



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA
ÁREA DE IT

ANA CATARINA DA COSTA SILVA

NOVEMBRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA
ÁREA DE IT**

ANA CATARINA DA COSTA SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR DANIEL ALEXANDRE DA SILVA SEABRA
LOPES**

NOVEMBRO 2020

Agradecimentos

A tese de mestrado é um caminho longo e trabalhoso. Existem momentos que nos parece que tudo o que escrevemos faz sentido e flui de uma forma simples, mas são muitos os momentos também de angústia, insegurança e desespero. São nestas alturas que mais sentimos falta do apoio daqueles que nos são mais queridos e que nunca nos faltam. Por isso, quero aproveitar esta pequena homenagem para agradecer a quem percorreu esta caminhada comigo, a quem não me deixou desistir, quem sempre me puxou para cima e me motivou a continuar.

Esta etapa da minha vida não seria possível sem os meus pais, Paulo e Leonor, foram eles que me proporcionaram a possibilidade de tirar um Mestrado e, para além disto, tiveram sempre uma palavra de aconchego quando me viam mais stressada.

Paciente, compreensivo e carinhoso são as palavras que caracterizam o meu noivo, Hugo Cavaco, ao longo desta caminhada para comigo. Foi ele que sempre me motivou a focar-me na tese (e só depois aos preparativos do casamento), foi um verdadeiro companheiro e contribui muito para chegar à reta final deste percurso.

A minha irmã, Nádía Costa, foi fundamental pela sua total disponibilidade para ajudar e pela sua capacidade crítica ao ler a presente tese vezes sem conta!

A minha querida amiga, Viviana Peres, não podia ficar esquecida, ela que com os seus conselhos sábios me ajudou em tanto ao longo deste longo caminho.

Por fim, e não menos importante, quero agradecer (muito!) ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Alexandre Lopes, por uma orientação exemplar, pela disponibilidade constante em responder a todas as minhas questões, pela rapidez com que sempre devolveu a tese com as correções feitas. Sem ele não teria sido possível entregar a presente tese e pelo rigor com que olha para cada palavra.

Quero ainda agradecer a todas as pessoas que passaram na minha vida durante este percurso e que, de alguma forma, contribuíram para que eu conseguisse chegar até aqui.

Resumo

O mercado de trabalho das TIC é um dos setores que apresentam maiores taxas de rotatividade. A dificuldade em manter os colaboradores na organização tem-se traduzido em muita instabilidade e está associada a elevados custos. Assim sendo, o presente estudo visa conhecer o mercado das TIC e o que estes profissionais mais valorizam para que as empresas se consigam desenvolver internamente de forma a promover o comprometimento organizacional.

Numa primeira etapa, através da revisão de literatura, são clarificados os conceitos de compromisso organizacional e outros conceitos associados como a satisfação laboral, a motivação e a confiança. Em seguida, através da análise dos dados, procura-se conhecer os fatores que os profissionais das TIC mais valorizam numa organização. O fator com maior impacto é o ambiente organizacional com uma média de 5,4 (numa escala de 0 a 6). Em seguida encontremos fatores como a possibilidade de evolução de carreira e uma avaliação de desempenho justa, com uma média de 5,3 e 5,2, respetivamente. Para irmos mais longe e para que se perceba a que tipo de comprometimento os colaboradores estão associados, foi feita uma análise com base no Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen (1991) tendo-se concluído que os colaboradores da IT People estão mais comprometidos afetivamente em comparação com o comprometimento normativo e instrumental.

Com este estudo, pretende-se que futuramente as empresas tecnológicas tenham em conta todos os aspetos/políticas mencionadas no presente estudo para que a taxa de turnover baixe e conseqüentemente o comprometimento para com a organização aumente.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologias da Informação e Comunicação; *Turnover*; Retenção; Comprometimento Organizacional

Abstract

The IT market is one of the business sectors with the highest turnover rates. The difficulty in keeping employees in the organization has resulted in a lot of instability and is normally associated with high costs. Therefore, this study aims to better understand the IT market and what these professionals value most, so that in return companies can investigate internally ways to promote organizational commitment.

The factor with the most impact is the organizations environment with a mean of 5,4 (on a scale of 0 to 6). Furthermore we encountered factors such as the possibility of career development and a just performance evaluation, with a mean between 5,3 and 5,2 respectively. To further understand what kind of commitment employees are associated with, an analysis was made based on the 3-Dimension Model by Meyer and Allen (1991) and it was concluded that IT People's employees are more emotionally committed compared with normative and instrumental commitment.

With this study, it is intended that future technology companies take into account all aspects / policies mentioned in this study so that the turnover rate is reduced and, consequently, the commitment to the organization increases.

KEYWORDS: Information and Communication Technologies; *Turnover*; Retention; Organizational Commitment

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: Revisão da Literatura.....	2
1. Comprometimento organizacional - Origem e conceitos	3
1.1. Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen.....	4
1.1.1. Comprometimento Afetivo.....	4
1.1.2. Comprometimento Instrumental/Calculativo	5
1.1.3. Comprometimento Normativo.....	6
1.2. Antecedentes do comprometimento.....	7
1.3. Satisfação Laboral.....	8
1.3.1. Correlação - Comprometimento e Satisfação.....	9
1.4. Confiança.....	10
1.4.1. Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional.....	10
1.4.2. Correlação - Confiança e Compromisso Organizacional.....	11
1.5. Motivação.....	11
1.6. Outras componentes do Comprometimento Organizacional.....	13
1.6.1. Empowerment	13
1.6.1.1. Correlação – Empowerment e Comprometimento.....	13
1.7. Comprometimento Organizacional – Estudos em Portugal.....	14
2. Mercado de IT.....	15
Capítulo II: Metodologia.....	16
1. Amostra.....	17
Capítulo III: Análise e Resultados.....	20
1. Apresentação dos Resultados.....	20
2. Conclusões sobre o Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen	28
Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	29
Referências bibliográficas.....	32
Anexos.....	36

Introdução

Ao contrário do passado, em que os empregos eram vistos como sendo de longo prazo e para uma vida, atualmente, a retenção do capital humano é cada vez menos uma realidade, fazendo aumentar as taxas de *turnover*.

Há áreas em que o turnover é mais acentuado, como é o caso da área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Segundo um sócio da consultora Stanton Chase, Carlos Sezões (2017), a decisão de mudança dos colaboradores passa muito pela competitividade sendo preferidas “empresas que apresentem não só melhores condições salariais, como projetos aliantes e capazes de alavancar o seu crescimento”.

Nesse sentido, este estudo visa perceber, no contexto de empresas privadas da área das TIC, quais são os fatores que causam maior impacto no comprometimento de colaboradores, ou seja, o que estes colaboradores mais valorizam numa equipa e no seu local de trabalho.

O *turnover* é a expressão usada para nos referirmos à “rotatividade” dentro de uma empresa, ou seja, “à relação entre as entradas e as saídas de profissionais ocorridas de forma voluntária ou involuntária, num determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspeto muito importante na dinâmica organizacional” (Chiavenato, 2010, cit. in Pinheiro & Sousa, 2013, p. 2).

De referir também, que o mercado das TIC é composto não só por clientes finais (por exemplo, a Microsoft, o Facebook e a Oracle) como por consultoras que trabalham nomeadamente em regime de Outsourcing. Estas últimas são as que contratam os colaboradores para trabalhar em clientes finais. E, uma vez que várias consultoras trabalham para clientes em comum, existe uma grande competitividade entre elas para que consigam apresentar aos clientes os melhores recursos. É a partir deste sistema que os profissionais das TIC começam a ser bombardeados diariamente com diversas mensagens através, essencialmente, da rede social LinkedIn.

As empresas tecnológicas conseguem garantir salários elevados, tal como outros benefícios associados, para os seus trabalhadores; no entanto, em Portugal, o *turnover* nas TIC encontra-se entre os 15% a 20% ao ano (Sezões, 2017). A explicação para esta taxa de rotatividade está nas propostas que os colaboradores recebem constantemente (como referido anteriormente) em que são apresentados projetos atrativos dando aos profissionais a possibilidade de crescerem e criarem mais valor no mercado (Mateus, 2017).

Posto isto, percebemos a importância do tema a ser tratado de forma a alertar as organizações mais atingidas pela rotatividade voluntária para os fatores que precisam de ser trabalhados, por serem os que têm um maior impacto na satisfação e, consequentemente, no comprometimento do colaborador.

Esta dissertação apresenta-se como um estudo quantitativo apoiado em inquéritos, visando perceber a importância e o impacto de vários indicadores no comprometimento dos trabalhadores da área das TIC com a respetiva empresa. Trata-se de um estudo de caso, aplicado a uma empresa do setor: a IT People. Através do estudo vamos ficar a perceber quais destes fatores têm maior influência no dia-a-dia dos trabalhadores e o que estes mais valorizam, ficando a empresa com a possibilidade de desenvolver esses indicadores e aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores.

Capítulo I: Revisão de Literatura

Tendo em conta o objetivo enunciado, o enquadramento teórico deste estudo está centrado, fundamentalmente, no comprometimento organizacional. Numa primeira secção, discutir-se-á a emergência deste conceito e os vários tipos de comprometimento que existem segundo John P. Meayer e Natalie Allen. Numa segunda fase debater-se-ão alguns fatores do comprometimento, como a Satisfação, a Confiança, o Empowerment e a Justiça Organizacional. No final da Revisão de Literatura vamos caracterizar o mercado das TIC em Portugal.

1. Comprometimento Organizacional - Origem e conceitos

O comprometimento organizacional é um conceito cada vez mais estudado e que tem merecido mais atenção por parte das empresas. Em termos gerais, pode ser definido como “um estado psicológico que une o indivíduo à organização, tornando o turnover menos apetecível” (Allen & Meyer, 1990, cit in Alves, 2016) e, conseqüentemente, fazendo aumentar os níveis de desempenho, eficácia e satisfação organizacionais. Mowday, Porter e Steers (1979, cit in Alves, 2016) referiram que os processos relacionados com o Comprometimento Organizacional têm importantes implicações para os funcionários, para as organizações e para a sociedade como um todo.

Segundo Menezes e Bastos (2009, cit in Marques, 2014, p. 12), as primeiras teorias sobre o comprometimento organizacional provieram originalmente da sociologia e da antropologia e tinham o objetivo de perceber quais os processos e os fatores sociais e emocionais que faziam com que as pessoas criassem um vínculo com a instituição onde trabalhavam. Progressivamente, o comprometimento organizacional tornou-se num conceito multifacetado e onde vários modelos integrativos consideraram um tipo de compromisso com dimensões/conceitos distintos (Quijano, Navarro & Cornejo, 2000, cit in Rocha et al, 2008, p. 117).

O comprometimento organizacional é seguramente um fator de vantagem e diferenciação entre as organizações, uma vez que, por trás das conquistas e resultados de cada empresa, estão pessoas (Bateson & Hollman, 2001, cit in Medeiros & Albuquerque, p. 41) Ora, quando falamos de comprometimento organizacional, estamos-nos a referir à predisposição que existe, por parte do colaborador, para acreditar e aceitar os valores da empresa onde trabalha, bem como para esforçar-se e tirar partido das suas competências no sentido de ajudar a organização à qual está vinculado (O’Reilly & Chatman, 1986, cit in Rocha et al, 2008, p. 217).

Posto isto, é crucial estimular o comprometimento dentro da organização a partir de estratégias que respeitem a individualidade de cada colaborador, o que implica conhecer algumas das características específicas deste último, assim como as suas necessidades ou objetivos de carreira, e ter isso em conta no dia a dia da empresa. Desta

forma, os colaboradores vão sentir-se acompanhados e valorizados. Outro ponto fulcral é a transparência nos processos e em tudo o que envolve a empresa, isto porque, quando um colaborador está a par de como as coisas acontecem, ele tende a sentir-se mais seguro e confiante para trabalhar com empenho e dedicação (Rodriguez, Franco & Santos, 2006, p. 91) É ainda muito importante o reconhecimento, porque um colaborador que se saiba valorizado e que perceba que a liderança reconhece o seu esforço e resultados, sentir-se-á mais motivado para continuar a trabalhar e para atingir os objetivos que lhe são propostos. Consequentemente o comprometimento com a organização aumenta (Bastos, 1994, cit in Medeiros, 2003, p. 25).

1.1. O Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen

O comprometimento é entendido como tendo várias componentes e, nessa base, têm sido desenvolvidos alguns modelos para estudá-lo. Entre os vários modelos com mais do que uma componente, o Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen foi um dos mais aceites entre os investigadores (por exemplo, Cohen, 2007; Meyer & Parfyonova, 2010; Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010).

Meyer e Allen (1991, cit in Rocha, Cardoso, & Tordera, 2008, p. 217) apontam que os colaboradores têm para com a organização comprometer-se baseados em vínculos emocionais (comprometimento afetivo), na percepção de que os custos da sua saída da organização são demasiado altos (comprometimento instrumental) e num sentimento de obrigação para com a organização (comprometimento normativo). Vamos ver cada uma destas dimensões com mais detalhe.

1.1.1. Comprometimento Afetivo

Podemos comparar o comprometimento afetivo a um tipo de envolvimento e identificação que o indivíduo sente em relação à empresa. Neste caso o colaborador estabelece uma relação bastante positiva com a equipa, a cultura e todos os valores que

envolvem a empresa, esforçando-se para atingir os objetivos da mesma (Rocha, et al., 2008, p. 217 e 218). Os “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem” (Allen & Meyer, 1990, p. 3 cit in Medeiros & Albuquerque, 2005, p. 39), e porque se identificam com as crenças e cultura da empresa.

Isso leva a acreditar que os funcionários com vínculos afetivos com a organização apresentam, de forma geral, um desempenho mais satisfatório. Espera-se que estas pessoas mostrem resultados mais convincentes no que toca aos objetivos e missões da organização, uma vez que a característica principal do comprometimento organizacional é a identificação do funcionário com a organização (Meyer, Stanley, Herscovithc & Topolnytsky, 2002, cit. in Alves, 2016, p.2). Logo, este trabalhará em prol da organização, mostrando um alto nível de lealdade e um comportamento constantemente ativo para alcançar o melhor para a empresa. Percebe-se assim que o comprometimento afetivo traz sensações de satisfação pessoal e autorrealização (Kanter, 1968, cit. in Rodriguez, Franco & Santos, 2006, p. 81).

1.1.2. Comprometimento Instrumental/Calculativo

O comprometimento instrumental está ligado aos custos que recaem sobre o empregado quando este deixa a organização. (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002, cit in Nascimento, et al, 2008, p. 117). Este comprometimento assume que o colaborador opta por permanecer na empresa enquanto existirem benefícios nessa escolha. Quando este começar a sentir que adquire mais benefícios ao sair da organização, provavelmente o colaborador irá abandoná-la (Becker, 1960, cit in Simon & Coltre, 2012, p. 7)

É importante referir também que o comprometimento calculativo pode ter duas dimensões: uma referente aos “custos associados à mudança” e a outra associada à “ausência de alternativas à atual situação” (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002, cit in Nascimento, et al, 2008, p. 117).

1.1.3. Comprometimento Normativo

No que diz respeito ao comprometimento normativo, este corresponde às pressões que o indivíduo assume interiormente. O comprometimento, neste caso, é um vínculo do trabalhador com os objetivos da organização estabelecido por pressões normativas, ou seja, o colaborador sente que tem o dever moral de permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991, 1997, cit in Marques, 2014, p. 17)

Os indivíduos comprometidos normativamente sentem que a empresa já fez muito por eles e, por isso, estes têm que retribuir. Isto leva-os a desempenharem as suas funções de forma totalmente competente, segundo Meyer e Allen, mas apenas porque se sentem moralmente obrigados (sentimento de dever). (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004, cit in Nascimento, et al, 2008, p. 117)

Uma forma que a empresa tem de desenvolver o comprometimento normativo é investindo nos funcionários, por exemplo, através de formações e/ou certificações. Aqui aparece a norma de reciprocidade de Gouldner (cit. in Ferreira et al, 2001), que faz com que os trabalhadores comecem a nutrir um sentido de obrigação para com a empresa, e a desejar continuar a trabalhar na empresa como forma de retribuição pelo investimento feito neles.

Vários autores sublinham a existência de correlações entre as três componentes do comprometimento organizacional. Por exemplo, Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007) apresentam uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (Nascimento et al, 2008, p.117). Apesar destes estudos, tem-se optado por manter estes dois comprometimentos como independentes (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002, cit in Nascimento et al, 2008, p.117). Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007) também apontam uma fraca correlação entre a componente afetiva e a instrumental (Nascimento et al, 2008, p.117). No entanto, outros autores (por exemplo, Mankjee, Hartzel e Uys, 2006, p. 123) apontam uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e instrumental. Por fim, é de referir que entre o comprometimento normativo e instrumental existem estudos que apresentam pouca correlação entre si (Meyer et al., 2002 & Rego et al., 2007, cit in Nascimento et al, 2008, p.117) e outros que evidenciam uma correlação significativa entre ambos os

comprometimentos (por exemplo, Makanjee et al., 2006, p. 123, cit in Nascimento et al, 2008, p.117). Existem ainda vários estudos que defendem a independência destes 3 comprometimentos, como é o exemplo do de Meyer e Allen (1997) e Meyer et al. (2002) (cit in Nascimento et al, 2008, p.117).

1.2. Antecedentes do Comprometimento

Segundo Mowday et al (1982, cit in Simon e Coltre, 2012, p. 8), as causas/antecedentes do Comprometimento Organizacional dividem-se em quatro grandes variáveis: as características pessoais, as características do trabalho, as experiências no trabalho e as funções. As correlações do comprometimento organizacional com as características pessoais são reduzidas. A correlação positiva encontra-se em fatores como uma maior idade, mais tempo na empresa e remunerações mais elevadas, como podemos verificar na Tabela 1 (ver abaixo).

Sobre a relação entre o comprometimento organizacional e as características do trabalho, Bastos (1993), utilizando o modelo proposto por Richard Hackman e Greg Oldham em 1975, defende que as correlações são elevadas no que diz respeito à variação de habilidades, ao caráter inovador e dinâmico e aos objetivos do trabalho. No que diz respeito à liderança (ver Tabela 1), verifica-se um maior nível de comprometimento com uma liderança participativa e com facilidade de comunicação com os colaboradores e um nível praticamente nulo no que diz respeito ao comprometimento com uma centralização organizacional (Simon e Coltre, 2012, p.8).

Tabela 1 – Relação direta e inversa dos antecedentes com o Comprometimento Organizacional

Fonte: Simon e Coltre (2012)

Antecedentes	Relação com o comprometimento	Referências
<i>Idade cronológica</i>	Cresce à medida que aumenta a idade dos indivíduos.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
<i>Tempo de Serviço</i>	O comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et alii Glisson; Mottaz, apud, Bastos (1994) Aryee e Heng (1990)
<i>Ações de Formação</i>	Estas ações, em especial a formação inicial, aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997);
<i>Sexo</i>	É mais elevado entre os homens.	Mowaday et alii (1982)
<i>Estado civil</i>	Tende a ser maior entre pessoas casadas.	Mowaday et al (1982); Mathieu e Zajac(1990); Medeiros (1997).
<i>Nível educacional</i>	Decresce com o aumento do nível de escolaridade. Aqueles com nível médio revelam mais forte apego à organização comparativamente aos outros níveis.	Mathieu e Zajac(1990); Mowday et al., (1982); Medeiros (1997); Brandão (1991)
<i>Oportunidade de promoção</i>	Priorizar indivíduos da empresa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os indivíduos da organização.	Bastos e Lira (1997).
<i>Política de recompensas</i>	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é um indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado.	Meyer e Allen (1990)
<i>Natureza do trabalho</i>	Alto grau de comprometimento mediante a variedade e caráter não rotineiro.	Mathieu e Zajac (1990);
<i>Relações Grupo – Liderança</i>	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração ao líder.	Mathieu e Zajac (1990);
<i>Cargos e salários</i>	Eleva-se o comprometimento com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior dimensão instrumental).	Mathieu e Zajac (1990);

1.3. Satisfação Organizacional - Componentes

São muitos os autores que escrevem sobre a Satisfação no Trabalho e todos eles defendem que a Satisfação está intimamente ligada a diversos fatores organizacionais e, por isso, a sua compreensão pode ser difícil. Autores como Spector (1985) defendem que alguns dos fatores que influenciam a Satisfação Organizacional passam pela

remuneração, o clima organizacional, pela relação com colegas e superiores, e pelas expectativas de carreira (fatores situacionais). Spector (1997) defende ainda que há fatores individuais que têm impacto no comprometimento como a personalidade, as crenças, os valores e as características demográficas (Sequeira, 2016, p. 5).

A par das expectativas de carreira, existe ainda uma componente emocional associada à Satisfação Organizacional (Andrade et al., 2017; Locke, 1976; Martins & Santos, 2006; Siqueira, 2008, cit in Silva, Castro, Dos-Santos & Neto, 2018, p. 404). Ou seja, a satisfação indica o nível de felicidade que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho. E quanto maior for essa componente emocional (a felicidade), maior é a produtividade do colaborador, sendo uma mais valia também para a própria organização.

1.3.1. Correlação entre o Comprometimento e a Satisfação

A Satisfação organizacional e o comprometimento organizacional são dois conceitos distintos, mas alguns autores consideram que o primeiro influencia o segundo (Mathieu & Zajac, 1990, cit. in Pereira, Veloso, Silva & Costa, P. 2017, p. 2). Ou seja, quanto maior for a satisfação dos colaboradores maior é o seu comprometimento em relação à organização, fazendo descer os níveis de absentismo e rotatividade (West, Dawson, Admasachew & Topakas, cit. in Pereira, et al, 2017, p. 2).

Outros autores (Harrison, Newman, Roth, Farkas, Tetrick & Cooper-Hakim, Viswenvaran cit. in Pereira, et al, 2017, p. 2.) defendem que a Satisfação e o comprometimento podem ter uma relação cíclica e recíproca ao invés de uma relação linear. Ou seja, esta relação pode sofrer alterações ao longo do tempo.

Posto isto, percebemos que é crucial as empresas estarem constantemente atentas ao comprometimento dos colaboradores porque isso diz muito sobre a satisfação destes relativamente à empresa (Cooper-Hakim, Viswenvaran cit. in Pereira, Veloso, Silva & Costa 2017, p. 2.).

1.4. Confiança

A confiança é um tópico muito vasto que incide sobre várias dimensões da realidade social desde relações interpessoais (Kramer, 1999) às equipas de trabalho (Valle-Lima, Machado & Castro, 2002), passando pelas organizações (Cummings & Bromiley, 1996, cit in Carmo, 2009, p. 54).

Para Costa (2000, cit. in Carmo, 2009, p. 53), a confiança subdivide-se entre o nível micro (associado à psicologia e abrangendo as características pessoais) e o nível macro (relacionado com a sociologia, tendo como foco a confiança que as pessoas colocam nas organizações). Jeffries (2000 cit. in Carmo, 2009, p. 53) partilha da opinião de Costa (2000) e ainda associa os níveis micro e macro, à confiança interpessoal e organizacional, respetivamente.

Vamos agora perceber no que consistem estes conceitos.

1.4.1. Confiança Interpessoal e Confiança Organizacional

A confiança interpessoal foi definida por vários autores. Costa (2000, cit. in Carmo, 2009, p. 54) defende que a confiança entre pessoas se baseia nas perceções de cada uma sobre as intenções que as outras têm. Nesta base, o indivíduo acredita que os outros vão agir de boa fé com ele ou pelo menos que não o irão prejudicar. (Gambetta, 1988, cit. in Carmo 2009, p. 54).

McAllister (1995, cit in Terres & Santos, 2010, p. 436) subdividiu a confiança interpessoal em duas partes: uma baseada na cognição e a outra no afeto. A confiança baseada na cognição existe quando o indivíduo decide em quem vai confiar, quando e sob que circunstâncias ele vai confiar: “Essas escolhas são feitas tendo como referência aquilo que o sujeito considera boas razões, constituindo evidências de que aquilo é confiável” (Carmo, 2009, p. 55); ou seja, a confiança interpessoal está relacionada com a competência da outra pessoa e o conhecimento recolhido sobre a mesma (Terres & Santos, 2010, p.436). A confiança interpessoal baseada no afeto tem como base os laços emocionais que os indivíduos criam entre si, ou seja, esta confiança assenta em

sentimentos mais profundos como a preocupação, o cuidado ou o interesse, por exemplo. (Terres & Santos, 2010, p.436).

No que diz respeito à Confiança Organizacional, Costa (2000, cit. in Carmo, 2009, p. 57), define-a como uma relação estabelecida com a empresa assenta em leis, regulamentos e práticas da organização. Como é que se consegue implementar uma cultura de confiança com base em aspetos normativos? Numa fase inicial, é necessário existir clareza por parte da empresa, isto porque para uma pessoa conseguir confiar precisa igualmente de conhecer o outro. Para além disso, é necessário haver uma comunicação frequente e eficaz onde os objetivos da organização estejam bem claros. Os colaboradores precisam também de sentir que existe coerência entre o que é prometido e o que lhes é oferecido. Tudo isto tem impacto direto na confiança de um colaborador na sua organização (Cufaude, 1999, cit in Carmo, 2009, p. 57).

1.4.2. Correlação - Confiança e Compromisso Organizacional

Para além da confiança ser considerada um facilitador tanto do sistema social quanto do sistema organizacional (McAllister, 1995; Smith & Barclay, 1997), ela tem ainda outros efeitos positivos. Os fatores da satisfação e do comprometimento organizacional têm sido apontados por muitos investigadores como uma consequência da eficácia da confiança numa organização. Morgan e Hunt (1984, cit in Carmo, 2009, p. 80) defendem que as relações de trabalho caracterizadas pelo comprometimento e a confiança fazem aumentar a cooperação entre a equipa e diminuir os conflitos, a tendência ao afastamento e ainda os níveis de incerteza.

1.5. Motivação

Para a realização de uma ação ou tarefa, a motivação é o fator principal, ou seja, “é a causa que leva a pessoa a fazê-la, (...) para o fim que se deseja alcançar” (Cardoso et al, 2016, p. 2). Para Fontaine (2005, cit, in Cardoso et al, 2016, p. 2), a motivação é o que

permite a persistência nos comportamentos dos indivíduos para que estes consigam atingir os seus objetivos e metas.

Como é sabido, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. A primeira diz respeito a atitudes que provêm do próprio indivíduo e que têm tendência a permanecer ao longo da vida sem se alterar. Quem está motivado intrinsecamente faz uma determinada função porque gosta e lhe dá prazer, sem necessidade de pressões externas ou benefícios associados (Goudas & cols., 2000; Lepper, Corpus, & Iyengar, 2005; Villwock, 2005; Corpus, McClintic-Gilbert, & Hayenga, 2009; Martinelli & Sisto, 2010; Paiva & Boruchovitch, 2010, cit in Pansera, et al, 2016, p. 314). Uma pessoa está motivada intrinsecamente se fizer uma atividade onde se sinta feliz e que tenha o objetivo de proporcionar o seu próprio bem. Já a motivação extrínseca assenta em fatores externos como a remuneração, pressões e benefícios ou recompensas, podendo sofrer alterações ao longo do tempo consoante estes fatores (Maslow, 1983; Vala & Monteiro, 2000; Galinha, 2006; Pina e Cunha; Rego, Campos e Cunha, & Cabral Cardoso, 2007, cit in Galinha & São-João, 2018, p. 301). Uma pessoa com motivação extrínseca realiza uma atividade olhando para ela como um meio para atingir um fim. É importante referir que um indivíduo que esteja motivado apenas extrinsecamente pode não se empenhar na tarefa ou atividade proposta e conseqüentemente pode não atingir os objetivos esperados (Harter, 1981; Goudas, Dermitzaki, & Bagiatis, 2000; Guay, Boggiano, & Vallerand, 2001; Weiss & Amorose, 2005; Valentini, 2006; Zisimopoulos & Galanaki, 2009, cit in Pansera, et al, 2016, p. 314).

Entretanto, existem estudos que mostram que estes dois tipos de motivações não são necessariamente opostos. Segundo Guimarães (2006, cit in Mello e Leme, 2016, p. 583), a teoria da autodeterminação sugere que os dois tipos de motivação ocorrem de forma continua indo “desde a falta de motivação, passando por vários níveis da motivação extrínseca, até chegar à motivação intrínseca” (Deci & Ryan, 1985, cit in Silva et al, 2010, p. 358).

As organizações que apresentam um bom nível de motivação têm uma grande vantagem sobre as organizações que não têm em atenção o índice motivacional dos seus colaboradores (Ecker & Appio, 2007, cit in Neto, Marques & Paiva, 2017, p. 10). Então, é importante perceber que a Teoria da Motivação se preocupa em apresentar os vários

motivos que fazem as pessoas tomarem certas atitudes, e agirem da forma como agem, permitindo identificar os fatores que influenciam os comportamentos das pessoas. Uma Empresa ao colocar esta teoria em prática, tem a possibilidade de medir os níveis de comprometimento dos colaboradores na organização (Armstrong, 2007, cit in Neto, et al, 2017, p. 11).

1.6. Outras Componentes do Comprometimento

1.6.1. Empowerment

Num contexto organizacional, o empowerment, diz respeito à distribuição de poderes de decisão e autonomia pelos colaboradores, para que estes tenham uma maior autonomia e liberdade. Ou seja, é um processo no qual os gestores ajudam os colaboradores a desenvolverem-se tanto a nível pessoal como profissional e dentro da organização (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015, cit in Macário, Ribeiro & Pereira, 2020, p. 35).

Laschinger, Finegan e Wilk (2004, cit in. Macário et al., 2020, p. 35) identificam dois tipos de Empowerment: o Estrutural e o Psicológico. O estrutural diz respeito à existência ou não de condições que a organização tem para implementar o empowerment. E o Psicológico refere-se à forma como os colaboradores interpretam e reagem a estas condições.

1.6.1.1. Correlação – Empowerment e Comprometimento

Num mercado tão competitivo como o de hoje, a falta de autonomia dos colaboradores e a centralização do poder nas chefias impedem o desenvolvimento da própria organização. Por isso mesmo surgiu a necessidade de tratar o Empowerment, como uma ferramenta que dá poder aos indivíduos e que conseqüentemente aumenta os seus níveis de comprometimento com a organização (Macário et al., 2020).

As organizações não são criadas unicamente para funções económicas e para darem lucro. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2007, cit in. Macário et al., 2020, p. 31), as

peçoas procuram tanto um trabalho com significado quanto um salário. Por isso os colaboradores esperam ser tratados com respeito e dignidade, e ser valorizados por forma a poderem desenvolver-se profissionalmente e tornarem-se mais autónomos nas suas funções – Empowerment – o que se revela também como um fator motivador de bem-estar dentro da organização (Dessen & Paz, 2010, cit in. Macário et al., 2020, p. 34). Como referido anteriormente, isto faz aumentar os níveis de comprometimento dos colaboradores com a organização.

1.7. Comprometimento Organizacional – Estudos em Portugal

O tema do Comprometimento Organizacional é já bastante estudado internacionalmente (Brown, 1996, cit in Rocha, Cardoso & Tordera, 2008 p. 217) e, inclusive, tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas (Mowday, Porter & Steers, 1979, cit in Rocha, et al, 2008, p. 217).

Existem, então, vários estudos sobre o Comprometimento Organizacional em setores como o da indústria (Rocha, et al, 2008), da educação (Figueira; Nascimento, Pereira & Almeida, 2015), da saúde (Kamau; Medisauskaite & Lopes, 2014), entre outros. O setor das Tecnologias de Informação (TI) não é exceção, existindo artigos como o de Scheible e Bastos (2014) que nos fala sobre o comprometimento organizacional e o seu impacto no mercado das TIC no Brasil. Analisámos ainda um outro artigo em que o estudo empírico é feito numa empresa portuguesa de IT, mas, apesar de ter alguns apontamentos sobre o comprometimento, o seu foco é nas alianças estratégicas no período de formação (Mota & Ogasavara, 2011).

Tendo em conta a relativa escassez de pesquisas sobre este assunto no setor de IT (um dos que apresenta maiores índices de *turnover*), este estudo contribui, portanto, para colmatar uma lacuna, medindo tanto o nível de satisfação na empresa estudada, como o nível de vários tipos comprometimento que aí existem.

2. O Mercado das TIC em Portugal

O foco na transformação digital e o crescimento das organizações fazem com que este mercado dispare, uma vez que, para qualquer organização se superar e manter competitiva, precisa de se adaptar e aderir às novas tecnologias. Consequentemente, a procura de engenheiros informáticos aumenta significativamente (QiBit, s.d.).

Segundo a IDC (International Data Corporation), o mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Portugal vai ter um forte crescimento até 2022, estimando-se “uma taxa anual de crescimento composta de 1,5% no período 2017-2022” (Freire, 2019).

No entanto, e contrastando com o aumento de procura de informáticos no mercado de trabalho, as inscrições no ensino superior em cursos de Tecnologias da Informação e Comunicação desceram. Segundo a PORDATA em 2018 existiram 9.534 inscrições e em 2019 desceram para 9.218 (Pordata, 2020). Aparentemente pode não ser uma descida muito acentuada, no entanto, com o aumento constante da procura no mercado de trabalho é previsível um agravamento da desproporção entre a procura e a oferta de recursos humanos.

O mercado das TIC é composto por clientes finais, mas também por consultoras que trabalham em regime de outsourcing, ou seja, contratam os colaboradores para trabalhar nos seus clientes. Isto pode traduzir-se numa questão ambígua no que diz respeito ao comprometimento organizacional, porque os trabalhadores têm contrato com as consultoras, mas trabalham nos escritórios dos clientes finais. Assim sendo o ambiente de trabalho, por exemplo, não é o mesmo para todos, tal como a relação com as chefias, no entanto, nestes casos, o comprometimento toma por referência a empresa que contrata.

A realidade do mercado das TIC em Portugal é, pois, marcada por uma elevada procura e pouca oferta, o que torna compreensível a dificuldade em manter uma taxa de turno ver baixa e um alto comprometimento do colaborador com a organização. Como os recursos são escassos, as empresas de outsourcing estão constantemente a aliciar os engenheiros informáticos com propostas salariais mais avultadas e com projetos muito interessantes. É então urgente que as empresas, por exemplo, tracem planos de retenção

de talentos de forma a conseguirem baixar a rotatividade e assegurar a estabilidade dos seus próprios projetos.

Capítulo II: Metodologia

Para a realização do estudo empírico recorreremos a um método quantitativo: o inquérito por questionário. Trata-se de uma técnica muito comum em estudos de comprometimento organizacional, conforme o comprovam as investigações Bakker (2003) e Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008). Os inquéritos foram aplicados numa empresa na área das TIC que atua em regime de outsourcing na área de Gestão de Talento tecnológico, conciliando a gestão de recursos humanos e as tecnologias: a IT People Innovation, fundada em 2008, com cerca de 100 colaboradores, constituindo a maior e mais antiga empresa do IT People Group (a utilização de nomes reais foi devidamente acordada com os seus responsáveis máximos). Os questionários foram distribuídos através da internet e via e-mail, e partilhados pela equipa de marketing durante um período de 2 semanas, tirando partido do facto de a autora trabalhar na empresa. Não obstante, apenas conseguimos um terço das respostas, o que nos leva a acreditar que os colaboradores não se tenham sentido particularmente pressionados para responder, e que aqueles que responderam o poderão ter feito com um mínimo de interesse e sinceridade.

Apesar das restrições que existem nesta metodologia, como o recurso a questões demasiado estruturadas e que podem, todavia, ser interpretadas de modos muito diferentes (Bäckström, 2008), escolhemos aplicar os inquéritos dado o elevado número de pessoas às quais se pretendia chegar, aproveitando igualmente algumas facilidades relacionadas com a sua distribuição. O facto de os resultados de um inquérito por questionário poderem ser processados mais rapidamente do que os resultados de entrevistas (Bäckström, 2008) também nos pareceu uma vantagem importante dada a necessidade de conciliar a realização deste trabalho com a nossa ocupação profissional. Posto isto, utilizámos modelos correntes como o Job engagement (9 items: Bakker, 2003: p. 21) e o Organisational commitment (19 items: Meyer & Allen, 1991, adapted by Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008), tendo introduzido, em determinadas partes, perguntas relacionadas com a Empresa IT People.

Os aspetos cobertos pelo questionário incluíam a remuneração, a cultura organizacional, os planos de carreira, o acesso a formações, os tipos de projetos, a conciliação entre trabalho-família, a liderança e o reconhecimento (ver Anexo).

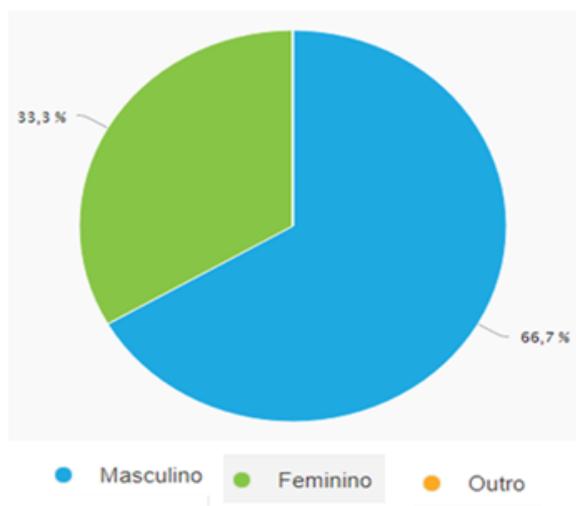
Sobre a IT People Innovation, cabe acrescentar que a empresa garante também a criação de percursos de carreira e de formação com base nas necessidades e ambições de cada um dos colaboradores, tendo parcerias com várias entidades que permitem oferecer formações e certificações. A IT People Innovation detém ainda um programa de retenção de talento, o Talent Tiers, com tecnologia Blockchain. Trata-se de um sistema de Gamificação onde os colaboradores são desafiados a cumprir tarefas, sendo recompensados com o ganho de criptomoedas que podem utilizar para licitar prémios em leilões geridos pelo AuctionBot com Inteligência Artificial. Através desta política de recompensação do sucesso, os ganhos que podem ser atingidos são uma equipa de trabalho mais coesa e relações únicas entre si (dada a importância deste programa, optámos por mencioná-lo no questionário).

1. Amostra

O questionário realizado teve uma amostra por conveniência de 33 respostas numa população de 100 colaboradores. A caracterização da amostra nas variáveis demográficas segue-se nos gráficos seguintes.

Gráfico 1

Distribuição da Amostra por Sexo

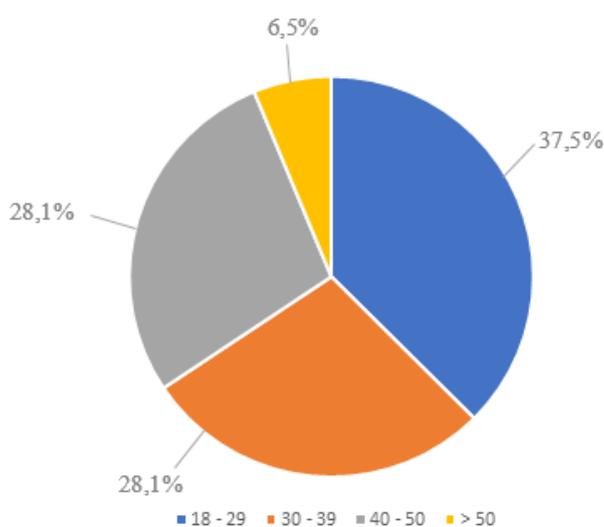


Podemos acrescentar que, dos 100 colaboradores da IT People 68% são do sexo masculino e 32% corresponde ao sexo feminino. Ora, embora a resposta ao questionário tenha sido facultativa o gráfico 1, permite perceber que a nossa amostra é representativa da população: ela é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo masculino, com uma percentagem de 66,7% (22 colaboradores), sendo os restantes 33,3% (11 pessoas) do sexo feminino.

De acordo com o gráfico 2, a faixa etária com o maior número de inquiridos estabelece-se entre os 18 e os 29 anos com 37,5% (12 colaboradores), seguindo-se as faixas etárias 30-39 e os 40-50 anos com a mesma percentagem: 28,1% (9 colaboradores de cada faixa etária). Os restantes 6,5% (2 colaboradores) correspondem ao número de inquiridos com mais de 50 anos. Comparando com as percentagens da população verificamos que também coincidem com as da amostra, já que a faixa etária dos 18-29 diz respeito a 40% dos colaboradores, a dos 30-39 com uma percentagem de 31%, a dos 40-50 corresponde a 24% e, por fim, na faixa etária dos <50 a percentagem corresponde a 5%.

Gráfico 2

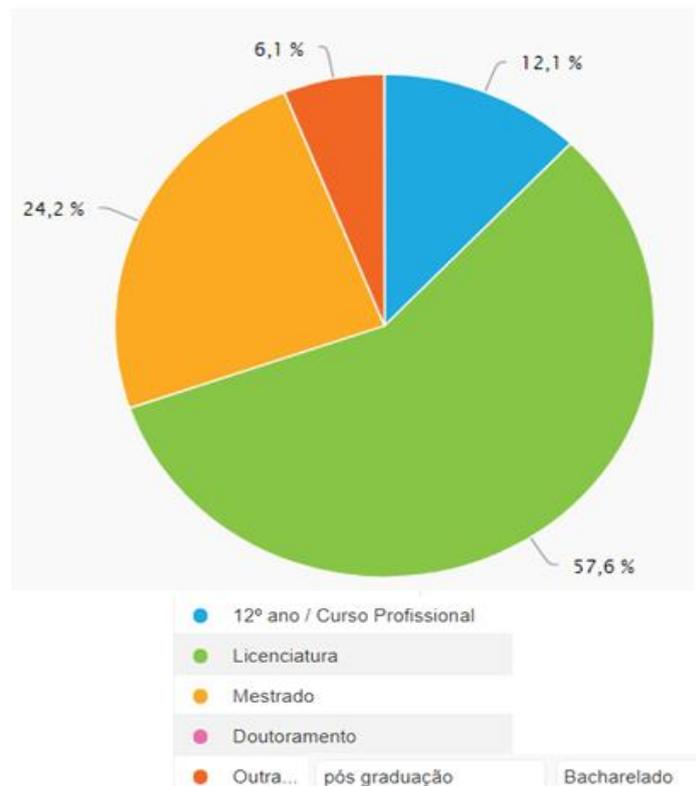
Distribuição da Amostra por Grupos Etários



Resta então perceber as habilitações literárias da nossa amostra. Segundo o Gráfico 3, a maioria dos colaboradores possuem o grau de Licenciatura com 57,6% (19 colaboradores), em seguida encontramos o grau de Mestrado, com 24,2% (8 pessoas). Logo a seguir, com 12,1% (4 pessoas), está o 12º ano/Curso Profissional. Por fim temos a parcela “Outros” com 6,1% (2 pessoas) que responderam ter Bacharelado e Pós-graduação. De referir também que nenhum dos colaboradores respondeu ter o grau de Doutoramento.

Gráfico 3

Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias



Capítulo III: Análise e Resultados

1. Apresentação dos Resultados

As primeiras questões do inquérito dizem respeito à caracterização da amostra: o sexo, a idade e as habilitações literárias. Posto isto, o inquérito compreendia 29 questões, repartidas por três secções: as primeiras 5 questões diziam respeito à Satisfação Organizacional, as 9 questões seguintes incidem sobre alguns fatores que podem influenciar o comprometimento organizacional (por exemplo, a remuneração e os planos de formação) e as últimas 15 perguntas dizem respeito ao Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen (1991), onde vai ser possível perceber quais das dimensões - afetiva, normativa ou instrumental – tem maior impacto na Empresa estudada.

Analisámos vários inquéritos sobre o comprometimento organizacional, os fatores organizacionais associados ao comprometimento e a satisfação organizacional. Levando em conta propostas de autores como Meyer e Allen (1991), decidimos adaptá-los e juntá-los, de forma a obtermos informações mais completas sobre os temas abordados na revisão de literatura.

No seguimento da análise aos inquéritos sobre o tema do comprometimento percebemos que a abordagem à satisfação organizacional é comum em questionários usados por outros autores, por exemplo, Nascimento, (2010) e assim sendo achámos conveniente adaptar algumas questões ao nosso questionário.

Tabela 2

Satisfação Organizacional – IT People Innovation (Média -1 a 6)

Questões	
Na generalidade, estou muito satisfeito com o meu trabalho.	4,9
Penso frequentemente em deixar este trabalho.	2,7
Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.	4,7
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho estão muito satisfeitas com as tarefas que fazem.	4,4
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho pensam frequentemente em mudar.	3,0

As opções de resposta no inquérito foram entre 1 (Discordo Totalmente) e 6 (Concordo Totalmente). Posto isto, podemos perceber, através da *Tabela 2*, que os trabalhadores da Empresa IT People Innovation se mostram, em média, satisfeitos com as medidas assentes na organização e com a sua cultura. Como já referido na Revisão de Literatura, a Satisfação está intimamente ligada à felicidade (componente emocional) (Andrade et al., 2017; Locke, 1976; Martins & Santos, 2006; Siqueira, 2008) e, assim sendo, podemos concluir que os colaboradores, mais do que satisfeitos, estão também felizes. Refletindo sobre estes dados, percebemos que, apesar dos profissionais se considerarem satisfeitos com o seu trabalho, ainda assim trocam de emprego (uma vez que o *turnover* é elevado na área das TIC em geral). Acreditamos que este facto acontece porque há muitas consultoras no mercado a oferecerem propostas cada vez mais aliciantes, o que está de acordo com as componentes que os colaboradores mais valorizam (ver *Tabela 3*).

A pergunta que tem a média mais elevada é “Na generalidade, estou muito satisfeito com o meu trabalho”, com 4,9, sendo que 17 pessoas (51,7%) a classificaram com o nível 5, tendo o nível 4 e o nível 6 sido escolhidos por 7 pessoas (21,2%), e o nível 3 por 2 pessoas (6,1%).

Como que a confirmar esta primeira impressão, a questão “Penso frequentemente em deixar este trabalho” apresenta uma média bastante baixa (2,7). A questão “Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho pensam frequentemente em mudar” obteve igualmente um valor abaixo da média (3,0) podendo ser interpretada da mesma forma que a questão anterior: quanto mais baixa for a média desta pergunta maior é a satisfação dos colaboradores na Empresa.

Também temos as duas restantes perguntas: “Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho” e “Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho estão muito satisfeitas com as tarefas que fazem” com médias bastante boas: 4,7 e 4,4 respetivamente.

Como ficámos a perceber pela revisão de literatura, a satisfação organizacional depende de fatores como a remuneração, o clima organizacional, a relação com os colegas

e superiores e pelas expectativas de carreira de cada colaborador (Tamayo, 2001, & Spector, 1985). Posto isto, vamos perceber, através da Tabela 3, quais são os fatores organizacionais que têm maior impacto para os colaboradores e consequentemente, quais os que contribuem para a satisfação e para o comprometimento organizacional.

Tabela 3

Fatores Organizacionais e o Comprometimento – IT People Innovation

Questões	Média (1 a 6)
Considero a remuneração um critério decisivo para a escolha da organização onde trabalho.	4,5
O programa Talent Tiers faz-me sentir mais envolvido/a na organização.	3,6
Considero os planos de formação disponíveis na organização um fator determinante.	3,9
Estar integrado/a num projeto onde tenho contacto com tecnologias de ponta é um fator crucial.	4,7
O ambiente de trabalho é crucial para a minha permanência na empresa.	5,4
As reuniões/acompanhamentos frequentes com a organização fazem-me sentir mais envolvido.	4,8
A flexibilidade de horários afeta o meu comprometimento com a organização.	3,1
A existência de uma avaliação de desempenho justa é determinante para a minha motivação e desempenho	5,2
A possibilidade de poder evoluir na carreira é um fator determinante.	5,3

Ao longo do questionário surgem várias questões que remetem para diferentes fatores organizacionais, como a remuneração, o já mencionado programa de retenção de

talentos Talent Tiers, os planos de formação, a utilização de tecnologias de ponta, o ambiente de trabalho, os acompanhamentos, a flexibilidade de horários, uma avaliação de desempenho justa e os planos de carreira.

Podemos perceber através da Tabela 3 que o fator organizacional que os colaboradores da Empresa mais valorizam é o Ambiente de Trabalho com uma média de 5,4. Mais precisamente, 17 inquiridos (53,1%) classificaram-no com o nível 6, o nível 5 foi escolhido por 12 pessoas (37,5%) e as restantes 3 pessoas (9,4%) escolheram o nível 3. Conseguimos também retirar a informação de que a possibilidade de evolução de carreira e a existência de uma avaliação de desempenho justa são fatores que os colaboradores valorizam muito, apresentado médias de 5,3 e 5,2, respetivamente. Faz sentido estes dois fatores aparecerem com médias semelhantes uma vez que podem (e devem estar) intimamente ligados, ou seja, se a avaliação de desempenho for justa (ao longo do tempo) o colaborador terá de ser recompensado pelo seu trabalho (caso a avaliação seja positiva) e uma forma de o fazer é através da progressão de carreira.

Por outro lado, o fator organizacional que os colaboradores menos valorizam é a possibilidade de terem horários flexíveis, apresentando uma média de 3,1: neste caso 7 inquiridos (24,1%) selecionaram o nível 2; o nível 1 foi escolhido por 6 inquiridos (20,7%); o nível 3 foi selecionado por 4 pessoas (13,8%), o nível 4 por 5 pessoas (17,2%), 4 pessoas (13,8%) escolheram o nível 5 e, por fim, apenas 3 pessoas (10,3%) identificaram o número 6. Existem ainda dois fatores, segundo a Tabela 3, que os colaboradores não valorizam muito: o programa Talent Tiers e os planos de formação que a empresa oferece, estes têm uma média de 3,6 e 3,9, respetivamente. Estes dados podem apontar para uma diferença de perceção entre os diretores e os colaboradores. Assim, os programas podem ser particularmente bem vistos pelos primeiros, mas não ter assim tanto impacto entre os segundos. Acreditamos também que a desvalorização dos planos de formação pode ser interpretada de duas formas: ou os colaboradores não valorizam porque grande parte das consultoras dão acesso a planos de formação (por exemplo a Altran¹ e a Prime IT²) e, por isso, estes não são fator determinante no comprometimento

¹ <https://www.altran.com/pt/pt-pt/carreiras/a-sua-carreira/>

² <https://www.primeit.pt/programs/prime-academy>

com a Organização; ou os planos de formação não estão bem aplicados dentro desta Empresa em concreto, e por isso não têm impacto no comprometimento.

Num nível mais intermédio dos fatores que influenciam o comprometimento dos colaboradores, encontramos a remuneração (4,5), o contacto com tecnologias de ponta (4,7) e os acompanhamentos frequentes (4,8). Podemos destacar aqui o facto de a remuneração se encontrar a meio da tabela, já que, por norma, é dos fatores que as pessoas mais valorizam nos seus trabalhos. No entanto, neste mercado das Tecnologias da Informação os vencimentos dos colaboradores são muito acima da média - sendo a média salarial de um programador de 21 849 €/ano em Portugal (Indeed, s.d.) - e, por esse motivo, acreditamos que estes profissionais acabem por valorizar outros fatores que também complementam a sua satisfação e comprometimento.

As últimas questões do inquérito dizem respeito aos três tipos de comprometimento constantes no Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen (1991): o afetivo, o normativo e o instrumental.

O comprometimento afetivo na Empresa estudada está com uma média positiva, como podemos perceber pela Tabela 4, uma vez que a questão que apresenta a média mais baixa (Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta Empresa) com 2,5, é uma pergunta invertida e, por essa razão, quanto mais baixa for a média maior comprometimento afetivo existirá dentro da organização.

Tabela 4

Comprometimento Afetivo – IT People Innovation

Questões	Média (1 a 6)
Considero os problemas da Organização como se fossem meus.	4,1
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta Empresa.	2,5
Esta Empresa tem um grande significado pessoal para mim.	4
Como já dei tanto a esta Empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	3,2
Esta Empresa merece a minha lealdade.	4,5

Com médias iguais ou superiores a 4 encontramos três questões: “Esta Empresa merece a minha lealdade”, com 4,5; “Considero os problemas da Organização como se fossem meus”, com 4,1, e ainda “Esta Empresa tem um grande significado pessoal para mim”, com uma média de 4,0. Temos ainda uma questão que apresenta uma média mais baixa (3,5): “Como já dei tanto a esta Empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outro lugar”.

Mesmo assumindo que os resultados possam estar ligeiramente enviesados, podemos dizer, com base na Tabela 4, que os colaboradores da IT People Innovation se sentem bastante envolvidos afetivamente dentro da Organização. Isto porque, como percebemos pela revisão de literatura, a criação de relações fortes e positivas com vários colegas e/ou chefes e a identificação do colaborador com as crenças e a cultura da Empresa dizem respeito ao comprometimento afetivo.

Tabela 5

Comprometimento Normativo – IT People Innovation

Questões	Média 1 a 6
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta Organização.	4,2
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da minha Empresa neste momento	3,7
Eu não sinto qualquer obrigação (dever moral) de permanecer na Empresa atualmente.	3,0
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha Empresa no momento.	4,0
Eu não deixaria a minha Empresa agora porque tenho uma obrigação com as pessoas que trabalham aqui.	3,7

Passando agora para o Comprometimento Normativo (Tabela 5), podemos ver que ele apresenta valores mais baixos que os do Comprometimento Afetivo, mas de forma geral também positivos. Este facto pode ser devido aos profissionais das TIC valorizarem muito fatores como o Ambiente Organizacional (tal como mostra a Tabela 3) sendo este um local onde conseguem criar boas relações com as pessoas que os rodeiam

(comprometimento afetivo). Por outro lado, valorizam muito pouco fatores como os Planos de Formação que, como já foi referido anteriormente, é uma das formas de fomentar o comprometimento normativo dentro de uma organização, o que faz com que estes não sintam qualquer dever moral para com a empresa.

De novo, a média mais baixa na Tabela 5 diz respeito a uma questão invertida: “Eu não sinto qualquer obrigação (dever moral) de permanecer na Empresa atualmente” Com uma média de 3,0. Apesar desta ser a média mais baixa dentro do comprometimento normativo, ela é mais elevada do que a média da questão correspondente relativa ao comprometimento afetivo (2,5). É, então, um dado que sugere haver um maior comprometimento Afetivo do que Normativo dentro desta Organização. Estes resultados poderiam ser espectáveis após analisarmos a Tabela 3, que mostra que os colaboradores não valorizam muito os planos de formação.

As médias mais baixas dizem respeito às perguntas “Eu não deixaria a minha Empresa agora porque tenho uma obrigação com as pessoas que trabalham aqui” e “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da minha Empresa neste momento” ambas com a média de 3,7. Esta última questão, mais uma vez, pode ser justificada pelo facto do Mercado das TIC ser muito agressivo, existindo muita oferta de emprego e, por isso, os colaboradores não sentem receio de mudar de empresa/projeto.

Já a afirmação que se destaca com 4,2 diz respeito à pergunta “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta Organização.”, sendo que 30,8% (8 inquiridos) das pessoas a classificaram com o número 4; 26,9% (7 pessoas) escolheram o nível 5 e 19,2% das pessoas (5 inquiridos) seleccionaram o nível 6; por fim, os níveis 1, 2 e 3 obtiveram uma média igual que corresponde a 7,7% (2 pessoas).

Assim sendo, podemos concluir que o foco do comprometimento dos colaboradores da empresa IT People não se encontra no sentimento de dever para com a empresa. Ou seja, estes não sentem pressões normativas para se manterem na organização que diz respeito ao Comprometimento Normativo, como é explicado no capítulo 2.

Tabela 6

Comprometimento Instrumental – IT People Innovation

Questões	Média 1 a 6
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento sair desta Empresa, mesmo que o pudesse fazer.	3,9
Eu devo muito à minha Empresa.	4,1
Uma das consequências negativas de deixar esta Empresa seria a escassez de alternativas de emprego disponíveis.	2,3
Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha Empresa agora.	3,7
Eu quero continuar a trabalhar neste Empresa porque a saída pode não cobrir todos os benefícios que tenho aqui.	3,5

Conforme podemos observar pela Tabela 6, a maioria das questões relativas ao comprometimento instrumental encontram-se dentro do nível 3, à exceção da segunda questão: “Eu devo muito à minha Empresa” com uma média de 4,1, sendo que 5 pessoas (18,5%) a classificaram com o nível 6, e o nível 5 foi escolhido por 3 pessoas (11,1%). O nível 4 foi o mais escolhido, com 44,4% (12 pessoas), ao passo que 5 pessoas (18,5%) se identificaram com o nível 3. 7,4% (2 pessoas) escolheram o nível 2 e nenhuma pessoa se colocou no nível 1. Esta questão teve uma média de respostas mais elevadas porque os inquiridos podem ter interpretado o “dever para com a empresa” como um dever emocional relacionando com o facto de, por exemplo, os colegas e as chefias o integrarem bem na empresa, onde valorizarem o seu trabalho e investirem neles. Interpretada desta forma, a questão está mais associada ao comprometimento afetivo e normativo. Uma vez que ambos os comprometimentos têm médias mais elevadas que o comprometimento instrumental acaba por ser compreensível que a questão “Eu devo muito à minha Empresa” tenha tido a média mais alta dentro do comprometimento instrumental.

A outra questão com média fora do nível 3 é seguinte: “Uma das consequências negativas de deixar esta Empresa seria a escassez de alternativas de emprego disponíveis” com uma média mais baixa de 2,3. Creio que isto reflete o estado atual do mercado das TIC em Portugal: os colaboradores não se preocupam com o facto de poderem não arranjar outro emprego porque a procura é muito elevada e a oferta de recursos é escassa.

As restantes questões apresentam médias de 3,5; 3,7 e 3,9 como podemos verificar na Tabela 6. Posto isto podemos inferir que, dos três comprometimentos – afetivo, normativo e instrumental -, o instrumental é o que tem menor manifestação dentro da Empresa IT People.

2. *Conclusões sobre o Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen*

Estamos num setor de grande rotatividade e ambiguidade (devido também ao regime de Outsourcing), o que levanta problemas em termos de investigação. No entanto, os resultados indicam que existe comprometimento, apontando mais para o ambiente organizacional do que para os planos de formação e para o Talent Tiers. Isto mostra a existência de perspetivas diferentes entre os diretores (que disponibilizam os planos de formação e criam programas de retenção de talentos achando que é uma questão muito valorizada pelos seus profissionais) e os colaboradores (que não valorizam assim tanto estas iniciativas).

Através dos resultados do inquérito, percebemos também que os colaboradores se sentem mais comprometidos com a organização segundo as crenças, ideologias e cultura desta última (o que corresponde ao comprometimento afetivo). Já os benefícios, as recompensas ou os custos associados não fazem com que os trabalhadores se sintam tão obrigados a permanecer na organização. Tendo em conta o capítulo em que falamos do Mercado das TIC em Portugal, estes resultados fazem algum sentido, uma vez que a procura é bastante alta e os trabalhadores têm noção de que conseguem facilmente encontrar outras empresas que lhes ofereçam mais dinheiro ou benefícios. Sendo assim, o que estes mais procuram dentro de uma empresa é a identificação com os seus valores e cultura, ou seja, o comprometimento afetivo.

Vários autores sublinham a existência de correlações entre as três componentes do comprometimento organizacional. Por exemplo, Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007) apresentam uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (Nascimento et al, 2008, p.117). Apesar destes estudos,

tem-se optado por manter estes dois comprometimentos como independentes (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002, cit in Nascimento et al, 2008, p.117). Meyer et al. (2002) e Rego et al. (2007) também apontam uma fraca correlação entre a componente afetiva e a instrumental (Nascimento et al, 2008, p.117). No entanto, outros autores (por exemplo, Makanjee, Hartzer e Uys, 2006, p. 123) apontam uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e instrumental. Por fim, é de referir que entre o comprometimento normativo e instrumental existem estudos que apresentam pouca correlação entre si (Meyer et al., 2002 & Rego et al., 2007, cit in Nascimento et al, 2008, p.117) e outros que evidenciam uma correlação significativa entre ambos os comprometimentos (por exemplo, Makanjee et al., 2006, p. 123, cit in Nascimento et al, 2008, p.117). Existem ainda vários estudos que defendem a independência destes 3 comprometimentos, como é o exemplo do de Meyer e Allen (1997) e Meyer et al. (2002) (cit in Nascimento et al, 2008, p.117).

Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Neste capítulo vamos apresentar as conclusões após a análise dos dados representada no capítulo 4. De seguida iremos expor algumas limitações que o nosso estudo apresenta e, por fim, deixamos sugestões que consideramos importantes para futuras investigações sobre o tema.

Conclusões

O principal objetivo do estudo passou por perceber quais os fatores que têm maior impacto no comprometimento organizacional dos profissionais das TIC, ou seja, quais os fatores que estes profissionais mais valorizam e os que não têm influência para a sua satisfação organizacional. Desta forma, o estudo pretendeu também contribuir para um melhor conhecimento do Mercado das TIC em Portugal e, desta forma, ajudar as empresas tecnológicas a melhorar o seu foco de desenvolvimento para que consigam combater as

altas taxas de *turnover* e conseqüentemente promoverem o comprometimento organizacional.

Após a análise e reflexão dos dados no capítulo anterior podemos perceber que os colaboradores da IT People Innovation valorizam muito fatores como o Ambiente Organizacional, enquanto meio que permite criar boas relações com os colegas e as chefias. Uma avaliação de desempenho justa e, conseqüentemente, a possibilidade de evoluírem na carreira são os outros dois fatores que ficámos a perceber serem muito valorizados entre os colaboradores. Já sobre o Modelo das 3 Dimensões de Meyer e Allen (1991) o comprometimento que se destacou foi o afetivo, resultado que podemos considerar coerente, já que vai ao encontro da valorização do Ambiente Organizacional mencionada acima. Em segundo lugar encontrámos o comprometimento normativo e, por último, temos o comprometimento instrumental: já que os profissionais das TIC têm vencimentos acima da média e facilmente conseguem obter mais e melhores benefícios, a componente instrumental acaba por não ser o seu foco.

Limitações

As principais limitações têm que ver com a dificuldade em obter uma amostra mais significativa da população, o facto de os questionários terem sido distribuídos através do e-mail e os colaboradores da empresa não se sentiram pressionados a responder. Assim sendo, a nossa amostra corresponde apenas a um terço da população. Se o questionário tivesse sido distribuído pessoalmente, por exemplo, os colaboradores poderiam ter aderido mais de forma a serem socialmente mais aceite (desejabilidade social).

A escassez de estudos com foco no comprometimento organizacional na área das TIC em Portugal é uma outra limitação encontrada, na medida em que dificulta a comparação dos resultados recolhidos.

Uma terceira limitação passa pelo facto de poderem existir interpretações diferentes a uma mesma pergunta no inquérito e com cada inquirido a responder consoante a sua interpretação, é de admitir um possível enviesamento nas respostas.

Investigação Futura

Para futuros estudos, sugerimos a utilização de um estudo qualitativo com recursos a entrevistas, por exemplo, para que se consiga perceber de forma mais profunda e clara as perspetivas e escolhas de vários colaboradores.

Uma outra sugestão, passa pela possibilidade de alargar o estudo a mais empresas, também com recurso a inquéritos, para que se consiga fazer uma comparação com os dados recolhidos na empresa IT People Innovation e perceber se estes coincidem. Para além disto, pode-se tentar também abranger um número de amostra representativa do mercado das TIC para que a análise dos dados possa ser extrapolada.

Referências bibliográficas

- Alves, T. A. M. (2016). Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea. Dissertação de Mestrado. *Academia da Força Aérea – AFA*.
- Appel-Silva, M., Wendt, W. G. & Argimon, I. I. de L. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*. Vol. 16, pp. 351-369.
- Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. *BAR, Braz. Adm. Rev.* Vol. 9 (3), pp. 268-286.
- Bäckström, B. (2008). Metodologia das Ciências Sociais Métodos Quantitativo – Caderno de Apoio. *Universidade Aberta*.
- Beuren, I. M.; Ribeiro, F.; Silva, O. L. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*. Vol. 21 (53), pp. 93-111.
- Cardoso, A. P.; Correia, L.; Rodrigues, P.; Felizardo, S. & Lopes, A. (2016). Traditional Toys and Student Motivation and Commitment in Technological Education. *The European Proceedings of Social & Behavioural Science*. Pp. 44-54.
- Carmo, G. (2009). Antecedentes Da Intenção De Rotatividade: Comprometimento Organizacional E Confiança Do Empregado Na Organização. Pós-Graduação. *Univerdade Federal de Uberlândia*.
- Costa, A. C. (1999). Theoretical considerations over trust: Relevant aspects for organizational behavior. *Psicologia*. Vol. 13 (1-2), pp. 1-2.
- Figueira, D. de J. G.; Nascimento, J. L. R. P. do & Almeida, H. (2015). Relation between organizational commitment and professional commitment: an exploratory study conducted with teachers. *Universitas Psychologica*. Vol. 14 (1), pp. 43-56.
- Freitas, V. & Duarte, M. (2017). Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs. *Tékhne - Review of Applied Management Studies*. Vol. 15 (2), pp. 88-99.

Galinha, S. A.; São-João, R. (2018). Study of motivation in portuguese students. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS*. (28), pp. 300-306.

Guimarães, V. F. (2007). Bases de poder do supervisor, conflitos intergrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: Um estudo exploratório. Dissertação de mestrado. *Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia*.

Jesus, R. G. de, & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*. Vol. 11 (2), pp. 211-218.

Kamau, C.; Medisauskaite, A. & Lopes, B. (2014). Inductions buffer nurses' job stress, health and organizational commitment. *Archives of Environmental and Occupational Health*. Vol. 70 (6), pp. 305-8.

Leite, N. R. P.; Rodrigues, A. C. de A. & Albuquerque, L. G. de (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?. *BAR - Brazilian Administration Review*. Vol. 11 (4), pp. 476-495.

Macário, C. A.; Ribeiro, C. & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão e Desenvolvimento*. Vol. 28, pp. 29-55.

Medeiros, C. A. F. & Albuquerque, L. G. de (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*. Vol. 5 (2), pp. 35-64.

Mello, M. B. de J. B. de, & Leme, Maria Isabel da Silva. (2016). Motivação de alunos dos cursos superiores de tecnologia. *Psicologia Escolar e Educacional*. Vol. 20 (3), pp. 581-590.

Mota, M., & Ogasavara, M. (2011). Uma compreensão da formação e pós-formação de alianças estratégicas no setor de TI. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. Vol. 4 (1), pp. 42-64.

Nascimento, J. (2010). Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediada pelo Comprometimento com os Objetivos e

pela Satisfação Global com o Trabalho. Tese de doutoramento não publicada, *ISCTE, Lisboa, Portugal*.

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*. Vol. 14 (1), pp. 115-133.

Neto, M.; Marques, E. & Paiva, R. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. Vol. 10 (1), pp. 3-39.

Omar, A.; Salessi, S. & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. Vol.18 (5), pp. 92-115.

Pansera, S. M., Valentini, N. C.; Souza, M. S. de & Berleze, A. (2016). Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade. *Psicologia Escolar e Educacional*. Vol. 20 (2), pp. 313-320.

Pereira, I.; Veloso, A.; Silva, I. S. & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde pública*. Vol. 33 (4). Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v33n4/1678-4464-csp-33-04-e00153914.pdf>, acessado a 7 de Novembro de 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00153914>.

Pinheiro, A. P. & De Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>, acessado a 21 de Outubro 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1338>.

Pordata (2020). Alunos matriculados no 1.º ano pela 1.ª vez e diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação. URL: <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+1.%c2%ba+ano+pela+1.%c2%aa+vez+e+diplomados+no+ensino+superior+em+Tecnologias+da+Informa%c3%a7%c3%a3o+e+Comunica%c3%a7%c3%a3o-1217-9754> (Acesso 25 Outubro de 2020)

Rocha, F. de S.; Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comport. Organ. Gest.* Vol. 14 (2), pp. 211-232.

Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: considerations for human resource management. *DG - Revista "Portuguese Journal of Management Studies"*, Vol.XI (2), pp. 75-96.

Santos, F (2017). Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários. Dissertação de Mestrado, *ISMT*.

Scheible, A. C. F. & Bastos, A. V. B. (2014). Analyzing the Impacts of Commitment and Entrenchment on Behavioral Intentions. *Universitas Psychologica*. Vol. 13 (1), pp. 109-119.

Sequeira, J. A. (2016). “Satisfação organizacional, identificação Organizacional e intenção de turnover: Estudo comparativo com uma amostra de Trabalhadores do sector farmacêutico”. Dissertação de Mestrado, *Universidade de Lisboa*.

Silva, L. P. da; Castro, M. A. R.; Dos-Santos, M. G. & Lima Neto, P. J. de (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 20 (3), pp. 401-420.

Simon, J. & Coltre, S. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*. Vol. 13 (1). Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1338/793>, acedido a 17 de Agosto. Doi: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1338>.

Anexos

1. Inquérito

Idade

Instruções de pergunta: *Indique o número de anos*

Sexo

- Masculino
 Feminino
 Outro

Habilitações Académicas

- 12º ano / Curso Profissional
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outra...

Classifique o seu grau de concordância / discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações :

Na generalidade, estou muito satisfeito com o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Penso frequentemente em deixar este trabalho.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho estão muito satisfeitas com as tarefas que fazem.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho pensam frequentemente em mudar .

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considero a remuneração um critério decisivo para a escolha da organização onde trabalho.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo Totalmente

O programa Talentiers faz-me sentir mais envolvido/a na organização.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo Totalmente

Nascimento, J (2010). Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, medida pelo Comprometimento com os objetivos e pela satisfação Global com o trabalho. Tese de doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal.

Considero os planos de formação disponíveis na organização um fator determinante.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

Estar integrado/a num projeto onde tenho contacto com tecnologias de ponta é um fator crucial.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

O ambiente de trabalho é crucial para a minha permanência na empresa.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

As reuniões/acompanhamentos frequentes com a organização fazem-me sentir mais envolvido/a.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

A flexibilidade de horários afeta o meu comprometimento com a organização.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

A existência de uma avaliação de desempenho justa é determinante para a minha motivação e desempenho.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

A possibilidade de poder evoluir na carreira é um fator determinante.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente					

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta Organização.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Considero os problemas da Organização como se fossem meus.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Não me sinto "emocionalmente ligado/a" a esta Empresa.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Esta Empresa tem um grande significado pessoal para mim.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Empresa, mesmo que o pudesse fazer.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu quero continuar a trabalhar neste Empresa porque a saída pode não cobrir todos os benefícios que tenho aqui.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da minha Empresa neste momento.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Como já dei tanto a esta Empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra lugar.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Uma das consequências negativas de deixar esta Empresa seria a escassez de alternativas de emprego disponíveis.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu não sinto qualquer obrigação (dever moral) de permanecer na Empresa atualmente.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha Empresa no momento.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Esta Empresa merece a minha lealdade.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu não deixaria a minha Empresa agora porque tenho uma obrigação com as pessoas que trabalham aqui.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Eu devo muito à minha Empresa.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha Empresa agora.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Meyer & Allen, 1991, adapted by Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008.