interferência do trabalho na família prediz positivamente a intenção de *turnover* dos indivíduos”).

Observar que estas variáveis explicam cerca de metade da variância da intenção de *turnover* é consistente com a maior parte daquilo que foi consultado na literatura. No caso do comprometimento organizacional, é comum encontrar-se a afirmação de que é melhor preditor da intenção de *turnover* que a variável de satisfação com o trabalho (Mathieu & Zajac, 1990; WeiBo et al., 2010).

Já no caso da interferência do trabalho na família, é também frequente encontrar referências à sua capacidade de prever positivamente a variância da intenção de *turnover* (Matthews et al., 2012; McNall et al., 2009; Sobral, 2013).

## 1. Contributos e limitações

O presente trabalho procurou estudar a relação entre as seguintes variáveis individuais, estudadas num contexto organizacional: comprometimento organizacional, conciliação trabalho-família e intenção de *turnover*.

Sinteticamente, os resultados do estudo mostraram que:

- O modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1991) encontrado revelou-se semelhante ao obtido por Nascimento e colaboradores (2008) na tradução do instrumento;
- A distinção de tipos de interferência do trabalho na família (relativa ao próprio ou relativa ao cônjuge) emerge conforme aquilo que é avançado por Pinto (2012), autor responsável pela tradução do instrumento de MacDermid e et. al (2000);
- Não surgiram diferenças estatisticamente significativas no sentimento de interferência do trabalho na família entre grupos distinguidos por género e estado civil;
- O número de familiares a cargo dos indivíduos e o número de horas de trabalho semanal não são variáveis preditoras do sentimento de interferência do trabalho na família;
- Existem diferenças nas correlações existentes entre os tipos de comprometimento organizacional e a interferência do trabalho na família, sendo que o comprometimento afetivo correlaciona-se negativamente e as restantes dimensões não apresentam qualquer associação;
- A antiguidade dos sujeitos na empresa é uma variável preditora de 7.7% da variância do comprometimento organizacional total;
- O comprometimento organizacional e a interferência do trabalho na família são variáveis preditoras de 53.4% da variância da intenção de *turnover*.

## **1.1 Contributos**

Em termos gerais, e no âmbito da literatura existente sobre as temáticas abordadas, a presente investigação procurou ser uma mais-valia ao procurar interligar todas as variáveis em estudo. Para além de procurar apenas correlacionar as diferentes variáveis, procurou-se verificar o sentido de algumas das associações encontradas, averiguando em que medida uma determinada variável permite prever a variabilidade da outra.

Os resultados obtidos na presente investigação permitem-nos também perceber a importância que tem o conhecimento em torno do comprometimento organizacional e da conciliação do trabalho com a família, na medida em que, através destes fenómenos, é possível compreender parte da intenção dos colaboradores de abandonar a organização. Esta informação, na organização contemporânea, pode ser essencial para a adaptação das práticas de gestão de recursos humanos, de forma a potenciar melhores condições para que exista maior retenção do capital humano.

Considera-se, por isso mesmo, este trabalho como tendo um contributo especial, dado que os resultados foram obtidos através de uma amostra pertencente a apenas uma organização e, através da disponibilização dos mesmos, procura-se providenciar informações que podem sensibilizar a empresa para estas temáticas.

## **1.2 Limitações e sugestões para futuras investigações**

Ao presente estudo, tal como a tantos outros, não se pode somente apontar mais-valias e contributos. Assim, fazem parte do mesmo algumas limitações que se pretendem apontar nesta secção.

A primeira limitação que surge como evidente é a pouca variabilidade amostral. Apesar de o número de participantes ser aceitável ( $n=273$ ), o facto de a aplicação do questionário ter sido apenas realizada numa parte de uma organização cuja caracterização remete para funções do âmbito administrativo ou do âmbito técnico de nível intermédio (conforme categorização das profissões do Instituto Nacional de Estatística, 2014), o que é algo restritivo. É possível que os resultados deste estudo fossem alvo de diferenças caso a amostra incorporasse profissões de outros grandes grupos, sendo mais representativa da diversidade de profissões que existem no mercado de trabalho. Dado que os participantes eram de uma mesma empresa, as práticas de gestão de recursos humanos também podem ter tido impacto nos resultados obtidos. Esta característica da presente amostra faz com que seja necessário algum cuidado na generalização e transposição da forma como sucedem os fenómenos para outras organizações.

Sugere-se que a relação entre estas variáveis seja também estudada em outros contextos, com diferentes práticas de gestão do capital humano, e abrangendo outro tipo de profissões.

Outra limitação que sobressai é o estudo pouco expansivo realizado no âmbito da conciliação do trabalho com a família - apenas foi considerada a interferência do trabalho na família e não a direção contrária, nem qualquer uma das direções de facilitação. Como foi visto na revisão de literatura, a conciliação destes dois domínios deve ser abrangente e considerar a abordagem da tensão e da facilitação. Aliás, o próprio instrumento de onde foi retirada a subescala do trabalho na família consistia numa ferramenta integrativa dessas duas dimensões, o que não foi possível aplicar neste estudo dado o número de questões que essa escolha representaria. Assim, a aplicação da escala global é uma sugestão para futuras investigações que pode ser avançada.

Será também relevante referir que a desejabilidade social pode também ter influenciado as respostas dadas pelos participantes, pois é possível que tenham procurado responder segundo os valores que consideram ser os mais desejados pela organização com o receio de serem identificados. Procurou-se controlar este efeito, sendo sempre mencionado que a confidencialidade estava garantida no acto de participação.

## Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Amorim, S. (2013). *Sandra Noémia Alves de Amorim Práticas organizacionais de conciliação entre o trabalho e a família: estudo de caso*. Universidade do Minho.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-69.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Barbosa, R. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?* ISPA.
- Bartunek, J. M., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benligiray, S., & Sönmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and work-family conflict in view of doctors and nurses. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3890-3905.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 457-472.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000a). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000b). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Casper, W. J., Martin, J. a., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work--family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- Chang, W. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(521), 1-26.
- Chen, Z., Powell, G. N., & Cui, W. (2014). Dynamics of the relationships among work and family resource gain and loss, enrichment, and conflict over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 293-302.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (1977), 39-52.
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a três: reflexões sobre a triangulação metodológica* (Relatório do CIES 60-2009). Retirado do website do CIES: [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)
- Eagle, B., Miles, E., & Icenogle, M. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 184(50), 168-184.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of a V ective organizational commitment : A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Ferreira, M., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações Em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Ferreira, S. (2012). *Formação profissional e compromisso organizacional: a relação entre os dois conceitos*. Universidade do Minho.
- Ferris, K., & Aranya, N. (1983). A Comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, (1979), 87-98.

- Figueira, D. (2013). *Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Comprometimento Profissional: um Estudo Exploratório Realizado com Docentes do Ensino Superior Público*. Universidade de Lisboa.
- Ford, D. (1973). Commitment: A mathematical model. *Quality and Quantity*, 7(1), 1-40.
- Freitas, M. (2010). *Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: Estudo de uma empresa portuguesa*. Universidade Fernando Pessoa.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Gareis, K., Barnett, R., Ertel, K., & Berkman, L. (2009). Work-Family Enrichment and Conflict: Additive Effects, Buffering, or Balance? *Journal of Marriage and Family*, 71(August), 696-707.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hamid, F. A. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho / Família em Organizações de Excelência*. Universidade de Coimbra.
- Hammer, L., Bauer, T., & Grandey, A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 71(3), 419-436.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. (2000). Part-time work for women: does it really help balance work and family? *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior And Personality*, 35(6), 735-750.
- Icei, C. C. C. (2011). High Demands And Uncertainty . Pilot Study Regarding The Effects Of Workload And Job Insecurity On Work-Family Conflict. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 2(4), 1-10.
- Instituto Nacional de Estatística (2014). Categorização das profissões [em linha]. *Portal do Instituto Nacional de Estatística*. Acedido a 28 setembro 2014 em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2)
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *America Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 51-60.
- Lambert, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Work-family conflict and organizational citizenship behaviors. *Journal of Crime and Justice*, 36(3), 398-417.
- MacDermid, S., Barnett, R., Crosby, F., Greenhaus, J., Koblenz, M., Marks, S., ... Sabbatini-Bunch, L. (2000). *Sloan work-family researchers electronic network—The measurement of work/life tension: Recommendations of a virtual think tank.*
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2010). Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance under “Levels” and “Episodes” Approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística : com utilização do SPSS (3rd ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Mathews, B., & Shepherd, J. (2002). Dimensionality of Cook and Wall’s (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369-375.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matthews, R. a, Swody, C. a, & Barnes-Farrell, J. L. (2012). Work hours and work-family conflict: the double-edged sword of involvement in work and family. *Stress and Health : Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(3), 234-47.
- McNall, L. a., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2009). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração de Empresas*, 2(3), 67-87.
- Menard, J., Brunet, L., Savoie, A., Daele, A. Van, & Flament, A. (2011). Crossnational deviance in the workplace: Diverging impact of organizational commitment in Canada and Belgium. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 266-284.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232.
- Meyer, & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 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(4), 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(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. a., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels across Cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J. K., Clark, M., & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Monteiro, C. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14, 115-133.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work-family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliveira, J. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em*. Universidade de Lisboa.
- Palhinha, I. (2012). *Novos tempos, novos desafios: O compromisso organizacional num contexto de insegurança laboral*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Pimenta, S. (2011). *Trabalho - Família: Uma Questão De Equilíbrio? Relações Com O Conflito, A Facilitação E Contributos Para A Satisfação E Bem-Estar Psicológico*. Universidade Católica Portuguesa.
- Pinto, A. (2003). As diferenças de género na percepção do conflito trabalho-família. Retrieved from <http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/149>
- Pinto, A. (2011). *Compromisso organizacional: a validade da sua medida*. Universidade do Minho. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17775>
- Pinto, I. (2013). *O papel moderador do Género na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Compromisso Afetivo O papel moderador do Género na relação entre Enriquecimento Trabalho-Família e Compromisso Afetivo*. Universidade de Lisboa.

- Pinto, V. (2012). *Interferência trabalho-família (ITF) e facilitação trabalho-família (FTF): Estudo da invariância da medida entre géneros*. Universidade de Coimbra.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. (2000). Un Modelo Integrado De Compromiso E Identificación Con La Organización: Análisis Del Questionário ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10, 27-61.
- Randall, D., & O'Driscoll, M. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 606-618.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania Organizacional*. McGraw-Hill.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 25-35.
- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: an empirical study in two small insurance companies. *The Service Industries Journal*, 28(4), 541-554.
- Rico, J. (2010). *Qualidade De Vida No Trabalho E Intenção De Turnover : Um Estudo Exploratório Sobre Qualidade De Vida No Trabalho E Intenção De Turnover : Um Estudo Exploratório Sobre*. Universidade de Lisboa.
- Rocha, F., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14, 211-232.
- Romeo, M., & Berger, R. (2011). Validez del Cuestionario de Identificación y Compromiso (HSA-ICI). *Escritos de Psicología*, 4(1), 1-8.
- Ruivo, J. (2013). *Conciliação trabalho-família/vida pessoal: Estudo comparativo entre profissionais com horário fixo e variável (por turnos)*. Universidade de Coimbra.
- Santos, P. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: o Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). an Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Sobral, T. (2013). *A Importância Da Relação Trabalho-Família: Relação Entre Conflito, Enriquecimento, Engagement E Burnout*. Universidade de Lisboa.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. a. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O., ... Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions With Work-Family Conflict. *Personnel Psychology*, 60(4), 805-835.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Torres, J. (2010). *Qualidade de vida no trabalho (QVT) e intenção de turnover: efeito preditor de dimensões de QVT na intenção de turnover*. Universidade de Lisboa.
- Veldhoven, M. van, & Beijer, S. (2012). Workload, Work-to-Family Conflict, and Health: Gender Differences and the Influence of Private Life Context. *Journal of Social Issues*, 68(4), 665-683.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2014). The Effects of Social Support on Work - Family Enhancement and Work - Family Conflict in the Public Sector Essays. *Essays on Work Motivation and the Workplace*, 67(1), 75-87.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63-76.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.



# Anexos

## Anexo 1 - Escala de Interferência do Trabalho na Família (Pinto, 2012)

Em que medida experienciou cada uma das seguintes situações nos últimos três meses?

(Nota: Para os propósitos do presente questionário, o conceito de responsabilidades pessoais refere-se a tarefas como tomar conta de outras pessoas, manter o contacto com amigos/familiares, tarefas de casa e vida pessoal)

1- Raras vezes;    2- Algumas vezes;    3- Muitas vezes;    4 - A maior parte das vezes

1	Cheguei a casa do trabalho demasiado cansado para fazer algumas das coisas pessoais /em família que queria fazer	1	2	3	4
2	Por causa do meu trabalho, não tive energia para realizar actividades com a minha família ou com outras pessoas importantes na minha vida	1	2	3	4
3	Estava preocupado com o meu trabalho e não conseguia relaxar, enquanto estava em casa	1	2	3	4
4	O meu trabalho dificultou a manutenção do tipo de relacionamento, que eu gostaria, com a minha família	1	2	3	4
5	A quantidade de tempo que o meu trabalho requer tem tornado difícil o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	1	2	3	4
6	O meu horário de trabalho torna difícil o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	1	2	3	4
7	Por causa do meu trabalho, não tive tempo suficiente para participar em actividades de lazer que acho relaxantes e agradáveis	1	2	3	4
8	O meu trabalho fez-me comportar de formas que são inadequadas em casa	1	2	3	4
9	Os comportamentos que foram eficazes e necessários para mim no trabalho foram contraproducentes em casa	1	2	3	4
10	Estava muito cansado para poder ser eficaz no trabalho por causa de tarefas caseiras	1	2	3	4
11	A minha família ou vida pessoal consome a energia que eu precisava para fazer o meu trabalho	1	2	3	4
12	Estava preocupado com as minhas responsabilidades pessoais enquanto estava no trabalho	1	2	3	4
13	As minhas responsabilidades pessoais tornaram difícil lidar com o meu supervisor e colegas da forma que eu gostaria	1	2	3	4
14	A quantidade de tempo que as minhas responsabilidades pessoais ocupam fez-me trabalhar menos do que queria	1	2	3	4

1. Nos últimos três meses, o meu trabalho interferiu com a minha vida pessoal:

- Muito menos do que o normal para mim
- Menos do que o normal para mim
- Mais ou menos o mesmo do que é normal para mim
- Mais do que é normal para mim

e. Muito mais do que é normal para mim

2. Nos últimos três meses, classificaria a interferência do meu trabalho na minha vida pessoal como:

- a. Mínima
- b. Moderada
- c. Severa
- d. Muito severa

3. Nos últimos três meses, fiz sacrifícios pessoais para concluir o meu trabalho:

- a. Raras vezes
- b. Algumas vezes
- c. Muitas vezes
- d. A maior parte das vezes

## Anexo 2 - Escala de Interferência do Trabalho na Família (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Assinale uma das 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

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

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal							
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa							
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis							
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento							
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa							
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra							

### Anexo 3 - Escala de Intenção de *Turnover* de Huang et al. (2007)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

---

1. Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma:

---

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	------------------------------	----------	------------------------

---

---

2. Penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho:

---

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	------------------------------	----------	------------------------

---

---

3. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho:

---

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	------------------------------	----------	------------------------

---