



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **O comprometimento e a sua perceção nas equipas de trabalho: estudo de um modelo multidimensional**

**Daniela Marisa de Almeida Madeira**

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

Orientador: Prof. Doutora Marta Pereira Alves

**Covilhã, outubro de 2013**



## **Dedicatória**

Ao músico, amigo, padrinho e querido avô que apesar da ausência estará para sempre na minha lembrança e coração.

E a Todas as pessoas que se cruzam no meu caminho é para mim uma honra partilhar com vocês a mesma estrada.

Obrigado por contaminarem a minha vida de alegria e esperança.



# Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu Pai e a minha Mãe que sempre me apoiaram e incentivaram a fazer mais e melhor nesta fase da minha vida académica. Assim como a todos os meus familiares, avós, tios e primos que de várias formas contribuíram para a realização deste relatório, um grande obrigado.

Gostava também de agradecer a minha amiga Tatiana por toda a sua amizade, força e companhia sempre presentes, ao longo destes anos.

Queria agradecer à minha orientadora a Professora Doutora Marta Alves por sempre demonstrar vontade e disponibilidade para me receber, orientar e ajudar no desenvolvimento e construção deste trabalho, um sincero obrigado.

Não podia deixar de agradecer às instituições e organizações que aceitaram colaborar nesta investigação sem eles este trabalho não seria possível, um muito obrigado a todos os que despenderam do seu tempo e colaboraram neste trabalho.

Por fim gostaria de agradecer em especial aos meus amigos e colegas Diana, Ana Sofia, Ana Margarida e Samuel pela fantástica aventura que me proporcionaram durante estes anos de Licenciatura e Mestrado. Agradeço também de forma especial ao Bruno por me fazer sorrir todos os dias. De uma forma geral agradeço a todos os meus amigos e escuteiros por estarem sempre ao meu lado e dispostos a ajudarem em vários momentos.

A todos o meu Obrigado de Coração.



## Resumo

A presente dissertação centra-se principalmente no comprometimento nas equipas de trabalho, no entanto são estabelecidas algumas ligações com o comprometimento organizacional devido à sua proximidade e semelhança teóricas. Procuramos essencialmente saber se são estabelecidas relações entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas presentes neste estudo. O nosso estudo caracteriza-se por ser de natureza não-experimental, onde os questionários distribuídos foram autoadministrados pelos elementos de várias equipas. Com uma amostra de 100 indivíduos, de 14 organizações diferentes (7 do ramo da saúde e 7 do ramo do comércio), compondo 21 equipas de trabalho no total. Para a recolha da informação pretendida utilizamos o Questionário de Comprometimento Organizacional de Duarte e Bruno (2007) que é uma tradução e adaptação para a população portuguesa da versão original *Organizational Commitment Questionnaire* de Allen e Meyer (1990). Desta forma o nosso estudo foca também a multidimensionalidade do construto, ou seja, vamos também procurar acompanhar a evolução das três dimensões que compõem o construto.

Os resultados alcançados revelam que o comprometimento nas equipas de trabalho sofre poucas influências das variáveis sociodemográficas por nós escolhidas, como é o caso do sexo, idade, nível de escolaridade, tempo que pertence à equipa e ser líder da equipa. Assim sendo, não foram registados dados significativos que possam levar à aceitação das hipóteses por nos formuladas. Segue-se a análise dos resultados, um espaço dedicado aos contributos do presente trabalho, bem como as limitações que este estudo encontrou, são por fim lançadas algumas sugestões para investigações futuras.

## Palavras-chave

Comprometimento; Comprometimento nas equipas de trabalho, Variáveis Sociodemográficas.



# Abstract

The present dissertation focus mainly in the commitment of work teams, however some connections are established with the organizational commitment due to the proximity and theoretical resemblance. We seek primarily to know whether the relations are established between the commitment and the sociodemographic variables found in this study. Our study is characterized by being of non-experimental nature, where the distributed questionnaires were self-administered by the elements of the various teams. With a sample of 100 individuals, of 14 different organizations (7 from the field of health and 7 from the field of commerce), bringing a total of 21 work groups. To the gathering of the intended information we used Duarte and Bruno's Questionário de Comprometimento Organizacional (2007) which is a translation and adaptation for the portuguese population of the original version Organizational Commitment Questionnaire of Allen Meyer (1990). This way our study also focus the multidimensionality of the construct, meaning we will try to keep up the evolution of the three dimensions which compose the construct.

The achieved results reveal that the commitment in the work teams suffers little influences of the sociodemographic variables chosen by us, like the case of gender, age, scholarship level, the time that belongs to the team and being the lider of the team. Thus, there were no significant data registered that can lead us to the acceptance of the hypothesis formulated by us. Following up is the analysis of the results, a space dedicated to the contributions of the present work, as well as the limitations this study as found, are at last thrown some suggestions for future investigations.

# Keywords

Commitment ; commitment in the work groups ; sociodemographic variables



# Índice

Capítulo I - Comprometimento	1
1.1 Comprometimento nas organizações	2
1.2 Comprometimento nas equipas de trabalho	8
1.3 O comprometimento e as variáveis sociodemográficas	10
Capítulo II - Objetivos, Hipóteses e Metodologia	12
2.1 Objetivos, hipótese e variáveis do estudo	12
2.2 Metodologias	13
2.2.1 Procedimentos de amostragem e de recolha de dados	13
2.2.2 Caracterização da amostra	14
2.2.3 Medidas	16
Capítulo III - Resultados e Discussão	23
3.1 Resultados	23
3.2 Discussão dos Resultados	28
Capítulo IV - Contributos e Limitações	31
Referências Bibliográficas	32



# Lista de Figuras

Figura 1 - Apresentação do <i>Scree Plot</i> resultante da análise fatorial confirmatória.....	19
--	----



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra em função do sexo, idade, escolaridade, tipo de organização, tempo de existência da equipa, tempo de pertença à equipa e líder (N=100).....	15
Tabela 2 - Itens do Questionário de Comprometimento Organizacional: Frequências descritivas (N=100).....	20
Tabela 3 - Itens do Questionário de Comprometimento Organizacional: Pontuações fatoriais dos itens - Análise fatorial com rotação <i>varimax</i> (N=100).....	21
Tabela 4 - Estatísticas descritivas das dimensões do Questionário de Comprometimento Organizacional.....	23
Tabela 5 - Correlação de <i>Pearson</i> : Correlação entre as três dimensões do comprometimento nas equipas de trabalho.....	24
Tabela 6 - <i>T-test</i> : Comparação de médias entre as dimensões comprometimento com a equipa e género.....	25
Tabela 7 - Correlação de <i>Pearson</i> : Comparação entre as dimensões comprometimento com a equipa e a idade.....	25
Tabela 8 - Valores das frequências entre as dimensões do comprometimento e o nível de escolaridade.....	26
Tabela 9 - ANOVA: Valores de significância para cada dimensão do comprometimento.....	26
Tabela 10 - Correlação de <i>Pearson</i> : Comparação entre as dimensões comprometimento com a equipa e o tempo que pertence à equipa de trabalho.....	27
Tabela 11 - <i>T-test</i> : Comparação de médias entre as dimensões comprometimento com a equipa e o facto de ser ou não líder da equipa.....	28



# Capítulo I - Comprometimento

Somos todos seres sociáveis. Este pensamento ocorre-nos muitas vezes e conseguimos encontrar exemplos no nosso dia a dia, seja nos grupos de amigos, nas equipas de trabalho com que lidamos ou, nas organizações às quais estamos associados. Parece então ser algo inerente à nossa natureza o facto de precisarmos de nos ligar a algo ou a alguém. As ligações podem assumir vários papéis nas relações que estabelecemos. Contudo, neste estudo, concentramo-nos no papel do compromisso, quer seja com as pessoas, as equipas ou as organizações. Ao passarmos grande parte das nossas vidas no nosso local de trabalho, e também grande parte desse tempo seja passado na presença e convivência com os colegas de equipa, torna-se cada vez mais importante perceber o que nos leva a querer estar ou sair de uma equipa, que está envolvido nas relações que estabelecemos com os nossos colegas, ou seja, o que nos leva a assumirmos compromissos com os nossos colegas de equipa. Ao longo do decorrer deste trabalho iremos procurar compreender as dinâmicas envoltas nas organizações e nas equipas de trabalho, mais concretamente o comprometimento.

O capítulo que se segue destina-se essencialmente à descoberta do comprometimento como um construto presente no nosso contexto organizacional, mas também no campo das equipas de trabalho. Tem vindo a ganhar cada vez mais destaque no panorama da investigação, quer no sentido de procurarem saber mais sobre o próprio construto, mas também sobre a sua influência nas organizações e nos trabalhadores.

Num primeiro momento, iremos reservar algum tempo para o esclarecimento da natureza do comprometimento, onde se destacam as perspetivas comportamental e atitudinal. Em seguida, faremos uma abordagem quanto à definição do construto em estudo, passando depois a uma visão sobre os modelos interpretativos do comprometimento quanto à sua dimensionalidade. É também de salientar o maior destaque que daremos ao modelo tridimensional da Allen e Meyer (1990) visto ser a base para a escala que adotamos neste estudo do comprometimento nas equipas de trabalho. Como matéria de especial relevância para as organizações falamos também dos antecedentes e consequentes do comprometimento, partindo depois em definitivo para o comprometimento nas equipas de trabalho onde procuramos uma definição e teorias sobre este tema que aparentemente tem começado a ganhar o interesse por parte dos investigadores.

## 1.1 Comprometimento organizacional

O comprometimento tem vindo a ser nas últimas décadas fonte de interesse de vários autores das mais variadas áreas (e.g. Allen & Meyer, 1996; Chen & Indartono, 2011; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Rego, 2003), existindo assim múltiplas traduções associadas ao conceito *commitment*, que pode ser interpretado como comprometimento, compromisso, empenhamento e implicação (Ferreira, 2005; Miguez, 1987). Contudo, e segundo Miguez (1987), *commitment* refere-se “à relação estabelecida entre o trabalhador e a organização - comprometimento organizacional” (p. 25). Desta forma pensamos que será mais adequado utilizar a palavra comprometimento dá mais ênfase à ligação estabelecida entre ambas as partes como sendo um compromisso. O comprometimento foi, desde o seu surgimento, fonte de interesse por parte dos investigadores, revelado pelos múltiplos estudos que demonstraram as diversas implicações do comprometimento no contexto organizacional, como por exemplo: o *turnover*, a assiduidade, os comportamentos de cidadania e o desempenho (Rego, 2003). Visto ser um conceito que demonstra ter fortes implicações no contexto organizacional, muitos investigadores recorrem a este como forma de conhecer mais e melhor as atitudes e comportamentos dos trabalhadores para com a sua organização (Allen & Meyer, 1996).

Torna-se importante, para o estudo que iremos desenvolver, clarificar este ponto das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores, pois a acompanhar o surgimento do construto de comprometimento, surgiu também uma dualidade face à sua interpretação, ou seja, se havia investigadores que defendiam o comprometimento como sendo um comportamento também, houve quem o considerasse como uma atitude. Durante os primeiros anos de exploração deste conceito, predominou a visão comportamental, na qual o comprometimento manifestava-se através de comportamentos (e.g. as preocupações com a qualidade do trabalho, os sacrifícios dispendidos, a partilha do conhecimento com os outros e a assiduidade ao trabalho) (Duarte, 2004). Através desta visão sobre o comprometimento, predominou a ideia da existência de uma ligação entre o indivíduo e a organização que seria pautada por padrões de comportamentos que facilitaríamos a permanência dos sujeitos na organização (Brown, 1996 cit. in Pinto, 2011). As ações que os indivíduos utilizam para se conectarem uns com os outros encontram-se no centro da perspetiva comportamental do comprometimento, fica claro que nesta interpretação as atitudes decorrem do factor comportamental (Menezes & Bastos, 2010). Para além desta visão mais comportamental sobre o comprometimento, surgiu também uma visão mais atitudinal que foi mais bem aceite pelos investigadores Mowday, Steers & Porter, 1979). Como principal elemento da perspetiva atitudinal, destacamos o processo de construção de uma relação entre os indivíduos e a sua organização. Embora, este processo de construção possa levar algum tempo a ser desenvolvido podemos com o passar do tempo constatar que se mantém constante (Menezes & Bastos, 2010). Segundo Allen e Meyer (1990) esta visão do comprometimento aponta para o desenvolvimento de uma ligação psicológica do

tipo afetivo entre o indivíduo e a organização no decorrer desta ligação podemos ainda tomar consciência da existência de um “confronto” dos valores e objetivos das duas partes envolvidas, por outras palavras, haverá uma negociação entre os intervenientes por forma a alcançar um equilíbrio que satisfaça quer os interesses do indivíduo como os da organização (Duarte, 2004). Podemos então concluir que no centro desta visão atitudinal sobre o comprometimento encontramos crenças, afetos e intenções comportamentais do indivíduo que este desenvolve face a um determinado foco, ficando assim claro que os comportamentos decorrem das atitudes (Menezes & Bastos, 2010).

Apesar de existirem estas duas visões interpretativas sobre a natureza do comprometimento, podemos encontrar cada vez mais estudos que apontam para uma junção das duas visões onde se encontra o melhor de cada uma fazendo desta forma sobressair as suas semelhanças em detrimento das suas divergências. Os quatro pontos onde a visão comportamental e a visão atitudinal são mais convergentes referem-se: (1) à compreensão e aceitação dos valores e objetivos da organização, (2) no comprometimento do indivíduo numa determinada função dentro dos valores da organização, (3) no próprio desejo em manter-se ligado à organização por um longo período de forma a alcançar esses mesmos valores e objetivos e, por fim, (4) na vontade de dar continuidade aos pontos anteriores (DeCoiis & Summers, 1987, cit. in Ferreira, 2005).

Esclarecida a natureza do comprometimento, é agora fundamental definirem-se os limites do construto e das suas partes integrantes. Têm sido lançadas diversas interpretações sobre a definição de comprometimento e seguidamente iremos demonstrar. Nos trabalhos apresentados por Allen e Meyer (1996), o comprometimento assume-se como uma ligação em que o indivíduo fica unido à organização, tornando a sua saída voluntária da organização um acontecimento raro. Também na mesma linha de pensamento, foram feitas considerações por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974, cit. in Ferreira, 2005) ao definirem o comprometimento como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu comprometimento em determinada organização” (p.24). De forma a termos uma perspetiva mais completa e global da definição de comprometimento surgem outros autores que trazem novas visões, para além das já clássicas supramencionadas, dirigindo-se este construto como sendo uma força que pode influenciar o comportamento do indivíduo no sentido de o estabilizar ou facilitar, ou mesmo de dar-lhe direção, conferindo ao indivíduo um sentimento de pertença à organização (Nascimento et al., 2008). Perante este panorama apresentado, pode-se perceber que o comprometimento foca-se em três pontos importantes, designadamente: (1) o desejo do indivíduo em fazer parte da organização, (2) a vontade em colaborar e ajudar a organização e, por fim, (3) a assimilação e aceitação dos princípios e metas da própria organização (Luthans 2002, cit. in Cunha, 2011). Para além destas influências que o comprometimento pode ter nos comportamentos e atitudes dos indivíduos para com a sua organização, são também apontados dados de que o peso desta ligação ao ser

forte leva a que o indivíduo dê um destaque superior aos interesses da organização, aceitando-os e defendendo-os mesmo que seja em detrimento dos seus próprios interesses (Demir & Bugdayci, 2011).

Com a evolução do estudo do comprometimento, foram sendo criados modelos interpretativos do comprometimento, em que uns assumem que este possui somente uma dimensão porém outros afirmam que se trata de um construto com várias dimensões. Seguidamente, iremos dar espaço a três modelos do comprometimento que ganharam espaço e credibilidade no campo da investigação do comprometimento, primeiramente o modelo unidimensional criado por Mowday, Steers e Porter (1979), seguir-se-á o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990) e por fim o modelo hexa-dimensional de Rego (2003). Relativamente a estes modelos de comprometimento temos o primeiro que encara o comprometimento como possuindo apenas uma dimensão enquanto que os restantes apostam numa visão do comprometimento multidimensional.

O modelo unidimensional de Mowday, Steers e Porter (1979) assume o comprometimento como tendo somente uma dimensão e que esta seria caracterizada por uma forte identificação e comprometimento do indivíduo para com a organização (Mowday, Steers & Porter, 1979). Na base desta identificação e envolvimento, sugerem três fatores que não se excluem mutuamente, sendo eles: (1) a aceitação e convicção, por parte do indivíduo, dos objetivos e valores da organização na qual se insere; (2) a disposição para efetuar esforços avultados a favor da organização; (3) e a vontade e ambição do indivíduo em permanecer e fazer parte da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Com o passar do tempo, foram surgindo outros modelos interpretativos do comprometimento organizacional, sendo um dos mais bem aceites e difundidos na comunidade científica o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), criado por Meyer e Allen no início dos anos 90 (Nascimento et al., 2008). No nosso estudo procuraremos dar um maior destaque a este modelo, visto ser através deste que se desenvolveu o instrumento que utilizamos para a avaliação do comprometimento. Os autores Allen e Meyer (1996) apresentam o comprometimento como uma ligação entre o indivíduo e a organização que se pode desdobrar em três componentes distintas: o comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. O comprometimento afetivo faz referência à existência de um afeto psicológico que os indivíduos desenvolvem pela sua organização podendo este ser causado pela identificação com os valores e objetivos da organização onde se encontram (Weng, McElroy, Morrow & Liu, 2010). É possível então compreender o comprometimento afetivo de um indivíduo pela sua organização ao percebermos estas três ações: (1) um vínculo emocional, (2) uma identificação (3) e um compromisso para com a organização (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). A ligação estabelecida com a organização permanece forte e leal, pois em muitos dos casos os indivíduos veem as suas necessidades satisfeitas pela

organização, como é o caso da progressão na carreira muitas vezes associado positivamente ao comprometimento afetivo, ou seja, quanto mais o indivíduo sente que evolui na sua carreira e que a organização lhe dá essa possibilidade, mais este procura comprometer-se afetivamente com a sua organização. (Weng et al., 2010). No mesmo sentido vão os autores Tsui, Pearce, Porter, e Tripoli (1997) ao referirem que as organizações que apostam na progressão da carreira dos indivíduos desenvolvem e fortalecem muito mais a ligação entre a organização e o indivíduo, que se deve sobretudo à perceção do indivíduo sobre a satisfação dos seus objetivos e a da organização que vê os indivíduos comprometidos consigo. Podemos então perceber claramente que o comprometimento afetivo consiste no grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização, permanecendo nesta porque sente que quer ficar demonstrando desta forma um estado psicológico de desejo (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). No que diz respeito ao comprometimento normativo, este é visto pelo indivíduo como o sentimento de dever e obrigação moral em permanecer na sua organização (Weng et al., 2010). Apesar de ser um sentimento que leva os indivíduos a realizarem as suas tarefas eficazmente, parece, no entanto, que estes se encontram desprovidos de emoção e comprometimento, mantendo-os na organização um sentimento de reciprocidade para com esta devido aos benefícios proporcionados pela organização (Nascimento et al., 2008). É então de salientar que, relativamente ao comprometimento normativo, este é o grau em que o sujeito sente que existe uma obrigação de permanecer na organização, sendo como que um dever que se reflete num estado psicológico de obrigação (Cunha et al., 2007). Relativamente ao comprometimento instrumental, este está fortemente associado aos custos que o indivíduo perceciona em abandonar a sua organização (Ferreira, 2005). Por outras palavras, o comprometimento instrumental tem como base o grau em que o indivíduo permanece na organização face à avaliação sobre os custos associados a sua saída. Os custos podem ser não existirem mais alternativas ou facto de os sacrifícios pessoais serem elevados, permanecendo o indivíduo na organização por se encontrar num estado psicológico de necessidade (Cunha et al., 2007). É importante então compreender que, quando existem elevados níveis no comprometimento instrumental, os indivíduos encontram-se ligados à organização por dois motivos: (1) pela satisfação dos seus interesses, sejam eles monetários, promoções ou manutenção do emprego, se não existirem outras alternativas viáveis e (2) por existirem custos muito elevados associados à saída da organização em que se encontra (Nascimento et al., 2008). Os indivíduos avaliam constantemente a satisfação dos seus objetivos dentro da organização e, ao perceberem que a organização os irá ajudar a alcançar esses mesmos objetivos, é depositado um custo mais elevado a uma possível saída da organização. Quer dizer que o indivíduo faz um balanço entre o custo de sair, aquilo que perde e ganha, e opta por permanecer na organização apresentando, desta forma, elevados níveis de comprometimento instrumental. Quando acontece a situação inversa, em que o indivíduo não vê alcançados os seus objetivos na organização e existe um baixo custo no seu balanço pende para a saída, o que pode indiciar baixos níveis de comprometimento instrumental. Assim sendo, o comprometimento instrumental está correlacionado com o

investimento feito pelo trabalhador, com os benefícios por ele conquistados e com os sacrifícios despendidos (Weng et al., 2010).

Ainda no que diz respeito ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), é fundamental falarmos nos antecedentes do comprometimento organizacional que se encontram divididos por três partes: (1) as características pessoais (nomeadamente idade, género, nível de habilitação); (2) as características da função (neste caso, a identificação com a função, interação, feedback); (3) as características da organização (por exemplo, políticas organizacionais, estrutura organizacional, tipo de liderança). No entanto, para além destas variáveis, surgem também autores que referem a existência de variáveis de contexto de trabalho em grande medida relacionadas com a satisfação em diversos níveis como é o caso da segurança, compensação, relacionamento com os colegas e superiores e possibilidade de progressão na carreira (Cunha, 2011). Acrescentam, ainda, os autores Hackman e Oldham (1975, cit. in Cunha, 2011) as variáveis de conteúdo do trabalho descritas como muito importantes para o comprometimento organizacional, nomeadamente a variedade de competências, a autonomia nas tarefas, o significado das tarefas, a identificação das tarefas, o feedback das tarefas e o inter-relacionamento. Contudo, não podemos ficar somente pelos antecedentes do comprometimento organizacional, sendo de especial relevância falar sobre as consequências do comprometimento, existindo já um número considerável de trabalhos sobre esta matéria (Cunha, 2011). Os autores Meyer e Allen (1997) descreveram para cada componente do seu modelo tridimensional as possíveis consequências que o comprometimento organizacional pode demonstrar num contexto organizacional. No que se refere ao comprometimento afetivo, altos níveis podem traduzir-se numa menor taxa de absentismo e maior motivação, conduzindo a uma melhor eficácia na performance no trabalho. Relativamente às consequências do comprometimento normativo podemos salientar que a presença de altos níveis pode traduzir-se em comportamentos por parte dos indivíduos de vertente positiva para a organização (e.g. o indivíduo procurar comportar-se de acordo com o que a organização pretende para ele ou ter comportamentos de cidadania e ética pelo trabalho). Por fim, níveis altos de comprometimento instrumental incrementam no indivíduo uma noção mais concreta e real sobre os reais custos inerentes a uma saída da sua organização (Meyer & Allen, 1997). Numa perspetiva global sobre o comprometimento, podemos referir que a sua influência serve para gerar uma maior produtividade e competitividade assim como melhorar a qualidade do trabalho e no limite pode até servir de janela para o crescimento da organização (Ferreira, 2008). Torna-se claro e mais que evidente que o comprometimento demonstra possuir um impacto relevante no que concerne as vontades e desejos dos indivíduos em contribuírem para o bem-estar da organização, muitas vezes, sacrificando-se por esta, sendo considerado uma força geradora de um bom clima organizacional onde os comportamentos de interajuda entre os indivíduos da organização são frequentes. Assim sendo existe uma maior vontade por parte dos indivíduos em investir tempo nesta organização que acreditam ser o seu local ideal (Cunha, 2011).

Para além dos dois modelos interpretativos do comprometimento organizacional já apresentados, gostaríamos de salientar um modelo que surgiu mais recentemente e que aposta numa visão multidimensional do construto dividindo-o em seis dimensões. Para Rego (2003), o autor do modelo hexadimensional a visão de Allen e Meyer sobre o comprometimento feita através da sua divisão em três dimensões parece redutor e no contexto atual não consegue responder a determinadas situações que lhe são colocadas (Rego, 2003). Tomando por exemplo: um indivíduo pode sentir-se emocionalmente ligado à organização à qual faz parte, porém não quererá dizer que este queira fazer parte desta o resto da sua vida e carreira profissional (Penley & Gould, 1988, cit in Duarte, 2004). Na mesma linha, é defendido assim a existência de seis tipos de ligações psicológicas entre o indivíduo e a organização, nomeadamente: o comprometimento afetivo (“esta organização tem um grande significado pessoal para mim”), o futuro comum (“ficaria muito satisfeito se ficasse o resto da minha carreira neste organização”), o comprometimento normativo (“sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização”), os sacrifícios avultados (“não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”), a escassez de alternativas (“sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha organização”) e, a ausência psicológica, como seja “aceitaria qualquer emprego para deixar de trabalhar nesta organização” (Cunha et al., 2007, p. 228).

Acima de tudo, uma pessoa comprometida com a sua organização não se limita somente a referir que deseja permanecer nela, mas que também trabalha em prol e na defesa dos objetivos e interesses da sua organização (Menezes & Bastos, 2010). Em muitos dos casos, o comprometimento assume-se como algo que vai para além da mera lealdade para com a sua organização alcançando uma tal importância que conduz os indivíduos a dar algo de si em favor da organização. Contudo, não se pense que o comprometimento se cinge somente a crenças e opiniões ele resulta de ações (Santos, 2012).

Compreendida a natureza e os modelos interpretativos do comprometimento organizacional partiremos em seguida para outro nível onde o comprometimento também estará presente tratando-se assim ao nível da equipa de trabalho. Será através das perceções de cada indivíduo que veremos o impacto do comprometimento na sua equipa de trabalho. Sendo um conceito ainda relativamente recente no que diz respeito ao nível da equipa de trabalho poderá surgir algumas pontes entre o comprometimento organizacional e o da equipa de trabalho.

## 1.2 - Comprometimento nas equipas de trabalho

No espaço que se segue, iremos falar no comprometimento nas equipas de trabalho. Contudo antes de começar a explanação do construto de comprometimento é importante mostrar a importância que as equipas de trabalho tem vindo a ganhar no seio das organizações. Segundo Cunha et al. (2007, p. 432) as equipas de trabalho devem ser implementadas nas organizações por várias razões: (1) são responsáveis por trazerem consistência na relação entre o ambiente, a estratégia e a estrutura; (2) dão às organizações formas de desenvolverem os seus produtos mais rapidamente mas mantendo a qualidade; (3) permitem que as organizações aprendam e desenvolvam-se mais eficazmente; (4) as equipas multifuncionais geram processos de gestão com maior qualidade; (5) as equipas demoram menos tempo a executar tarefas do que um indivíduo isolado; (6) as equipas são fontes de criatividade pois há uma maior troca de ideias; (7) as equipas que gerem as organizações são mais eficazes do que só um indivíduo; (8) as equipas são como pontes que ligam os vários subsistemas das organizações. É possível então perceber que as equipas de trabalho têm conquistado cada vez mais importância no seio das organizações, são cada vez mais os estudos que revelam as vantagens em utilizarem-se equipas de trabalho, nalguns casos avançam-se efeitos como a melhoria da performance, a diminuição do absentismo e turnover e até mesmo a melhoria da aprendizagem (Harris, 1992). As equipas de trabalho são então consideradas um elemento chave no sucesso das organizações, podendo acrescentar-se ainda que estes benefícios são em grande medida resultantes do comprometimento dos indivíduos para com a organização e para com a sua equipa de trabalho (Bishop, Scott & Burroughs, 2000).

No entanto, e apesar de podermos pensar que o comprometimento organizacional e o comprometimento nas equipas de trabalho são totalmente iguais, na realidade existem pequenas diferenças entre ambos que iremos procurar clarificar em seguida. Sabemos que as organizações se encontram formadas por vários círculos internos, nos quais são estabelecidos diferentes valores e objetivos aos quais os indivíduos procuraram ligar-se da mesma forma que fazem com os valores e objetivos da sua organização (Ellemers, Gilder & Van den Heuvel, 1998). O comprometimento destaca-se principalmente nas ligações do foro afetivo que ao estabelecermos com os elementos da nossa equipa de trabalho, verifica-se uma tendência para que as ligações estabelecidas com a equipa sejam mais fortes do que as ligações estabelecidas com a organização (Foote & Tang, 2008). Isto deve-se ao facto de com os nossos colegas da equipa desenvolvermos relações positivas, de maior proximidade e partilha do que com as ligações estabelecidas com a organização em que algumas vezes é tida como distante do indivíduo (Bishop, Scott & Burroughs, 2000). Neste sentido, Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) referem que a ligação do indivíduo com a organização pode ser algo complexa e que envolve várias dimensões, existindo uma variedade de ligações com o próprio trabalho, com o emprego, com a equipa de trabalho, com a carreira, com o sindicato e com a organização.

Desde cedo que as investigações salientam que o comprometimento nas equipas de trabalho têm algumas especificidades do comprometimento organizacional, ou seja, o indivíduo tende a estabelecer ainda que em muito semelhantes, diferentes vínculos nestes dois aspetos (Bishop, Scott, Goldby & Cropanzano, 2005). Porém, outros autores referem a existência de algumas semelhanças entre o comprometimento afetivo organizacional do modelo tridimensional de Allen e Meyer e o comprometimento afetivo nas equipas de trabalho, ressaltando que no primeiro o vínculo é feito à organização e no segundo o alvo do vínculo é a equipa de trabalho da qual o indivíduo é membro (Guimarães & Martins, 2008). Partilham também desta ideia os autores Bishop, Scott e Burroughs (2000) e Ellemers, Gilder e Van den Heuvel (1998), que acreditam nas semelhanças e nas diferenças do comprometimento afetivo organizacional e no comprometimento afetivo nas equipas de trabalho, dando ainda especial destaque ao facto de ambos os comprometimentos acabarem por demonstrar a identificação do indivíduo com os objetivos, missão e valores que são considerados a fonte do comprometimento.

São assim diversos os estudos que referem a existência de algumas semelhanças no que diz respeito ao comprometimento organizacional com o comprometimento nas equipas de trabalho, principalmente no elo afetivo que é estabelecido entre o indivíduo e a organização, como também com a equipa (Afolabi, Adesina & Aigbedion, 2009). Analisando comparativamente o comprometimento afetivo organizacional e o comprometimento afetivo na equipa de trabalho, pode-se salientar que o comprometimento afetivo organizacional é desenvolvido através da identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, do envolvimento deste com a sua função desempenhando-a por forma a alcançar e concretizar os objetivos definidos pela organização e por fim uma grande vontade em estar na organização Tamayo et al., (2001). Já no que diz respeito ao comprometimento afetivo nas equipas de trabalho os autores Puente-Palácios, Vieira e Freire (2010) referem existirem três aspetos principais na ligação do indivíduo com a equipa: (1) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da equipa; (2) estar disponível para realizar esforços no sentido de melhorar o desempenho da equipa e (3) ter um forte desejo em permanecer na equipa. Há ainda a salientar que o mesmo indivíduo pode desenvolver diferentes graus de comprometimento para a organização e para a equipa de trabalho, ou seja, o grau de comprometimento com a equipa de trabalho não precisa de ser necessariamente igual ao grau de comprometimento organizacional (Ellemers, Gilder & Van den Heuvel, 1998). Desta forma, podemos perceber que o comprometimento nas equipas de trabalho apresenta-se como um conceito muito recente mas que tem vindo a ganhar o interesse por parte dos investigadores. Mesmo que muitas vezes possam compara-lo ao comprometimento organizacional, parece haver cada vez mais estudos a apostarem em descobrir as diferenças entre os dois conceitos (Guimarães & Martins, 2008).

Pode-se então pensar no comprometimento na equipa de trabalho como sendo de facto uma identificação/ligação do indivíduo para com a sua equipa no contexto de trabalho. Sendo que a relação estabelecida entre o indivíduo e a equipa de trabalho pode influenciar os comportamentos de cidadania que ao nível da equipa mas também ao nível organizacional (Afolabi, Adesina & Aigbedion, 2009). Para Puente-Palácios, Vieira e Freire (2010) o comprometimento nas equipas de trabalho assenta numa base afetiva do indivíduo para com a sua equipa, isto significa que a natureza desta ligação à equipa de trabalho é feita através de vínculos afetivos que são gerados entre as partes. Os autores Carvalho, Alves, Peixoto e Bastos (2011) dão também especial destaque à componente afetiva do comprometimento, justificando que esta encontra-se mais correlacionada com os comportamentos esperados pela organização e também apresenta propriedades psicométricas mais satisfatórias. Posto isto, o comprometimento pode ser visto como um vínculo afetivo que dota o sujeito de uma postura mais ativa nos seus comportamentos (Carvalho, Alves, Peixoto & Bastos, 2011). No entendimento de Aubé e Rousseau (2005), o comprometimento nas equipas de trabalho enquadra-se no valor das expectativas, ou seja, o comprometimento funciona em função das expectativas criadas na possibilidade de alcançar os objetivos e metas da equipa. Desta forma, indivíduos com maiores níveis de comprometimento parecem estar mais focados na tarefa e deslocam para esta todos os seus recursos a fim de atingirem a meta definida, ao contrário indivíduos com menores níveis de comprometimento, que não se encontram tão focados nos objetivos e acabam por desperdiçar os seus esforços noutras atividades (Aubé & Rousseau, 2005). Parecem haver alicerces e vontade em descobrir mais sobre as raízes do comprometimento nas equipas de trabalho existindo ainda ao que parece um longo caminho no desenvolvimento deste construto ao nível das equipas de trabalho.

Seguidamente iremos procurar explorar a relação entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas, para isso recorreremos a alguns estudos que levantam algumas questões que importam serem compreendidas. Estarão no centro da nossa atenção variáveis sociodemográficas como o sexo, a idade, o nível de escolaridade, o tempo de pertença à equipa de trabalho e o facto de ser líder da equipa.

### **1.3 O comprometimento e as variáveis sociodemográficas**

O comprometimento tem vindo a demonstrar resultados interessantes quando feita uma leitura deste através das variáveis sociodemográficas, exemplo disso são os estudos que a seguir apresentamos. Será importante explorarmos e compreendermos estas relações que o comprometimento sustenta como forma de marcar limites e saber onde o comprometimento realmente tem efeitos.

No estudo de Angle e Perry (1981) chegaram a conclusão de que as mulheres demonstram ser mais comprometidas com a sua organização do que os homens. Os autores referem também que as mulheres apresentam estes resultados devido à sua preferência pela estabilidade do seu posto de trabalho em sentido oposto os homens preferem mais a mobilidade do posto de trabalho o que se pode traduzir num menor comprometimento pela organização (Angle & Perry, 1981).

No que diz respeito ao comprometimento com a variável idade encontram-se estudos que revelam existir um maior comprometimento por parte dos indivíduos mais velhos (Addae, Parboteeah & Velinor, 2008). O autor Sikorska-Simmons (2005) destaca quatro pontos justificativos do comprometimento dos indivíduos mais velhos ser mais elevado (1) possuem um trabalho mais recompensador, (2) terem um maior poder nas decisões da organização, (3) encontra-se mais integrados na organização, (4) possui maior experiência na profissional. Existem também estudos que exploram a relação do comprometimento com o nível de escolaridade dos indivíduos nesta mesma linha o estudo dos autores Uygur e Kilie (2009) revela não existirem grandes variações do comprometimento face ao nível de escolaridade que o indivíduo possui, seja este elevado ou baixo o comprometimento não parece ser afetado por tal variável. Curiosamente existem estudos que cruzam a idade e o nível de escolaridade com o comprometimento dos indivíduos na organização os autores Angle e Perry (1981) demonstram existirem algumas consistências na relação destas variáveis. Referem que com o aumento da idade e com a diminuição do nível de escolaridade conduzem a que seja mais difícil encontrar uma formação desejável logo é mais importante salvaguardar o posto de trabalho atual existindo assim um maior comprometimento por parte destes indivíduos (Angle & Perry, 1981).

Ao nível do comprometimento relacionado com a antiguidade na organização foram encontrados estudos que revelam uma correlação positiva, demonstrando que quanto mais anos de permanência numa organização maiores serão os níveis de comprometimento do indivíduo para com esta (Demirer, Gures & Akgul, 2010). Assim sendo a relação da antiguidade com o comprometimento encontra-se muito associada ao investimento feito pelo indivíduo, ou seja, quanto maior for a sua antiguidade na organização maior vai ser o seu investimento logo o comprometimento aumenta o que se traduz numa forte vontade em permanecer na organização (Cohen, 1993).

Existem alguns estudos que relacionam o líder com o comprometimento como é o caso dos autores Colignon, Usui, Kerbo e Slagter (2007) que referem existirem diferenças significativas no comprometimento dos líderes face ao resto dos indivíduos da equipa de trabalho. Desta forma acredita-se que os líderes possuem níveis superiores de comprometimento quando comparados com os níveis de comprometimento dos indivíduos que não são líderes.

# Capítulo II - Objetivos, Hipóteses e Metodologia

O capítulo que se segue tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada nesta investigação. Deste modo, são apresentados, os objetivos, as hipóteses, as variáveis em estudo, os procedimentos de recolha e caracterização da amostra, as medidas e a análise estatística utilizada.

## 2.1 Objetivos, hipóteses e variáveis do Estudo

Tendo em conta o objetivo de descrever o comportamento da variável comprometimento nas equipas de trabalho, procuramos elaborar uma investigação de natureza não experimental do tipo transversal. Acresce ainda referir que a recolha dos dados foi feita através da técnica de inquérito autoadministrado sendo as variáveis avaliadas num único momento. Este estudo caracteriza-se ainda por ser descritivo e correlacional, por um lado descritivo na medida em que pretendemos descrever as características da amostra. E por outro lado correlacional pois estamos interessados em analisar as relações que podem ou não existir entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas presentes nesta investigação.

Indo de encontro ao que foi explanado na parte teórica deste trabalho o comprometimento é a ligação do indivíduo à organização e equipa de trabalho podendo ter forte impacto nas dinâmicas aí desenvolvidas (Afolabi, Adesina & Aigbedion, 2009). Percebemos que o comprometimento manifesta-se através de comportamentos e atitudes dos indivíduos (Allen & Meyer, 1996). Deste modo o objetivo principal deste trabalho prende-se com a avaliação da perceção dos indivíduos sobre seu o comprometimento face à sua equipa de trabalho. Mais especificamente iremos procurar perceber como se manifesta o comprometimento quando relacionado com as variáveis sociodemográficas nomeadamente nas que dizem respeito ao género, idade, escolaridade, tempo de permanência na equipa de trabalho e líder.

Um aspeto que merece o nosso destaque é relativamente ao nível das respostas obtidas, isto é, avaliamos variáveis que se desenvolvem ao nível da equipa no entanto as respostas que iremos obter cingem-se a uma perceção ao nível individual, na qual os inquiridos se posicionaram relativamente ao comprometimento na sua equipa de trabalho.

Para a formulação das hipóteses do presente estudo tiveram-se em conta dois fatores, primeiramente os objetivos já supramencionados, e em segundo a componente teórica explorada no ponto 1.3 do capítulo I, que foi desenvolvido com o objetivo de fundamentar devidamente as hipóteses desenvolvidas para este estudo e que se apresentam em seguida.

Hipótese 1: As mulheres têm maiores níveis de comprometimento nas equipas de trabalho do que os homens.

Hipótese 2: Os indivíduos mais velhos têm maiores níveis de comprometimento para com a equipa de trabalho em relação aos mais novos.

Hipótese 3: Os indivíduos com níveis de escolaridade mais baixos têm maiores níveis de comprometimento para com a equipa de trabalho.

Hipótese 4: Os indivíduos que pertencem à equipa de trabalho há mais tempo têm maiores níveis de comprometimento com a equipa de trabalho.

Hipótese 5: Os indivíduos que são líderes da sua equipa de trabalho têm maiores níveis de comprometimento com a equipa de trabalho.

## **2.2 Metodologia**

### **2.2.1 Procedimentos de amostragem e de recolha de dados**

Seguidamente vamos apresentar a descrição do processo de recolha para a obtenção da amostra que compõem este estudo. No sentido de conseguirmos alcançar uma maior população e maior variedade da amostra decidimos abordar várias organizações. Contudo definimos um intervalo sobre o qual iríamos procurar obter a nossa amostra este compreende-se entre os serviços na área da saúde e comércio. Desta forma, obtivemos uma amostra por conveniência visto que fomos nós que selecionamos as organizações a participarem nesta investigação. Para além das organizações terem de pertencer à área da saúde e comércio foi também imposto que fossem somente inquiridas equipas com três ou mais elementos.

Numa primeira fase, foram selecionadas organizações no concelho da Covilhã, no Distrito da Guarda e Castelo Branco, por forma a pedirmos as respetivas autorizações para a aplicação e recolha dos respetivos questionários. Foi então fornecida uma carta de apresentação (Anexo 1) pessoalmente a essas organizações, na qual constava os principais objetivos e componentes a serem avaliados às equipas pertencentes a essa organização, bem como uma cópia da medida a ser aplicar na avaliação do comprometimento nas equipas de trabalho e o respetivo questionário sociodemográfico (Anexo 2). Além disso, foi sempre salientado a confidencialidade e o anonimato dos dados que iriam ser obtidos, através dos questionários que seriam posteriormente aplicados. Feito este primeiro contacto obtivemos uma resposta positiva por parte de catorze organizações, em que sete pertencem a área da saúde e as restantes pertencentes à área do comércio.

O seguinte passo seria no sentido de nos deslocarmos às instalações de cada organização, para informarmos os participantes sobre as regras de preenchimento dos respetivos questionários, posto isto, seria dado um prazo de sete a quinze dias de preenchimento. No entanto, em algumas organizações esse prazo alongou-se, o que fez com que o período de aplicação e recolha dos questionários fosse de dezembro de dois mil e doze até finais de maio do presente ano.

É importante referir que os questionários distribuídos foram, essencialmente preenchidos fora do horário laboral. Existiu a preocupação de esclarecer os participantes de que esta colaboração seria para fins de investigação e não avaliativos da própria organização. Não sentimos a necessidade de recorrer a um pré-teste visto ser um questionário já anteriormente adaptado e validado para a população portuguesa.

No final da recolha deste processo obteve-se globalmente uma amostra total de 100 participantes, que fazem parte de 21 equipas de trabalho, pertencentes a 14 organizações. Na área da saúde, destacam-se 13 equipas. Na área do comércio, obtivemos 8 equipas. As equipas são constituídas por 3 a 8 elementos. De salientar, o facto de todos os questionários recolhidos estarem devidamente preenchidos em nenhum dos questionários houve não respostas (missing values), ou seja, os 100 questionários recolhidos foram todos validados e utilizados para o propósito da investigação.

### 2.2.2 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é de 21 equipas de trabalho, num total de 100 indivíduos. Segue-se na tabela 1 a caracterização da amostra em termos sociodemográficos.

Tabela 1 - Caracterização da amostra em função do sexo, idade, escolaridade, tipo de organização, tempo de existência da equipa, tempo de pertença à equipa e líder (N= 100)

	N	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	63	63.0
Masculino	37	37.0
<b>Idade</b>		
20 - 30 anos	16	16.0
31 - 40 anos	33	33.0
41 - 50 anos	23	23.0
51 - 60 anos	25	25.0
>60 anos	3	3.0
<b>Escolaridade</b>		
4º ano	3	3.0
5º - 8º ano	3	3.0
9º ano	12	12.0
10º - 11º ano	6	6.0
12º ano	35	35.0
Frequência do Ensino Superior	8	8.0
Licenciatura (3 anos) ou Bacharelato	4	4.0
Licenciatura de 4 a 5 anos	19	19.0
Mestrado 2º Ciclo de Bolonha	5	5.0
Mestrado Pré-Bolonha	4	4.0
Doutoramento	1	1.0
<b>Tipo de Organização</b>		
Comércio	37	37.0
Serviços - Saúde	63	63.0
<b>Tempo de Existência da Equipa</b>		
1 - 5 anos	61	61.0
6 - 10 anos	8	8.0
11 -15 anos	4	4.0
16 - 20 anos	11	11.0
21 - 25 anos	5	5.0
26 - 30 anos	0	0.0
31- 35 anos	0	0.0
36 - 40 anos	5	5.0
41 - 45 anos	0	0.0
>45 anos	6	6.0
<b>Tempo de Pertença à Equipa</b>		
1 - 5 anos	74	74.0
6 - 10 anos	13	13.0
11 -15 anos	3	3.0
16 - 20 anos	4	4.0
21 - 25 anos	3	3.0
26 - 30 anos	0	0.0
31- 35 anos	0	0.0
36 - 40 anos	1	1.0
41 - 45 anos	1	1.0
>45 anos	1	1.0
<b>Líder da Equipa</b>		
Sim	16	16.0
Não	84	84.0

A amostra final, da presente investigação, possui um total de 100 participante (N=100) de 21 equipas de trabalho distintas, ao nível das equipas de trabalho obtivemos um mínimo de 3 elementos e um máximo de 8 elementos, o que perfaz uma média de 5,1 elementos por equipa de trabalho (M=5,10; DP= 1,41).

A presente amostra tem 63 (63%) participantes do sexo feminino e 37 (37%) participantes do sexo masculino. Relativamente, as idades dos inquiridos encontram-se na amostra idades que compreendidas entre os 20 e os 60 anos, sendo que a maior parte dos inquiridos, (33%) situam-se entre os 31 e os 40 anos.

No que concerne a escolaridade, uma parte significativa dos inquiridos (35%) possuem o 12ºano de escolaridade, sendo importante referir que possuímos (24%) dos inquiridos não têm a escolaridade mínima obrigatória, enquanto (41%) dos inquiridos encontra-se acima da escolaridade mínima obrigatória.

A maior parte das equipas de trabalho encontra-se no intervalo de 1 - 5 anos de existência, o que equivale a (61%) dos inquiridos. Quanto ao tempo de permanência na equipa de trabalho a maioria dos inquiridos encontra-se igualmente no intervalo de 1 - 5 anos, perfazendo (74%) dos inquiridos. Por último, ao nível dos líderes presentes nas equipas de trabalho temos 16 inquiridos que são líderes.

### 2.2.3 Medidas

Para se conseguir alcançar os objetivos anteriormente delineados foi necessário recorrer ao um instrumento que pudesse efetivamente medir o comprometimento dos indivíduos face à sua equipa de trabalho. Neste sentido optou-se pela adaptação feita ao questionário *Organizational Commitment Questionnaire* na sua versão original de Allen e Meyer (1990), utilizando o Questionário de Comprometimento Organizacional traduzido e adaptado para a população portuguesa através de Duarte e Bruno (2007). Apesar de ser uma medida avaliativa da perceção do indivíduo face à organização, note-se que tivemos o cuidado de neste trabalho, substituir o termo *organização*, presente em todos os itens do questionário por *equipa*, não sendo necessária qualquer outra alteração em termos de conteúdo do questionário. Esta opção teve em atenção a população a que se dirigia o questionário, acresce ainda o facto de que foi salvaguardado a utilização exclusiva desta medida somente para fins de investigação. Como foi acordado previamente com a Professora Doutora Maria Duarte autora desta adaptação da escala, no seguimento do pedido de autorização de utilização da mesma (anexo 3).

Os autores Duarte e Bruno (2007) fez algumas alterações à escala original de Allen e Meyer (1990) quando procedeu à adaptação desta para a população portuguesa, teve a preocupação de enquadrar os itens de acordo com a cultura portuguesa. Para além dessa adaptação procedeu também à alteração dos itens que se encontravam formulados na negativa, ou seja, transformou os itens que na escala original se encontravam na negativa passando-os para a positiva por forma a ficarem mais explícitos e assim evitarem-se enganos e más interpretações da questão. Outra alteração de fundo foi reduzir a escala de *Likert* de 7 pontos constante na versão original de Allen e Meyer (1990), para uma escala de *Likert* de 5 pontos variando de 1 a 5 (representando o valor 1 a opção Discordo Totalmente, 2 a opção Discordo Parcialmente, 3 a opção não Concordo nem Discordo, 4 a opção Concordo Parcialmente e o valor 5 a opção Concordo totalmente).

O Questionário de Comprometimento Organizacional é constituído por 26 itens estando estes divididos por três dimensões respetivamente o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Esta medida adota a visão tridimensional do comprometimento de Allen e Meyer (1990) ao seguir a divisão do construto em três dimensões. Os itens encontram-se distribuídos da seguinte forma: seis itens para o comprometimento afetivo, sete itens para o comprometimento instrumental e finalmente treze itens para o comprometimento normativo.

No que diz respeito ao comprometimento afetivo temos seis itens, que mensuram nesta dimensão, sendo eles os seguintes: a) item 1 “Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta equipa”, b) item 2 “Sinto os problemas da minha equipa como se fossem meus”, c) item 3 “Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha equipa”, d) item 4 “Sinto-me “emocionalmente ligado à minha equipa”, e) item 5 “Esta equipa tem para mim um grande significado”, f) item 6 “Sinto um forte sentimento de pertença à minha equipa”.

Enquanto no comprometimento instrumental existem sete itens desta medida que mensuram nesta dimensão são eles os seguintes: a) item 7 “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha equipa”, b) item 8 “Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta equipa agora”, c) item 9 “Neste momento, permanecer na minha equipa é tanto uma questão de necessidade como de desejo”, d) item 10 “ Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta equipa”, e) item 11 “Uma das consequências de deixar esta equipa seria a escassez de outras alternativas de emprego”, f) item 12 “Continuo a trabalhar nesta equipa porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer equipa pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho”, g) item 13 “Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta equipa consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado”.

Por fim o comprometimento normativo possui treze itens dos vinte e seis itens que constituem o questionário de comprometimento organizacional seguem-se os itens que mensuram nesta dimensão: a) item 14 “Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à

sua equipa”, b) item 15 “Considero falta de ética “andar a saltitar” de equipa em equipa”, c) item 16 “Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta equipa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela”, d) item 17 “Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha equipa”, e) item 18 “Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha equipa”, f) item 19 “As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa equipa a maior parte das suas vidas/carreiras”, g) item 20 “Acredito que querer ser um elemento determinante na equipa ainda hoje faz sentido nos nossos dias”, h) item 21 “Sinto-me obrigado(a) a permanecer na equipa por lealdade”, i) item 22 “Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha equipa”, j) item 23 “Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha equipa”, k) item 24 “Esta equipa merece a minha lealdade”, l) item 25 “Não deixaria a minha equipa agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham”, m) item 26 “Sinto-me em dívida para com a minha equipa”.

Relativamente à fiabilidade do questionário, tomando em consideração os valores obtidos por Duarte e Bruno (2007) estes são vistos como valores satisfatórios, através da medida de consistência interna *alfa de Cronbach* temos para o Questionário de Comprometimento Organizacional 0,89. Relativamente às dimensões obtiveram um *alfa de Cronbach* de 0.86 para o comprometimento afetivo, 0.78 para o comprometimento instrumental e 0.87 para o comprometimento normativo.

Na presente investigação foram calculados os índices de precisão e foram encontrados para o Questionário de Comprometimento Organizacional um *alfa de Cronbach* de 0.92, já no que se refere às três dimensões obtivemos valores de fiabilidade satisfatórios para o comprometimento afetivo de 0.92, para o comprometimento instrumental 0,84 e por fim, o comprometimento normativo com 0.87.

## Fiabilidade e Validade do Construto

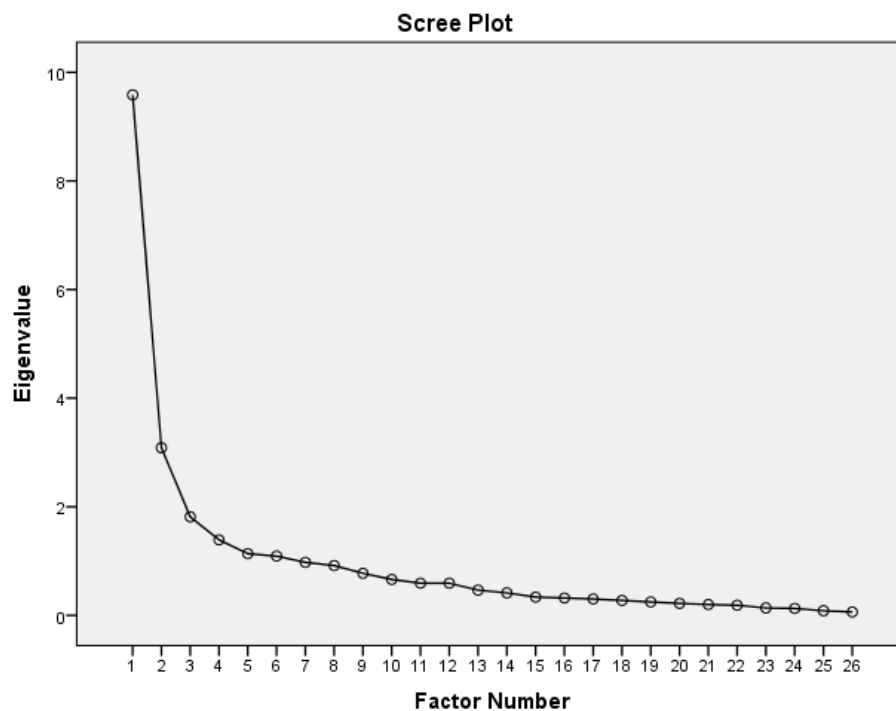
O Questionário de Comprometimento Organizacional adaptado por Duarte e Bruno (2007) visava avaliar os níveis de comprometimento dos indivíduos face à sua organização. A autora seguiu a mesma linha interpretativa dos autores Allen e Meyer (1990) que no seu estudo do construto o consideraram como sendo multidimensional e neste caso específico tridimensional. Perante estes factos é importante submeter o instrumento a uma análise fatorial exploratória de modo a verificar a tridimensionalidade do construto.

- **Análise Fatorial Exploratória**

Apesar de o Questionário de Comprometimento Organizacional de Duarte e Bruno (2007) já ter sido validado para a população portuguesa, foi do nosso interesse verificar se a amostra que angariamos para esta investigação visualiza e compreende a o comprometimento com a equipa de trabalho como tridimensional. Procedeu-se desta forma a uma análise fatorial exploratória com recurso ao programa SPSS (SPSS Statistics 20.0). O primeiro passo foi feito no sentido de elaborar o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que iria averiguar a adequabilidade para a realização da análise fatorial exploratória. Realizado o teste KMO obteve-se o valor de 0.839 considerando bom, devido ao facto de se encontrar no intervalo de 0.5 e 1.0 que segundo Marques (2010) considera os valores compreendidos dentro do intervalo como preditores de uma análise fatorial apropriada.

De seguida, fez-se uma análise fatorial exploratória através do método dos fatores comuns (máxima verosimilhança) com rotação *varimax* do Questionário de Comprometimento Organizacional (26 itens). Podemos verificar através da figura 1, o *scree plot* que permite retirar o número de fatores a reter através da verificação do momento em que a forma da curva muda de direção e se torna horizontal (Gray & Kinnear, 2012) que existem três fatores explicativos do comprometimento nas equipas de trabalho.

Figura 1 - Apresentação do *Scree Plot* resultante da análise fatorial confirmatória



Nesta primeira análise fatorial exploratória houve uma distribuição dos itens por seis fatores, mesmo o *scree plot* apontando para uma visão tridimensional do instrumento, esta interpretação pode ainda levar ao surgimento de algumas dúvidas. Perante estes dados e mesmo tendo em conta a interpretação em seis fatores optou-se por seguir a linha do modelo que sustenta o instrumento. Esta opção teve ainda em conta a reduzida amostra da presente investigação e a sua dificuldade em contrariar, o modelo teórico já utilizado em estudos anteriores de maior dimensão (Allen & Meyer, 1990; Carvalho, Alves, Peixoto & Bastos, 2011) e que apontam a existência de três dimensões. Posto isto realizou-se novamente uma análise fatorial exploratória através do método dos fatores comuns (máxima verosimilhança) com rotação *varimax*, forçando a uma solução de três fatores. De seguida, procedeu-se à avaliação das frequências descritivas para cada item do instrumento podendo observar-se esses mesmos valores na tabela 2.

Tabela 2 - Itens do Questionário de Comprometimento Organizacional: Frequências descritivas (N=100)

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Item 1	1	5	4,05	1,06
Item 2	1	5	4,13	0,92
Item 3	1	5	3,98	1,03
Item 4	1	5	4,02	1,03
Item 5	1	5	4,08	1,06
Item 6	1	5	3,88	1,11
Item 7	1	5	3,54	1,09
Item 8	1	5	3,16	1,32
Item 9	1	5	3,72	1,23
Item 10	1	5	3,10	1,32
Item 11	1	5	3,25	1,34
Item 12	1	5	3,15	1,24
Item 13	1	5	3,12	1,23
Item 14	1	5	4,50	0,81
Item 15	1	5	3,48	1,15
Item 16	1	5	3,47	1,25
Item 17	1	5	2,79	1,35
Item 18	1	5	3,94	1,08
Item 19	1	5	3,41	1,18
Item 20	1	5	3,98	0,86
Item 21	1	5	2,94	1,23
Item 22	1	5	3,16	1,39
Item 23	1	5	2,72	1,34
Item 24	1	5	4,26	0,90
Item 25	1	5	3,36	1,24
Item 26	1	5	2,65	1,23

Com a análise da tabela 2 podemos concluir que a não existência de nenhum desvio significativo à distribuição normal dos dados, visto que o teste de esfericidade de Bartlett, com um valor de 1317,27 e um nível de significância de  $p < 0.00$ , confirma os resultados do teste KMO (0.839). Depois de obtidos os resultados da análise fatorial exploratória podemos verificar na tabela 3 os valores de saturação de cada item no respetivo fator.

Tabela 3 - Itens do Questionário de Comprometimento Organizacional: Pontuações fatoriais dos itens - Análise fatorial com rotação *varimax* (N=100)

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Item 3	,893	,166	,037
Item 6	,878	,193	,116
Item 5	,876	,177	,125
Item 4	,872	,264	,032
Item 1	,721	,135	,110
Item 2	,556	,073	-,071
Item 24	,506	,153	,222
Item 22	,177	,841	-,044
Item 25	,307	,746	,073
Item 23	,179	,743	,105
Item 17	,177	,727	,164
Item 21	,008	,697	,200
Item 18	,092	,553	,152
Item 16	,348	,546	,225
Item 19	,036	,545	,230
Item 13	,192	,441	,208
Item 26	,328	,434	,136
Item 11	,063	,174	,899
Item 10	,070	,264	,804
Item 12	,181	,372	,511
% da variância	23,43	22,82	10,43
Total da variância	56,68		
<i>Alfa de Cronbach</i> (Consistência Interna)	0,91	0,82	0,89
<i>Alfa de Cronbach Total</i> (Consistência Interna)	0.91		

No entanto há que salientar o facto de os itens 8 “Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta equipa agora”, 14 “Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua equipa”, 15 “Considero falta de ética “andar a saltitar” de equipa em equipa” e 20 “Acredito que querer ser um elemento determinante na equipa ainda hoje faz sentido nos nossos dias” terem sido alvo de eliminação uma vez que se encontravam abaixo do valor de saturação mínimo (.40) sugerido por Stevens (1986).

Também foram alvo de eliminação os itens 8 “Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta equipa agora” e 9 “Neste momento, permanecer na minha equipa é tanto uma questão de necessidade como de desejo” pois apresentavam níveis de saturação baixos e muito próximos em dois fatores ao mesmo tempo, sendo que não se enquadravam com os itens que fazem parte desse mesmo fator.

Partindo das dimensões empíricas apresentadas para o instrumento pelos autores Duarte e Bruno (2007) e atendendo ao agrupamento dos itens nos diferentes fatores extraídos foi possível interpretar os fatores latentes do seguinte modo: fator 1 diz respeito ao comprometimento afetivo, o fator 2 diz respeito ao comprometimento normativo e o fator 3 diz respeito ao comprometimento instrumental. Após estas transformações o instrumento sofreu alterações, ou seja, passou de 26 itens para 20 itens. Podemos avançar que ao fator 1 (comprometimento afetivo) correspondem os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 24 que explica 23,43% da variação. No que concerne ao fator 2 (comprometimento normativo) correspondem os itens 13, 18, 19, 21, 22, 23, 25 e 26 que explica 22,82% da variação. Por fim, temos o fator 3 (comprometimento instrumental) correspondem os itens 10, 11 e 12 que explica 10,43% da variação.

Realizada a análise fatorial exploratória e as suas devidas alterações procedeu-se ao cálculo da consistência interna através do Coeficiente *Alfa de Cronbach*, este apresentou bons valores, avaliando o construto globalmente temos 0,91. No que se refere às três dimensões encontramos para o comprometimento afetivo um *Alfa de Cronbach* 0,91, no comprometimento instrumental obteve-se 0,82 e para o comprometimento normativo alcançamos o valor de 0,89. Como atestam os autores Hair, Black, Babin & Anderson (2010) valores superiores a 0,70 no *Alfa de Cronbach* revelam a consistência da escala.

# Capítulo III - Resultados e Discussão de Resultados

O capítulo que agora iniciamos terá como objetivo a explanação dos resultados dos testes de estatística inferencial que permitem testar as hipóteses que foram anteriormente lançadas. Relativamente aos testes paramétricos foram utilizados o *t-test* para amostras independentes e a correlação de *Pearson* e a ANOVA. O nível de significância escolhido é de 5%, desta forma serão considerados estatisticamente significativos os resultados cujo valor de *p* (probabilidade de significância) se apresentarem inferiores a 0.05.

## 3.1 Resultados

Na tabela 4 encontram-se os valores médios obtidos no Questionário de Comprometimento Organizacional a nível das suas três dimensões. Relativamente às três dimensões do comprometimento nas equipas de trabalho pensamos que seria igualmente importante ver o seu comportamento ao nível das estatísticas descritivas. Para o comprometimento afetivo obteve-se uma média de 4,05 e um desvio padrão de 0,83 sendo o máximo de 5 e o mínimo de 1,57. Pode-se assim verificar que em média os inquiridos adotaram uma posição face ao comprometimento afetivo nas equipas de trabalho positivo tendo em conta a média de resposta aos itens. Face ao comprometimento instrumental com a equipa de trabalho temos uma média de 3,16 um desvio padrão de 1,12 e o máximo e mínimo variam entre o 5 e o 1 respetivamente. No comprometimento normativo com a equipa de trabalho alcançamos uma média de 3,15 e uma desvio padrão de 0,89 sendo a máxima de 5 e o mínimo de 1,10. No que concerne ao comprometimento instrumental e normativo nas equipas de trabalho os inquiridos em média adotaram posturas mais neuras a avaliar pela média de resposta aos itens.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas das dimensões do Questionário de Comprometimento Organizacional

	N	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Mínimo	Máximo
Comprometimento Afetivo	100	4,05	0,83	1,57	5
Comprometimento Instrumental	100	3,16	1,12	1	5
Comprometimento Normativo	100	3,15	0,89	1,10	5

Feita esta avaliação mais descritiva dos resultados, há necessidade de verificarmos que tipo de relações que se estabelecem entre as três dimensões do comprometimento nas equipas. Como podemos constatar na tabela 5 estão presentes os valores relativos às correlações das próprias dimensões que compõem o comprometimento nas equipas de trabalho. Relativamente ao comprometimento afetivo e normativo alcançamos os valores de  $r= 0,444$ ;  $p= 0,000$  que revelam existir uma correlação mediana, sendo esta estatisticamente significativa. Para a relação entre o comprometimento afetivo e instrumental obtiveram-se os valores de  $r= 0,268$ ;  $p= 0,007$  dos quais retiramos a existência de uma correlação pequena entre as variáveis em que existe uma correlação estatisticamente significativa. Por último temos a relação do comprometimento instrumental com o normativo com os seguintes valores de  $r= 0,479$ ;  $p= 0,000$ , ao que podemos referir existir uma correlação mediana entre as variáveis, tratando-se de uma relação que apresenta níveis de significância importantes.

Tabela 5 - Correlação de *Pearson*: Correlação entre as três dimensões do comprometimento nas equipas de trabalho

	Comprometimento Normativo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Afetivo	
Comprometimento Afetivo	0,444 0,000 100	0,268 0,007 100		<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N
Comprometimento Instrumental	0,479 0,000 100		0,268 0,007 100	<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N
Comprometimento Normativo		0,479 0,000 100	0,444 0,000 100	<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N

Feita a análise descritiva dos resultados obtidos através do Questionário de Comprometimento Organizacional e das respetivas correlações entre as dimensões, passamos agora ao teste das hipóteses levantadas para esta investigação e já anteriormente referidas.

Ao nível da hipótese 1 “As mulheres têm maiores níveis de comprometimento nas equipas de trabalho do que os homens” realizamos um *t-test* para amostras independentes. Em relação ao género feminino temos para o comprometimento afetivo ( $M= 4,05$ ;  $DP=0,81$ ), para o comprometimento instrumental ( $M= 3,25$ ;  $DP= 1,15$ ) e o comprometimento normativo ( $M= 3,10$ ;  $DP= 0,91$ ). Para o género masculino alcançamos no comprometimento afetivo ( $M= 4,05$ ;  $DP= 0,87$ ), para o comprometimento instrumental ( $M= 3,00$ ;  $DP= 1,07$ ) e o comprometimento normativo ( $M= 3,24$ ;  $DP= 0,86$ ). No que se refere ao *t-test* é possível verificarmos na tabela 6 que na dimensão comprometimento afetivo  $t= -0,007$ ,  $p= 0,994$ , na dimensão comprometimento instrumental  $t= 1,074$ ,  $p= 0,285$  e na dimensão comprometimento

normativo  $t = -0,792$ ,  $p = 0,430$ . Podemos verificar que não existem nas três dimensões diferenças estatisticamente significativas que mostrem que as mulheres têm mais comprometimento nas equipas de trabalho do que os homens, desta forma rejeitamos  $H_1$ .

Tabela 6 - *T-test*: Comparação de médias entre as dimensões comprometimento com a equipa e género

	<i>t-test for Equality of Means</i>		
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Comprometimento Afetivo	-0,007	98	0,994
Comprometimento Instrumental	1,074	98	0,285
Comprometimento Normativo	-0,792	98	0,430

A hipótese 2 “Os indivíduos mais velhos têm maiores níveis de comprometimento para com a equipa de trabalho em relação aos mais novos” realizamos uma análise correlacional de *Pearson*. Encontramos na tabela 7 para a correlação entre a dimensão afetiva e a idade  $r = 0,013$ ,  $p = 0,895$  denotando que não correlação entre as variáveis, nem existem valores estatisticamente significativos que mostrem uma correlação entre as variáveis. Ao correlacionarmos a dimensão instrumental com a idade  $r = -0,202$ ,  $p = 0,044$  podemos avançar que existe uma correlação negativa pequena entre as variáveis acompanhada por um valor estatisticamente significativo fortalece a existência de uma correlação entre as variáveis. Por fim, encontramos a dimensão normativa correlacionada com a idade  $r = 0,090$ ,  $p = 0,371$  mostrando claramente que não existem valores estaticamente significativos que indiquem uma correlação entre as variáveis. Em relação  $H_2$  podemos dizer que apesar de uma das dimensões mostra-se correlacionada, ainda que negativamente, com a idade, as restantes dimensões não apresentam correlações significativas, rejeitamos portanto a hipótese.

Tabela 7 - Correlação de *Pearson*: Comparação entre as dimensões comprometimento com a equipa e a idade

	Idade	
Comprometimento Afetivo	0,013 0,895 100	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i> N
Comprometimento Instrumental	-0,202 0,044 100	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i> N
Comprometimento Normativo	0,090 0,371 100	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i> N

A hipótese 3 “Os indivíduos com níveis de escolaridade mais baixos têm maiores níveis de comprometimento para com a equipa de trabalho” realizamos uma One-Way entre os grupos ANOVA. É possível verificar na tabela 8 as médias e desvio padrão que foram obtidas quando se realizou este teste. Ao nível dos totais de cada dimensão obtiveram-se os seguintes resultados: na dimensão comprometimento afetivo alcançamos  $M= 4,05$ ;  $DP= 0,83$ , para o comprometimento instrumental uma  $M= 3,10$ ;  $DP= 1,12$  e no comprometimento normativo uma  $M= 3,15$ ;  $DP= 0,89$ .

Tabela 8 - Valores das frequências entre as dimensões do comprometimento e o nível de escolaridade

	4°	5° - 8°	9°	10° - 11°	12°	Fre Ens Sup	Lic. 3	Lic. 4-5	Mes tB	Mes Pre- B	Dot or	
Comp. Afetivo	4,5	2,5	3,8	4,0	4,0	4,0	4,3	4,3	3,6	4,0	4,1	M
	0,3	0,9	1,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	-	DP
Comp. Instrumental	3,3	3,8	2,9	3,4	3,2	3,4	3,0	3,0	2,8	3,0	1,0	M
	0,5	0,8	1,2	1,3	1,2	0,8	0,2	1,1	1,2	0,9	-	DP
Comp. Normativo	3,7	2,9	3,1	3,6	3,2	3,3	3,2	3,1	2,4	2,6	1,2	M
	0,6	0,8	0,9	1,0	0,8	0,6	0,7	1,0	0,5	0,7	-	DP

Através da análise da tabela 9 podemos constatar que na dimensão do comprometimento afetivo  $F= 1,583$ ;  $p= 0,125$  não existindo por isso valores estatisticamente significativos entre o nível de escolaridade e esta dimensão. Quanto ao comprometimento instrumental temos  $F= 0,739$ ;  $p= 0,686$  desta forma, não existem níveis de significância que mostrem as diferenças entre a dimensão e a escolaridade. Por fim, o comprometimento normativo obteve  $F= 1,281$ ;  $p= 0,253$  que demonstram claramente que não existem valores estatisticamente significativos entre a dimensão e o nível de escolaridade. Alcançados estes resultados temos que rejeitar  $H_3$ .

Tabela 9 - ANOVA: Valores de significância para cada dimensão do comprometimento

<i>Between Groups</i>	F	Sig. (2-tailed)
Comprometimento Afetivo	1,583	0,125
Comprometimento Instrumental	0,739	0,686
Comprometimento Normativo	1,281	0,253

Relativamente à hipótese 4 “Os indivíduos que pertencem à equipa de trabalho há mais tempo têm maiores níveis de comprometimento com a equipa de trabalho” realizou-se uma análise correlacional de *Pearson*. Encontramos na tabela 10 para a correlação entre a dimensão afetiva e o tempo que pertence à equipa temos  $r= 0,171$ ,  $p= 0,089$  desta forma não há correlação entre as variáveis, nem existem valores estatisticamente significativos que mostrem uma correlação entre as variáveis. Ao correlacionarmos a dimensão instrumental com o tempo que pertence à equipa temos  $r= 0,125$ ,  $p= 0,215$  podemos avançar que não existe correlação entre as variáveis nem um valor estatisticamente significativo entre as variáveis. Por fim, encontramos a dimensão normativa correlacionada com o tempo que pertence à equipa temos  $r= 0,030$ ,  $p= 0,764$  mostrando claramente que não existem valores estatisticamente significativos que indiquem uma correlação entre as variáveis. Em relação  $H_4$  podemos dizer as três dimensões não apresentam correlações estatisticamente significativas que sustentem um maior comprometimento relacionado com uma maior permanência na equipa de trabalho, rejeitamos portanto a hipótese.

Tabela 10 - Correlação de *Pearson*: Comparação entre as dimensões comprometimento com a equipa e o tempo que pertence à equipa de trabalho.

	Tempo que pertence à equipa de trabalho	
Comprometimento Afetivo	0,171 0,089 100	<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N
Comprometimento Instrumental	0,125 0,215 100	<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N
Comprometimento Normativo	0,030 0,764 100	<i>Pearson Correlation</i> Sig. (2-tailed) N

Por fim a hipótese 5 “Os indivíduos que são líderes da sua equipa de trabalho têm maiores níveis de comprometimento com a equipa de trabalho” realizamos um *T-test* para amostras independentes. Em relação aos indivíduos que são líderes da equipa de trabalho temos para o comprometimento afetivo ( $M= 4,28$ ;  $DP=0,76$ ), para o comprometimento instrumental ( $M= 2,72$ ;  $DP= 1,20$ ) e o comprometimento normativo ( $M= 3,42$ ;  $DP= 0,90$ ). Para os indivíduos que não são líderes da equipa de trabalho alcançamos no comprometimento afetivo ( $M= 4,01$ ;  $DP= 0,84$ ), para o comprometimento instrumental ( $M= 3,25$ ;  $DP= 1,09$ ) e o comprometimento normativo ( $M= 3,10$ ;  $DP= 0,88$ ). No que se refere ao *t-test* é possível verificarmos na tabela 11 que na dimensão comprometimento afetivo  $t= 1,196$ ,  $p= 0,235$ , na dimensão comprometimento instrumental  $t= -1,713$ ,  $p= 0,090$  e na dimensão comprometimento

normativo  $t= 1,317$ ,  $p= 0,191$ . Podemos verificar que não existem nas três dimensões diferenças estatisticamente significativas que mostrem que os líderes das equipas tenham maiores níveis de comprometimento, desta forma rejeitamos  $H_5$ .

Tabela 11 - *T-test*: Comparação de médias entre as dimensões comprometimento com a equipa e o facto de ser ou não líder da equipa

	<i>t-test for Equality of Means</i>		
	t	df	Sig. (2-tailed)
Comprometimento Afetivo	1,196	98	0,235
Comprometimento Instrumental	-1,713	98	0,090
Comprometimento Normativo	1,317	98	0,191

### 3.2 Discussão dos resultados

Seguidamente apresentaremos, uma reflexão sobre os resultados obtidos por esta investigação, teremos em conta os objetivos inicialmente propostos, as hipóteses formuladas para este estudo e a literatura constante no primeiro capítulo do presente trabalho.

Tendo em conta o objetivo traçado de estudar a forma como se comporta a variável comprometimento nas equipas de trabalho, em termos sociodemográficos. Este pensamento surge devido facto da revisão da literatura apontar para um número inferior de trabalhos científicos no campo do comprometimento nas equipas de trabalho quando comparados com os estudos feitos para o comprometimento organizacional (Ellemers, Gilder & Van den Heuvel, 1998). Para além deste motivo surgiu também o facto de cada vez mais se dar importância ao impacto do comprometimento quer nas organizações mas também nas equipas de trabalho (Bishop, Scott & Burroughs, 2000). Posto isto, foi nossa intenção nesta investigação compreender a visão que os indivíduos possuem sobre o comprometimento na sua equipa de trabalho. Através da utilização das variáveis sociodemográficas (e.g. sexo, idade, escolaridade, tempo de pertença à equipa e ser líder) como já havia sido feito no estudo de Cunha (2011). O nosso interesse em estudar as variáveis sociodemográficas surge no seguimento do estudo de Cordeiro e Pereira (2005) que referem que as variáveis sociodemográficas ajudam a explicar constructos como é o caso do comprometimento.

O instrumento selecionado para a recolha de dados foi o Questionário de Comprometimento Organizacional de Duarte e Bruno (2007), ao qual realizamos uma pequena alteração, com a devida autorização do autor, substituímos o termo organização por equipa de trabalho por forma a enquadrarmos com o nosso foco deste estudo. Este instrumento foi traduzido e adaptado para a população portuguesa tendo por base o instrumento desenvolvido por Allen e

Meyer (1990), desta forma o questionário que adotamos para este estudo encontra-se fundamentado num modelo multidimensional. A visão de Allen e Meyer (1990) sobre o comprometimento é tida como tridimensional, visto que defendem a existência de três dimensões explicativas do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

No que diz respeito à amostra desta investigação é composta por 100 indivíduos de ambos os sexos mas na sua maioria do sexo feminino representando 63% da amostra, também salientamos o facto de possuímos inquiridos com idades compreendidas entre os 20 e 60 anos, sendo que 33% situam-se no intervalo de 31-40 anos. Relativamente ao nível de escolaridade da amostra destacamos o facto de 35% da amostra possuir o 12º ano, neste caso a escolaridade mínima obrigatória. Ao nível das equipas, na sua grande maioria existem no intervalo de 1-5anos (61%), e relativamente ao tempo de pertença dos sujeitos a esta equipa encontram-se no intervalo de 1-5anos (74%), por fim, só 16% dos inquiridos são líderes da sua equipa. Pode-se verificar com os dados supramencionados que se trata de uma amostra relativamente jovem e que possui ainda pouco tempo nas equipas em que se encontram, no entanto possuem boas capacidades académicas. As equipas também se encontram em organizações que são relativamente jovens o que pode de alguma forma repercutir-se nos resultados alcançados.

No nosso estudo adotamos por fazer uma análise fatorial exploratória de modo a verificar se o comprometimento com a equipa de trabalho se manifestava também nas três dimensões sugeridas por diversos autores (Allen & Meyer, 1990; Duarte & Bruno, 2007; Afolabi, Adesina & Aigbedion, 2009). Neste mesmo sentido foi a nossa análise fatorial exploratória ao indicar uma interpretação da medida utilizada em três fatores, explicativos do comprometimento na equipa de trabalho. A adequação desta medida ficou garantida pelo valor do coeficiente KMO encontrado (0.839). A extração dos fatores através do método dos fatores comuns (máxima verosimilhança) com rotação *varimax*, forçando a uma solução de três fatores, indicou uma variância total de 56,68% explicada pelo modelo. Seguindo-se o cálculo dos valores de consistência interna que indicaram para a medida 0,91. Partindo das dimensões empíricas apresentadas para o instrumento pelos autores Duarte e Bruno (2007) e atendendo ao agrupamento dos itens nos diferentes fatores extraídos foi possível interpretar os fatores latentes do seguinte modo: fator 1 diz respeito ao comprometimento afetivo com uma consistência de 0,91, o fator 2 diz respeito ao comprometimento normativo com uma consistência de 0,89 e o fator 3 diz respeito ao comprometimento instrumental com uma consistência de 0.82.

Passamos agora a uma análise sobre os resultados por nos alcançados, teremos em conta a literatura existente e as hipóteses previamente colocadas para esta investigação. No que diz respeito, às três dimensões do comprometimento nas equipas de trabalho destacamos os níveis de correlação entre as três dimensões serem estatisticamente significativos. O que vai

de encontro com o que já Allen e Meyer (1996) haviam referido e mais recentemente Weng, McElroy, Morrow e Liu (2010) reforçaram.

Tendo em conta as hipóteses por nós avançadas, foram aplicados os testes mais adequados para cada uma das situações apontada pelas hipóteses. Posto isto, obtivemos resultados que indicam que as variáveis sociodemográficas sexo, idade, escolaridade, tempo de pertença à equipa e ser líder não tinham valores estatisticamente significativos, que conduzissem a uma ação destas sobre o comprometimento nas equipas de trabalho. Esta situação também já havia sido relatada por Cunha (2011) que igualmente à nossa investigação não conseguiu estabelecer correlações entre algumas variáveis sociodemográficas e o comprometimento. Houve também outros autores a obterem os resultados no mesmo sentido dos alcançados por nós neste estudo nomeadamente, Uygur e Kilic (2009) face ao sexo, Amernic e Aranya (1983) na idade e Knights e Kennedy (2005) relativamente ao nível de escolaridade. Quanto ao tempo de pertença à equipa de trabalho e o facto de ser líder foi-nos difícil alcançar referências que relatassem a não existência de correlações entre as variáveis e o comprometimento, como foi relatado por Cunha (2011).

## Capítulo IV - Contributos e Limitações

No capítulo que se segue iremos mostrar os contributos que este trabalho está a dar à componente científica que estuda o comprometimento nas equipas de trabalho, bem como as limitações que de certa forma condicionaram a presente investigação. Terminamos com uma sugestão para futuras investigações sobre este construto.

Um dos principais contributos deste trabalho, prende-se com o facto de ser uma das poucas vezes, e no que concerne ao instrumento em si a primeira vez, que este é aplicado ao nível das perceções dos indivíduos sobre a sua equipa de trabalho. Para além de que é um estudo que procura relacionar as variáveis sociodemográficas com o comprometimento nas equipas de trabalho, sendo esta uma temática ainda pouco aprofundada é sempre de relevo existir mais um estudo que procure contribuir para um melhor conhecimento neste caso específico do comprometimento nas equipas de trabalho.

Ao nível das limitações há que destacar principalmente o facto de não termos uma visão da equipa, ou seja, em vez de adotarmos as perceções de cada indivíduo poderia ter sido feito uma análise em rede. Assim seria possível observar não só as perceções individuais como também as alcançadas no conjunto dos elementos. O facto estudarmos somente uma variável conduziu a que fossem aplicadas estatísticas muito simples que não aprofundaram devidamente as relações estabelecidas com o comprometimento e as relações que este pode desenvolver com outras variáveis organizacionais. Ao nível dos resultados talvez tenha sido mais limitativo o facto de termos uma amostra pequena e esta ter sido alcançada por conveniência o que pode condicionar nos dados alcançados. Também no que diz respeito à amostra o facto de tratar-se de um conjunto de organizações muito novas e com pouco tempo de existência pode também ter afetados as ligações que os sujeitos estabelecem nas suas equipas de trabalho. Além dos pontos já mencionados achamos que seria de todo o interesse desenvolver uma análise fatorial confirmatória para que houvesse uma melhor interpretação das componentes do comprometimento nas equipas de trabalho, bem como uma melhor leitura das ligações que estas estabelecem com outras variáveis.

Investigações futuras deverão suplantar as limitações encontradas no presente trabalho e já referidas, mas essencialmente através de uma amostra maior e com maior abrangência que a nível das áreas geográficas como também a nível da própria diversidade da amostra. Deixamos também a sugestão, no sentido de elabora-se um estudo mais aprofundado sobre as equipas, de forma a perceber o real impacto que o comprometimento possa ter a esse nível, utilizando uma análise fatorial confirmatória que possa validar melhor o instrumento adaptado para este estudo.

# Referências Bibliográficas

- Addae, H. M., Parboteeah, K. P. & Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 567-582.
- Afolabi, O. A., Adesina, A. & Aigbedion, C. (2009). Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness. *J Soc Sci*, 21 (3), 211-216.
- 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, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252-276.
- Amernic, J. H. & Aranya, N. (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Industrial Relations*. 38 (2), 319-343.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *JSTOR*. 26 (1), 1-14.
- Aubé, C. & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 9 (3), 189-204.
- Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*. 42 (2), 31-41.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*. 26 (6), 1113-1132.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G. & Cropanzano, R. (2005). A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A Multifoci Approach across Different Team Environments. *Group Organization Management*. 30 (2), 153-180.
- Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. L. A. & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*. 13 (2), 127-141.

- Chen, C-H. V. & Indartono. S. (2011). Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View. *Journal of Business Ethics*. 103, 529-541.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*. 14 (2), 143-159.
- Colignon, R. A., Usui, C., Kerbo, H. R. & Slagter, R. (2007). Employee Commitment in U.S. and Japanese Firms in Thailand. *Asian Social Science*. 3 (11), 16-30.
- Cordeiro, S. & Pereira, F. (2005). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*. 10, 68-78.
- Cunha, L. A. M. (2011). A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel. (Tese de Mestrado não Publicada). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Demir, H. & Bugdayci, S. (2011). Levels of Organizational Commitment for Federation Employees. *Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*. 5 (3), 215-223.
- Demirer, H., Gures, N. & Akgul, V. (2010). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons work attitudes in travel agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*. 7 (14), 41-62.
- Duarte, M. M. R. B. (2004). O Empenhamo Organizacional e o Empenhamo Profissional dos Enfermeiros: Conflitos ou Complementaridade? (Tese de Mestrado não Publicada). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ellemers, N., Gilder, D. & Van den Heuvel, H. (1998) Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*. 83 (5), 717-730.
- Ferreira, M. M. (2005). Empenhamo organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão. (Tese de Doutoramento não Publicada). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ferreira, S. (2008). Acolhimento, Integração e Empenhamo Organizacional: Estudos de caso no sector das telecomunicações. (Tese de Mestrado não Publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação na Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Foote, D. A. & Tang, T. L-P. (2008) Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*. 46 (6), 933-947.
- Guimarães, V. F. & Martins, M. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *rPOT*. 8 (2), 54-78.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*. 10 (2), 57-72.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E. & Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 1111-1136.
- Menezes I. G. & Bastos, A. V. B. (2010). Construção, Desenvolvimento e Validadação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica*. 9 (1), 119-127.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (3ª Ed.). London: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20-52.
- Miguez, J. (1987). Satisfação no Trabalho e Comportamentos de Ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*. 2, 17-35.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 14 (1), 115-133.
- Pinto, A. R. A. S. S. (2011). *Compromisso Organizacional: A validade da sua medida*. (Tese de Mestrado não Publicada). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Puente-Palacios, K., Vieira, R. A. & Freire, R. A. N. (2010). O Impacto do Clima no Comprometimento Afetivo em Equipes de Trabalho. *Avaliação Psicológica*. 9 (2), 311-322.

- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica - Afinal, quantas dimensões? *REA*. 43 (4) 25-35.
- Santos, C. S. A. (2012) A força do sistema de gestão de recursos humanos e o compromisso organizacional. (Tese de Mestrado não Publicada). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*. 45 (2), 196-205.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 17 (1), 27-35.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Uygun, A. & Kilic, G. (2009). A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*. 2 (1), 113-125.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 391- 400.