

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO
NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL DOS
COLABORADORES

Margarida Duarte Maocha

Lisboa, Maio de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO
NO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL DOS
COLABORADORES

Margarida Duarte Maocha

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Raúl Daniel Navas.

Constituição do Júri:

Presidente – Prof.^a Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente – Prof.^a Doutora Ana Maria Sotomayor

Vogal – Prof. Doutor Raúl Navas

Lisboa, Maio de 2023

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Carlos Gomes e Margarida do Céu.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, a compreensão e a paciência e motivação daqueles que, de alguma forma ou de outra, fazem parte da minha vida.

Começo por agradecer ao meu orientador, o Prof. Doutor Raúl Daniel Navas, por ter aceitado ser o orientador desta dissertação, por toda a disponibilidade e por todo o apoio moral, lembrando-me que, como diz o ditado, “Não há bem que dure nem há mal que perdure”.

Agradeço ao Carlos pelo companheirismo, pela amizade, pelo amor, pela motivação e apoio incondicional e principalmente por termos força para ultrapassar os momentos difíceis juntos.

À Margarida do Céu, minha filha, a menina dos meus olhos, por me lembrar que de vez em quando é bom fazer uma pausa e disfrutar dos nossos momentos.

Aos meus pais, António e Maria da Conceição, por todo o amor e apoio, aos meus irmãos por todas as alegrias e por todos os momentos em família e pela compreensão nos momentos de ausência, com especial destaque para a Neuza, Sandra, Carina e Vanessa, membros do “*Gang*”, pelo conforto, pelas palavras de apoio e pela amizade e aos meus sobrinhos pelo carinho. Agradeço por acreditaram que seria capaz de atingir este objetivo, pelas palavras de incentivo e por estarem ao meu lado, nos bons e maus momentos.

À família Gomes/Carvalho por me terem recebido na vossa família e por todo o apoio nos momentos difíceis, com um especial agradecimento para a Isabel Carvalho por sempre me lembrar que “vai ficar tudo bem”.

Quero deixar um especial agradecimento à Ana Isabel Baptista e à Filomena Gigante pela longa amizade e pelo suporte.

Por fim, agradeço àqueles que dispensaram alguns minutos do seu tempo para responder ao questionário, sem a vossa participação este estudo não seria possível.

RESUMO

Numa altura em que cada vez mais as decisões e ações de gestão afetam a relação entre as organizações e seus colaboradores e em que as pessoas são entendidas como elementos-chave e estratégicos para o sucesso das organizações, torna-se importante perceber se as remunerações auferidas por estes têm influência no seu compromisso organizacional.

Na atual situação empresarial, a aposta no investimento, na inovação, a aquisição de novas competências e a procura e retenção de novos talentos depende da capacidade da organização de motivar e estimular os colaboradores de forma a melhorarem o seu desempenho e estes esperam ser recompensados com remunerações mais atrativas.

Para o efeito, foi realizado o presente estudo para averiguar de que forma as remunerações auferidas podem afetar o compromisso organizacional. Para a obtenção de dados foi realizado um inquérito por questionário, onde se obtiveram 134 respostas válidas. O tratamento da informação recolhida foi efetuado com recurso ao SPSS *Statistics* (versão 28).

Os resultados da análise de regressão linear permitiram concluir que, na amostra em estudo, para além da remuneração, o compromisso organizacional é também influenciado/afetado pelas variáveis género, idade, antiguidade, habilitações literárias e pela formação proporcionada pelas organizações.

Palavras-chave: Compromisso organizacional, remunerações, colaboradores, variáveis sociodemográficas

ABSTRACT

At a time when management decisions and actions increasingly affect the relationship between organizations and their employees and in which people are understood as key and strategic elements for the success of organizations, it is important to understand whether the remuneration received by them has an influence on their organizational commitment.

In the current business situation, the investment in innovation, the acquisition of new skills and the search for and retention of new talent depends on the organization's ability to motivate and stimulate employees to improve their performance and they expect to be rewarded with more attractive remunerations.

To this end, the present study was conducted to find out how the remunerations earned can affect organizational commitment. For data collection a questionnaire survey was conducted, where 134 valid responses were obtained. The information collected was processed using SPSS Statistics (version 28).

The results of the linear regression analysis allowed concluding that, in the sample under study, in addition to remuneration, organizational commitment is also influenced/affected by the variables gender, age, seniority, education and training provided by the organizations.

Keywords: Organizational commitment, remuneration, employees, sociodemographic variables

ÍNDICE

LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xiv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Relevância do tema	2
1.3. Objeto e objetivos da investigação	3
1.4. Metodologia da investigação.....	3
1.5. Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. O capital humano	6
2.2. Remuneração/Retribuição	7
2.3. Sistema de recompensas/incentivos	11
2.4. Motivação	14
2.5. Formação	17
2.6. Compromisso organizacional.....	18
2.6.1. Modelo de três componentes de Meyer e Allen	22
2.6.2. Antecedentes e consequentes do CO	24
2.6.3. Algumas limitações ao modelo de Meyer e Allen	26
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	28
3.1. Questões de investigação e hipóteses	29
3.2. Metodologia / Instrumentos de pesquisa	30
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS	32
4.1. Caracterização da amostra.....	32
4.2. Resultados	36
4.3. Interpretação dos dados	40
4.3.1. Análise fatorial e consistência interna	40
4.3.2. Análise Regressão linear	44
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	49
5.1. Contributos do estudo	49
5.2. Limitações do estudo	49

5.3. Sugestões para investigações futuras	50
5.4. Conclusão final	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO	58
APÊNDICE 2 – TABELA DE CORRELAÇÕES PRODUZIDAS	62
APÊNDICE 3 – COEFICIENTES DA REGRESSÃO LINEAR.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de um sistema de recompensas de qualidade	9
Quadro 2 – As três componentes mais comuns do compromisso organizacional	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra por idade e por género	33
Tabela 2 – Distribuição da amostra por habilitações literárias e género	34
Tabela 3 – Distribuição da amostra por antiguidade e por género	34
Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por vencimento mensal bruto e por género	35
Tabela 5 – Distribuição dos inquiridos por categoria profissional.....	36
Tabela 6 – Número de inquiridos que recebem formação profissional por parte das organizações.....	37
Tabela 7 – Formação adequada às competências necessárias ao desempenho da função	37
Tabela 8 – A influência da formação no vencimento e no desempenho de funções.....	38
Tabela 9 – Frequência absoluta e relativa das respostas dos inquiridos	38
Tabela 10 – Avaliação da qualidade dos dados (KMO) e teste de Esfericidade de Bartlett	41
Tabela 11 – Variância total explicada dos componentes que compõem o CO.....	42
Tabela 12 – Matriz de componente rotativa ^a baseada nas correlações entre os itens do CO ...	43
Tabela 13 – Consistência interna – Alpha de Cronbach	44
Tabela 14 – Resumo do modelo – variável dependente: vencimento bruto mensal.....	44
Tabela 15 – Vencimento bruto mensal – ANOVA ^a	45
Tabela 16 – Resumo do modelo – variável dependente: Género.....	45
Tabela 17 – ANOVA ^a – Variável Género	45
Tabela 18 – Resumo do modelo – variável dependente: Habilitações literárias	46
Tabela 19 – ANOVA ^a – Variável Habilitações literárias	46
Tabela 20 – Resumo do modelo – variável dependente: Formação	46
Tabela 21 – ANOVA ^a – Formação.....	47
Tabela 22 – Resumo do modelo – variável dependente: Idade	47
Tabela 23 – ANOVA ^a – Idade	47
Tabela 24 – Resumo do modelo – variável dependente: Antiguidade.....	48

Tabela 25 – ANOVA ^a – Antiguidade.....	48
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Componentes da remuneração total	8
Figura 2.2 – Contribuições e incentivos dos colaboradores nas organizações.....	12
Figura 2.3 – Tipos de abordagens no processo de recompensar pessoas	13
Figura 2.4 – Alguns princípios básicos de um programa de compensação	14
Figura 2.5 – Dinheiro como Fonte de motivação	16
Figura 2.6 – Fases do processo formativo.....	17
Figura 2.7 – Antecedentes, correlatos e consequentes do CO (modelo três componentes)	25
Figura 2.8 – Modelo de quatro componentes de compromisso de Cohen.....	27
Figura 3.1 – Escalas de medição comuns utilizadas para avaliar as dimensões do CO	28
Figura 4.1 – Representação da amostra quanto ao gênero	32
Figura 4.2 – Scree Plot – relação entre os valores próprios e o número de fatores a reter.....	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFESBJ – Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus

CA – Compromisso Afetivo

CC – Compromisso Calculativo

CN – Compromisso Normativo

CO – Compromisso organizacional

EGP – Editora Gazeta do Povo

GRH – Gestão Recursos Humanos

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

OMN – Ordenado Mínimo Nacional

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo é efetuado o enquadramento do tema proposto e são apresentados o objeto e os objetivos da investigação realizada, bem como a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento

No cenário macroeconómico atual, a correta gestão dos recursos humanos (GRH) é crucial para a sustentabilidade e para o sucesso de qualquer organização e esta é uma área que tem vindo a ganhar maior destaque no tecido empresarial.

A GRH está relacionada com todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores (Bilhim, 2016) e a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos assume-se cada vez mais como um fator-chave para a competitividade e diferenciação organizacional (Palma & Pitacho, 2017).

O fator humano é um recurso estratégico e um elemento diferenciador face à concorrência, pelo que, cada vez mais nas práticas de GRH se dá mais importância aos aspetos ligados às características comportamentais, atitudes e emoções (Bilhim, 2016).

O estudo do comportamento organizacional tem por base o impacto que os indivíduos, grupos e estruturas organizacionais têm no comportamento humano (Bilhim, 2016) e através destes estudos os gestores obtêm poderosas ferramentas para fazer face às complexidades causadas não só pela globalização, mas também pelas constantes mudanças que se verificam na sociedade (Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus (AFESBJ) & Editora Gazeta do Povo (EGP), 2002).

No contexto empresarial, uma das formas de originar uma maior motivação e grau de satisfação dos colaboradores, passa pelo envolvimento destes na definição e na implementação da estratégia (Bilhim, 2016).

A precariedade laboral é cada vez mais um assunto em debate em Portugal e num contexto em que cada vez mais as organizações pretendem mão-de-obra mais qualificada a salários mais baixos, este estudo tem por objetivo perceber, na perspetiva dos colaboradores, qual o seu grau de compromisso face às organizações onde colaboram, se as remunerações auferidas têm ou não influência no compromisso organizacional (CO) e se as organizações dão a devida importância ao seu capital humano, tendo por base a atribuição, as competências, as atividades

que os colaboradores desenvolvem e a área de formação académica ou profissional (Bilhim, 2016).

Sendo a GRH uma área que tem cada vez mais relevo no seio das organizações, é importante, através de um estudo empírico, perceber qual o impacto que as remunerações auferidas têm no CO, na motivação e no grau de satisfação dos colaboradores.

1.2. Relevância do tema

Num mundo em constante mudança, seja ela tecnológica, social ou económica, a valorização dos recursos humanos tem vindo a ganhar cada vez mais destaque no seio empresarial.

As pessoas são cada vez mais vistas como colaboradoras ou como parceiras e, nos dias de hoje, o maior desafio para as organizações passa por conseguir conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos (Chiavenato, 2014) e ao recorrer a uma análise da gestão da motivação, do desenvolvimento da liderança ou na retenção dos *high performers* irá permitir intervir no comportamento das organizações (Palma & Pitacho, 2017).

Como *stakeholder* interno, cada colaborador está interessado em investir no seu trabalho, dedicação, esforço pessoal, conhecimentos e competências adquiridas desde que, como contrapartida, seja recompensado e receba uma retribuição justa e equitativa. Ao nível da prática empresarial, e dada a importância do capital humano nas organizações, justifica-se a realização de estudos que analisem os fatores que afetam este recurso e que permitam às organizações efetuarem uma análise crítica quanto ao papel das pessoas na tarefa organizacional (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, é importante para as organizações a promoção de políticas de GRH que permitam atrair e reter colaboradores que possuam a aprendizagem, as capacidades e os comportamentos necessários para conseguir alcançar os objetivos e estratégia definidos e por sua vez adotar técnicas que permitam melhorar o relacionamento com os seus colaboradores e consequentemente os níveis de satisfação e compromisso destes.

Assim, e uma vez que a remuneração continua a ser um dos maiores fatores de decisão para a permanência dos colaboradores nas organizações, torna-se fulcral analisar, através desta investigação, o impacto das remunerações no CO dos colaboradores.

1.3. Objeto e objetivos da investigação

O objeto central desta investigação será a população ativa em Portugal (independentemente do tipo de profissão) e de que forma o seu CO pode ser afetado pela remuneração auferida.

O objetivo principal desta investigação passa por verificar se o CO dos colaboradores é afetado pela remuneração auferida, se as competências individuais que os colaboradores oferecem ou agregam à organização são valorizadas, se a dedicação ao trabalho se traduz no retorno esperado pelos colaboradores e se o CO depende do grau de reciprocidade percebido por estes (Chiavenato, 2014).

Ao longo desta investigação pretendem-se analisar os seguintes aspetos:

- A importância do capital humano na definição da estratégia das organizações;
- Perspetivar o CO através da consideração de algumas das investigações já efetuadas;
- A articulação entre o CO e a GRH;
- Apresentar os principais conceitos e modelos de análise do CO dos colaboradores;
- Analisar o nível de remunerações dos inquiridos, tendo por base as habilitações literárias;
- Identificar se as organizações procuram estimular os seus colaboradores através de remunerações adequadas e se procedem a ajustamentos salariais;
- Analisar a capacidade de as organizações atraírem e reterem os recursos por forma a maximizar o seu valor (através da remuneração, do sistema de recompensas e na aposta na formação);
- Perceber se as remunerações auferidas estão de acordo com as expectativas dos colaboradores e que implicações têm no CO.

1.4. Metodologia da investigação

Este trabalho é composto por duas partes. Na primeira parte foi efetuada a revisão da literatura relacionada com o tema proposto, através da pesquisa de livros, de artigos científico, de dissertações de mestrado, teses de doutoramento e do Código do Trabalho e a segunda parte composta pela parte prática da investigação.

Para tornar esta investigação o mais precisa possível, na recolha de informação foram tidos em conta os seguintes pontos (Botelho, 2017):

- Observação: através do envio de questionários (*online*) estruturados, padronizados (no conteúdo e forma), adequado para obter um vasto número de respostas, tendo em conta

a confidencialidade e a proteção de dados e desenvolvido de forma a dar resposta ao que se pretende do tema proposto;

- Análise documental: análise de materiais relevantes de autores, artigos científicos para dotar o estudo com as ferramentas necessárias para efetuar um estudo empírico com bases sólidas e poder ter um resultado mais fiável;
- Amostra: um questionário (*online*) a partir do qual foram recolhidos os dados necessários à realização do estudo empírico. Foram obtidas 134 respostas válidas.

A fim de evitar as fases de pré-teste – que origina o questionário a aplicar no estudo piloto – e do estudo piloto – que se destina a testar a fiabilidade do instrumento (Sottomayor, 2007) foi elaborado um questionário que tem por base questionários aplicados em outros estudos com o objetivo de verificar e analisar a influência das remunerações no CO e perceber de que forma outras variáveis demográficas e profissionais motivam o CO.

Após a recolha dos dados, obtidos através dos questionários partilhados *online*, foi efetuada a análise e o tratamento das respostas tendo sido utilizado para tal o programa SPSS *Statistics* (versão 28).

1.5. Estrutura da dissertação

A presente investigação tem por objetivo aprofundar o estudo sobre a influência das remunerações auferidas numa temática que tem se mostrado cada vez mais relevante na área de GRH, nomeadamente o CO.

Esta investigação é composta por cinco capítulos, sendo que, no primeiro capítulo é efetuado um enquadramento ao tema, explicando a sua relevância, o objeto e objetivo da investigação, a metodologia aplicada e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura sobre o CO, onde são indicados os pontos relevantes da investigação existente sobre esta temática, faz-se referência ao modelo mais utilizado na medição do CO, os seus antecedentes e consequentes e as limitações apontadas a este modelo por alguns estudos. Por sua vez, é também efetuada uma pequena revisão da literatura de temáticas, que pela sua importância podem, de uma forma ou de outra, afetar o CO, tais como: capital humano, remuneração/retribuição, motivação e formação.

No terceiro capítulo, e uma vez que só é possível avançar para a investigação após a definição da metodologia, é indicada a metodologia utilizada, onde se inclui as questões de investigação e hipóteses, a metodologia/instrumentos de pesquisa e o processo de recolha de dados.

No quarto capítulo é efetuada a análise dos dados recolhidos (caraterização da amostra), a apresentação dos resultados obtidos e a interpretação dos dados através da análise fatorial, da verificação da consistência interna e da análise da regressão linear.

No quinto e último capítulo são enunciadas as conclusões, onde se incluem os possíveis contributos do presente estudo para a vasta investigação que existe em torno do CO, as principais limitações encontradas, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No desenvolvimento deste capítulo será efetuado o enquadramento teórico de conceitos relacionados com o tema em estudo e que direta ou indiretamente fazem parte do questionário. Importante referir que a revisão da literatura de algumas temáticas não será aprofundada, nomeadamente o capital humano, a formação e a motivação.

2.1. O capital humano

As pessoas, consideradas recursos ou ativo, são um fator chave para o sucesso organizacional e o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação.

Os mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como compensação, a formação e os mais recentes reportam a influência das práticas progressivas de GRH como a seleção e desenvolvimento de competências e a produtividade (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012).

O capital humano tem vindo nos últimos anos a ganhar destaque como um dos recursos de maior importância nas organizações e a GRH tem assumido cada vez mais um papel estratégico nos objetivos das organizações. Atrair e reter talentos tem sido um dos maiores desafios a que estas estão sujeitas e numa altura em que os colaboradores dão mais importância a outros benefícios, a remuneração auferida continua a ser o benefício com mais peso. O capital humano é o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso (Chiavenato, 2010).

Quando as organizações apostam em inovações tecnológicas as mesmas só se tornam efetivamente um recurso para a organização caso a mesma tenha colaboradores comprometidos com o trabalho e que «nele encontre condições de auto-realização e crescimento» (Bastos, 1993, p. 53). *[sic]*

Os custos com o pessoal representam, em média, mais de 25% do volume de negócios e as organizações que valorizam o seu capital humano obtêm, por regra, uma vantagem competitiva (Botelho, 2017). Isso implica por vezes ter sistemas de qualificação, compensação e de recompensas que permitam atrair colaboradores com o perfil necessário aos objetivos definidos e conseqüentemente adotar comportamentos mais adequados, quer pela aposta numa maior motivação, quer pela criação de uma cultura e estrutura que permitam atingir a excelência organizacional (Bilhim, 2016).

A cultura que está subjacente às práticas de gestão é de certa forma refletida no sistema de compensação de uma determinada organização. Bilhim (2016, p. 168) afirma que

[a] relação entre a cultura organizacional e a gestão de recursos humanos não é pacífica. Na literatura, as práticas de gestão de recursos humanos – recrutamento e selecção, formação, avaliação, remuneração, entre outras – são, por muito autores, consideradas expressão da cultura da organização. Por outro lado, há quem saliente a influência recíproca entre a gestão de recursos humanos e cultura. *[sic]*

De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2021) o capital humano (competências, capacidades e experiência das pessoas e suas motivações para inovar) e o capital organizacional (conhecimento tácito, sistemas, procedimentos e protocolos) devem ser salvaguardados na gestão das organizações. Para que o capital humano tenha um impacto positivo na eficácia da organização é fundamental que exista um planeamento dos recursos humanos, que passa pela aquisição, utilização e retenção destes recursos, quer a nível de qualidade, quer a nível de quantidade (Botelho, 2017). Alinhar os colaboradores à visão da empresa e incluí-los na definição e implementação da estratégia, é uma forma de ligar a estratégia às pessoas e originar uma maior motivação e grau de CO (Bilhim, 2016).

Os colaboradores são o principal ativo das organizações, pelo que se torna cada vez mais fundamental que as organizações estejam mais atentas aos seus colaboradores e ao seu grau de CO (Chiavenato, 2014).

Ao investir nas competências do seu capital humano, as organizações não só estimulam a colaboração, a motivação e o grau de satisfação destes, como os incentivam a atingir os objetivos definidos.

2.2. Remuneração/Retribuição

Os colaboradores quando investem (com trabalho, conhecimentos, habilidades, dedicação e esforço pessoal) numa organização esperam sempre uma retribuição adequada pelo seu esforço e dedicação (Chiavenato, 2010).

Na gestão de pessoas o sistema de remunerações deve estar associado à motivação e ter por base o reconhecimento. Os colaboradores, cada vez mais escolarizados têm competências adequadas ao mercado de trabalho. No entanto, existe pouca criação de emprego e o mercado de trabalho está saturado com força de trabalho em média menos escolarizada (Goulart & Rodrigues, 2017).

Para Peretti (2011, p. 339) na pirâmide das remunerações, a remuneração direta é composta pelo salário base (de qualificação) e pelo salário de desempenho (individual e/ou coletivo) e a «política de remunerações na empresa, está ligada [...] à influência das satisfações e insatisfações de origem monetária sobre o comportamento dos colaboradores».

Já Chiavenato (2010) defende que o conceito de remuneração total resulta do interesse das organizações em investir em recompensas para os seus colaboradores desde que como contrapartida estes contribuam para atingir os objetivos definidos. O autor refere ainda que a remuneração total é composta por três componentes, conforme indicado na Figura 2.1.

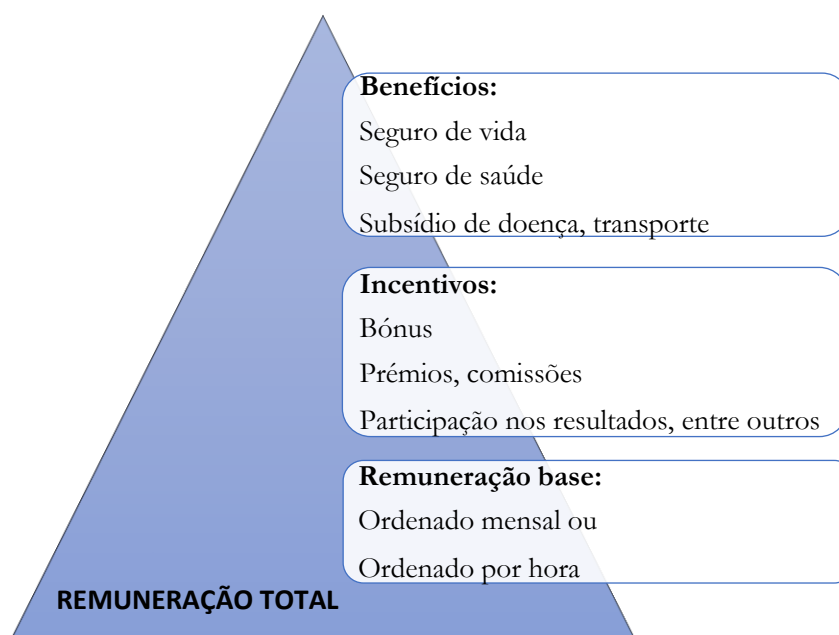


Figura 2.1 – Componentes da remuneração total

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 279).

Em termos de legislação podemos encontrar no Código de trabalho no n.º 1 e n.º 2 do artigo 258º da Lei 7/2009 de 12 de fevereiro, a seguinte informação sobre as retribuições:

«1 - Considera-se retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho.

2 - A retribuição compreende a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, directa ou indirectamente, em dinheiro ou em espécie.». [sic]

De acordo com Bilhim (2016), é importante, nas decisões e ações de gestão, existir uma perspectiva dinâmica, para assegurar a negociação e o equilíbrio, quando os interesses dos colaboradores divergem dos da organização e por essa razão é fundamental analisar o grau de fidelização dos colaboradores face a organização. Marujo (2017, p. 164), sublinha que um sistema de remuneração de qualidade deve ter as seguintes características (Quadro 1).

Quadro 1 – Características de um sistema de recompensas de qualidade

Caraterísticas	Em que consiste
Adequado	Respeitar exigências legais definidas pelo governo, sindicato e gestão.
Justo	As recompensas devem ser adequadas ao esforço e desempenho de cada colaborador e ser sinónimo do reconhecimento do trabalho desenvolvido.
Equilibrado	O sistema de recompensas deverá ser razoável e as suas componentes distribuídas de forma harmoniosa.
Económico	A organização deve remunerar de forma consciente os seus colaboradores. O sistema de recompensas deve estar adequado à situação atual da empresa e sem sobrecarregar os gastos com o pessoal.
Seguro	Deve satisfazer, de forma segura, as necessidades básicas dos colaboradores.
Incentivador	O sistema de recompensas definido, deve acima de tudo incentivar a motivação dos colaboradores a fim de melhorar a produtividade.
Aceitável	As recompensas de um modo geral devem estar de acordo com os interesses tanto do colaborador como da organização.
Alinhado	Os sistemas de recompensas devem permitir o nivelamento entre os comportamentos individuais e os objetivos organizacionais.
Promotor da mudança da cultura organizacional	Sendo a estratégia um conceito dinâmico, em tempos de mudanças estratégicas, o sistema de recompensas serve para estimular os comportamentos pretendidos e alinhar os mesmos às mudanças em desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Marujo (2017, p. 164)

De acordo com AFESBJ e EGP (2002, p. 36) para aumentar o grau de compromisso dos colaboradores é fundamental a aplicação da remuneração por competência ou habilidade que «consiste numa estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa», já que o sistema tradicional, isto é, remuneração por cargo contém várias limitações.

Relativamente à remuneração por competências, segundo AFESBJ e EGP (2002, p. 27) existem algumas vantagens na sua utilização, a referir:

- Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- Mantém o nível de profissionalização e especialização dos empregados compatível com a competitividade;
- Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Quanto à remuneração por habilidade, AFESBJ e EGP (2002, p. 29) indicam que

- Foco da avaliação não está na função, e sim nas pessoas, o que faz com que o empregado procure cada vez mais adquirir habilidades, preocupando-se com o desenvolvimento contínuo;
- A área de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico e menos operacional, integrando de forma mais significativa os programas de treinamento às necessidades da empresa.

Conforme acima referido, AFESBJ e EGP (2002) indicam que a remuneração por cargos (sistema tradicional) tem as suas limitações, nomeadamente:

- Pouca objetividade;
- Pouca flexibilidade;
- Aplica técnicas estatísticas complexas;
- Reforça o conservadorismo;
- Dificulta a evolução do processo de mudança;
- Mostra pouca visão de futuro;

- Custo elevado na manutenção do sistema;
- Pouca confiabilidade das informações.

No ponto de vista da gestão de pessoas será importante observar se as organizações conseguem captar e reter talentos e se no longo prazo as medidas aplicadas pelas organizações são suficientes para manter esses talentos satisfeitos e fidelizados, quer seja através de aumentos salariais quer através de formação adequada às funções desempenhadas.

2.3. Sistema de recompensas/incentivos

Um sistema de recompensas permite atrair, reter e valorizar pessoas com elevadas competências, deve enquadrar-se na estratégia global da organização e ter por base as retribuições como contrapartida pelo trabalho realizado (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006), e tem a função de estimular o compromisso e reconhecer a contribuição dos colaboradores na organização (Tamashiro, Neri, Nascimento, Ferreira & Jabur., 2019).

Camara (2000, p. 87) argumenta que o nível de recompensas influencia não só o tipo de pessoas que uma organização é capaz de atrair, «num primeiro momento», e posteriormente as que estarão dispostas a trabalhar na mesma. Para Camara (2000, p. 87) um sistema de recompensas pode ser definido como

[é] o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. [sic]

O mundo dos negócios é caracterizado, nos dias de hoje, pela inovação tecnológica, pela globalização dos mercados e pela forte competição entre organizações, pelo que se torna crucial a criação de uma plataforma e de um sistema de recompensas que cause impacto, funcione como base, motive as pessoas e permita conter talentos e competências que agreguem valor à organização (Chiavenato, 2009, 2010).

Segundo Farinha (2021, p. 167), para que as organizações tenham um sistema de gestão baseada no valor é necessário para além de «uma métrica apropriada para a mensuração da criação de valor e de um processo de tomada de decisões consistente com a noção de valor, de um sistema de incentivos [...]. A necessidade de implantação de sistemas de incentivos tem sido amplamente discutida na literatura científica»

Para que exista um equilíbrio organizacional é fundamental que exista um equilíbrio entre dois conceitos: incentivos e contribuições (Chiavenato, 2000) e o prêmio ou incentivo deve ser entendido como um instrumento que orienta as decisões e o esforço das pessoas para a realização dos objetivos da organização (Jordan *et al.*, 2021). As organizações dispõem de um sistema de recompensas e de incentivos para estimular certos tipos de comportamentos e os colaboradores esperam das organizações, oportunidade de crescimento, reconhecimento e recompensas e estão dispostos a incorrer em certos esforços pessoais para que algumas das suas necessidades pessoais sejam satisfeitas (Chiavenato, 2009 e Sousa *et al.*, 2006), conforme a Figura 2.2.

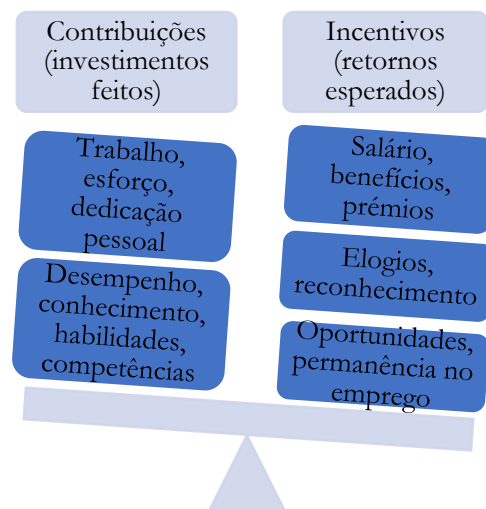


Figura 2.2 – Contribuições e incentivos dos colaboradores nas organizações

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 27 e p.28)

Para O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) a relação que existe entre os valores e as expectativas dos indivíduos e o sistema e normas de incentivos afetam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos.

Pela sua natureza, as recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas. São extrínsecas quando são de natureza material (muitas vezes são prêmios monetários: salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto) e as recompensas intrínsecas referem-se a recompensas não materiais e são mecanismos de reconhecimento (exemplos: eventos organizados para premiar os melhores, maior autonomia e responsabilidade na função desempenhada (Sousa *et al.*, 2006).

Para Chiavenato (2010, p. 274) «OS PROCESSOS DE RECOMPENSAR AS pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado os objetivos individuais a serem satisfeitos». [*sic*]

Sabendo que os resultados dependem do conhecimento e do saber dos colaboradores, a avaliação do seu desempenho não pode estar condicionada «à sua área de atuação direta, nem exclusivamente dependente dos resultados globais da entidade» (Jordan *et al.*, 2021, p. 426) e a permanência dos colaboradores na organização apenas se verifica enquanto os incentivos (recompensas) que são oferecidas forem iguais ou maiores do que as contribuições que são exigidas (Chiavenato, 2009).

Os sistemas de recompensas são um fator de custo e representam 50% dos «custos totais de funcionamento» de uma organização (Camara, 2000, p. 89) e segundo Chiavenato (2010) apesar das recompensas afetarem os custos laborais, um dos principais processos na GRH é o processo de oferecer recompensas, já que a recompensa representa a retribuição e reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores na organização. No sistema de recompensas, existem dois tipos de abordagem: abordagem tradicional e a abordagem moderna (Figura 2.3.)

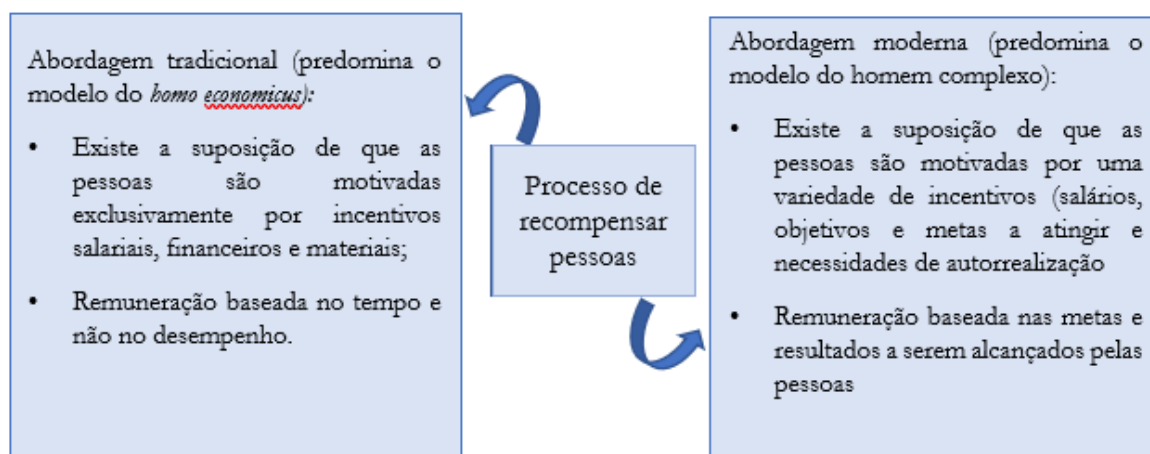


Figura 2.3 – Tipos de abordagens no processo de recompensar pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 275).

Os sistemas de recompensas clássicos tinham em conta a lealdade do colaborador para com a organização e a identificação do colaborador com os valores e cultura da mesma (Camara, 2000). Os sistemas de recompensas mais recentes baseiam-se em diversos fatores, nomeadamente categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais e coletivos, e o mercado (Sousa *et al.*, 2006) e ao projetar um sistemas de recompensas as organizações devem ter em consideração que este deve ter a capacidade para aumentar o grau de compromisso dos colaboradores as organizações estão dispostas a investir em recompensas para dessa forma obterem uma maior contribuição dos colaboradores no alcance dos objetivos definidos (Chiavenato, 2014).

O sistema de recompensas pode tornar-se um fator de motivação positivo quando é credível, transparente e aceite de forma generalizada e quando existe um equilíbrio entre a satisfação dos objetivos individuais e a prossecução dos objetivos organizacionais e são um fator de motivação negativo quando existe falta de clareza e de justiça o que pode minar «o compromisso e a identidade com a empresa e pode conduzir ao decréscimo da produtividade e da qualidade do trabalho» (Sousa *et al.*, 2006, p. 99).

Para Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 172), a conceção e implementação de um sistema de recompensas é um dos temas centrais quando se trata da gestão da motivação, pelo que indicam «alguns princípios básicos de um programa de compensação», conforme Figura 2.4.

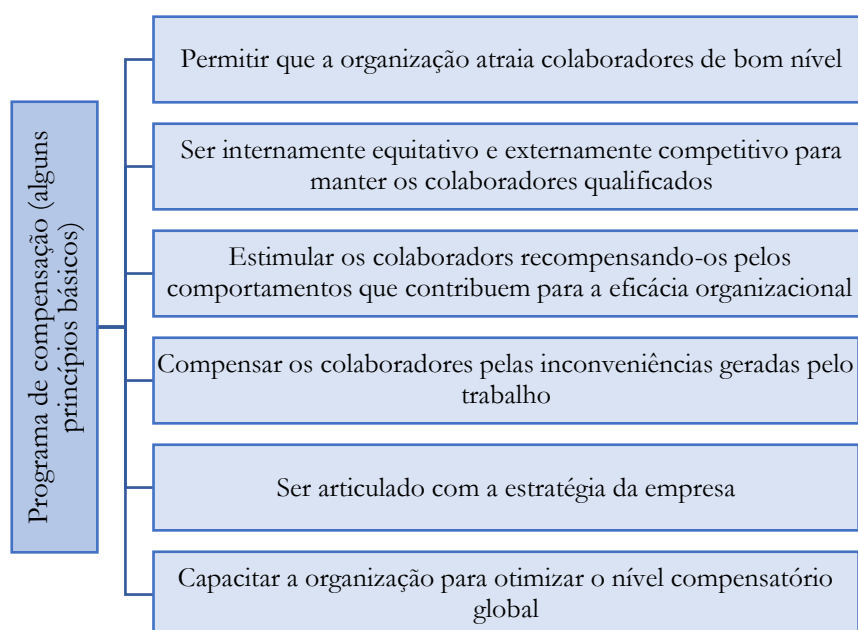


Figura 2.4 – Alguns princípios básicos de um programa de compensação

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007, p. 172)

Por outro lado, na opinião de Naqvi e Bashir (2015), uma organização cuja estratégia de retenção tenha por base unicamente condições e benefícios de compensação, esta, por si só, não é suscetível de favorecer o compromisso e lealdade dos colaboradores, bem como não dá qualquer garantia de retenção ou satisfação. Assim, torna-se oportuno, analisar também a motivação dos colaboradores.

2.4. Motivação

A área de recursos humanos é sem dúvida aquela que tem sofrido grandes alterações ao longo dos anos nas organizações, e conhecer a motivação dos colaboradores, o seu empenho em

cumprir objetivos e alcançar os resultados pretendidos é fundamental para o sucesso das organizações.

Para Chiavenato (2005, p. 519) o conceito de motivação é definido como «o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais. Refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento».

Para Pereira (1999, p. 171) a motivação refere-se ao comportamento que visa um objetivo e «confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhes traz» e as teorias de motivação para o trabalho procuram dar resposta a duas questões: «quais são os objectivos?» e «qual o grau de empenho (ou esforço) necessário ou razoável para realizar os objectivos?» (Pereira, 1999, p. 196) *[sic]*

A gestão da motivação assume-se como fulcral para a atração, desenvolvimento e retenção dos *high performers* (Palma & Pitacho, 2017) e uma organização para poder alcançar os objetivos definidos deverá manter a motivação dos colaboradores e manter os níveis de esforço elevados (Bilhim, 2013). Sobre este assunto Taylor e LaBarre (2007, p. 285) referem que um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos e indicam ainda que

[o]s melhores líderes compreendem que o dinheiro não é a principal motivação dos melhores colaboradores. Os profissionais excelentes querem trabalhar em projetos empolgantes. Os profissionais excelentes querem sentir que são jogadores de impacto nas organizações onde trabalham.

Marujo (2017, p. 167) refere que o ato de motivar tem tido várias perspetivas aos longo dos anos, uma vez que «[para] uns significa sobretudo satisfazer necessidades, para outros corresponde a inspirar» e defende que a motivação influencia o desempenho dos colaboradores. Na opinião de Macário, Ribeiro e Pereira (2020) um fator motivador de bem-estar é o sentimento de autonomia que os colaboradores sentem ao realizarem as suas tarefas.

O dinheiro tem a capacidade de motivar o desempenho, o companheirismo e a dedicação. No entanto, quando mal aplicado, a sua capacidade motivacional é fraca (Bilhim, 2013). Segundo

Lawler (1990, citado por Bilhim, 2013, p. 304)¹ existe um conjunto de razões que justifica a falta de consistência entre o dinheiro e o desempenho, a referir:

- Aumentos salariais modestos e periódicos, que revelam que a compensação recebida nada tem a ver com o desempenho;
- Análise de desempenho de trabalhadores onde não aparecem fortes distinções entre eles, em virtude dos gestores recearem problemas de relacionamento.

Para Teixeira (2013), a partir de estímulos ou incentivos específicos é possível, através da motivação, dinamizar e canalizar os comportamentos dos colaboradores. A motivação é considerada intrínseca (relacionada com a autorrealização) quando baseada na satisfação das necessidades e é considerada extrínseca quando orientada por uma recompensa esperada. O autor considera ainda que «não é pacífica a aceitação da remuneração como Fonte de motivação dos colaboradores», pois para uns (economistas) o dinheiro ocupa os primeiros lugares da escala dos motivadores, para outros (cientistas do comportamento) está nos últimos lugares e «[n]ão havendo verdades absolutas», para que o dinheiro seja considerado uma Fonte de motivação é necessário ter em conta certos aspetos, conforme se pode observar na Figura 2.5. (Teixeira, 2013, p. 207).

Remuneração	Salários	Aumentos salariais
<ul style="list-style-type: none">• A remuneração permite satisfazer as necessidades de níveis mais baixo e as necessidades de estima.	<ul style="list-style-type: none">• Os salários devem estar diretamente associados ao desempenho individual, já que a maior parte dos colaboradores atribui um elevado valor a estes (teoria das expectativas).	<ul style="list-style-type: none">• Se a um aumento de salário sucede um determinado comportamento, este tende a repetir-se, e acordo com a teoria como forma de incentivo a certos comportamentos.

Figura 2.5 – Dinheiro como Fonte de motivação

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 207).

Segundo Cunha *et al.* (2012), a compensação é um fator importante para cativar candidatos, motivar pessoas e mantê-las na organização e esta deve ter como objetivo compensar as pessoas de acordo com o seu contributo para a organização, com as suas competências e,

¹ Lawler – *Strategic Pay – Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

principalmente, compensar de forma variável assegurando a flexibilidade e a capacidade adaptativa.

2.5. Formação

Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, a aposta na formação possibilita a aquisição de novos conhecimentos e ferramentas que permitem fazer face às constantes mudanças, melhorar competências e atualizar conhecimentos. De acordo com Cardim (2012) e Sousa *et al.* (2006), a formação deve promover o aperfeiçoamento profissional, o desenvolvimento pessoal e contribuir para a melhoria do desempenho de funções.

Na contratação de colaboradores são tidas em conta as habilitações literárias e a formação. Para aumentar o nível de *know-how* e de desempenho dos colaboradores é fundamental identificar as necessidades de formação, para além de aconselhar, planear, organizar, coordenar e acompanhar os programas de formação. No caso das habilitações literárias, implica o nível de educação formal exigível para o desempenho efetivo da função (Botelho, 2017).

Investir na formação é cada vez mais uma preocupação nas organizações (Peretti, 2011) e tem vindo a ser elaborada segundo os objetivos e resultados pretendidos pelas organizações (Lopes, 2014). O processo formativo é composto por quatro etapas fundamentais, nomeadamente: «levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, design/planeamento da formação, implementação do programa de formação e avaliação do programa de formação», como pode ser verificado na Figura 2.6. (Lopes, 2014, p. 4).

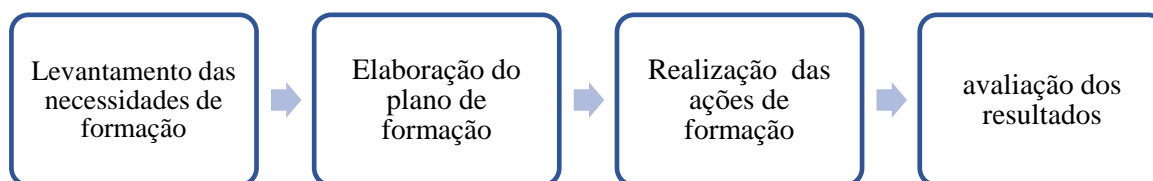


Figura 2.6 – Fases do processo formativo

Fonte: Adaptado de Lopes (2014, p. 4) e Peretti (2011, p. 72)

Da parte dos colaboradores, ao investir na formação, esta possibilita fazer face às necessidades das organizações e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objetivos pessoais, nomeadamente, satisfação profissional e *performance* económica. Por outro lado, a formação deve permitir a adaptação dos colaboradores às mudanças estruturais e evolução tecnológica e determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização (Perretti, 2011).

Os procedimentos e paradigmas das organizações estão a ser redefinidos, quer seja devido às novas tecnologias e conseqüentemente aos novos métodos de trabalho, quer seja pela diversidade da mão-de-obra, onde se tem verificado um aumento da procura por profissionais qualificados (AFESBJ & EGP, 2002) e a capacidade de aprender e crescer profissionalmente torna-se indispensável (Chiavenato, 2005).

Segundo Peretti (2011), a competência profissional caracteriza-se pela natureza e complexidade das tarefas a cumprir e dos objetivos a alcançar, do grau de autonomia nos meios a utilizar na resolução dos problemas e do nível de conhecimento profissional adquirido através da formação, uma vez que a formação permite potenciar o capital humano (Cunha *et al.*, 2012).

2.6. Compromisso organizacional

A literatura sobre o CO é extensa e permite perceber que, ao longo de décadas, este tem sido um dos temas desenvolvidos na área do comportamento humano no trabalho, principalmente porque tem influência na satisfação no trabalho, no empenho da força de trabalho e no desempenho.

O comportamento organizacional resulta da relação estabelecida entre um indivíduo e a organização (Alves, 2016), tem por objetivo analisar o comportamento dos colaboradores, das equipas e da própria organização, a fim de agir e melhorar os resultados (Palma & Pitacho, 2017). Para uma gestão com rigor, permite conhecer o valor gerado por cada colaborador, a sua motivação e o seu contributo na busca pela melhoria contínua (Jordan *et al.*, 2021).

O comportamento organizacional é uma área do conhecimento humano muito sensível, pois depende da mentalidade que existe em cada organização e da estrutura adotada (Chiavenato, 2005). É a disciplina científica que estuda a forma como os indivíduos e grupos atuam em contexto organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Meyer, Morin e Vandenberghe (2015), as investigações que têm como foco o compromisso no local de trabalho têm cada vez mais assumido uma estratégia centrada nas pessoas.

O CO é um dos temas ligados à área de comportamento organizacional (Tamashiro *et al.*, 2019) que, ao longo de várias décadas, tem sido objeto de vários estudos por parte dos investigadores organizacionais e comportamentais (Liou & Nyhan, 1994). O estudo deste tema tem superado o da satisfação no trabalho (Bastos, 1993) e tem recebido muita atenção, quer na literatura académica, quer por parte dos gestores (Gallagher & Parks, 2001), já que o compromisso dos

indivíduos é influenciado e está associado tanto aos valores pessoais como aos valores organizacionais (Finegan, 2000 e Genari & Macke, 2022). O envolvimento em atividades internas de Responsabilidade Social contribui para um aumento do CO nos colaboradores (Mory, Wirtza & Göttel, 2016).

Este é também um dos temas mais estudados na psicologia organizacional principalmente porque prevê uma variedade de atitudes relacionadas com o trabalho, como por exemplo, o desempenho profissional, a motivação e o *turnover* (Vance, Jaros, Becker & McKay, 2020). Macário *et al.* (2020) sugerem que, num contexto em que a competitividade do mercado global é cada vez maior, para melhorar a percepção dos colaboradores sobre o CO, o seu grau de satisfação e obter sucesso, as organizações devem enaltecer o capital humano e desenvolver práticas de gestão para obter um conjunto de atitudes e comportamentos recíprocos, incluindo envolvimento no trabalho, motivação e compromisso organizacional (Bartlett, 2001).

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 20) consideram que o CO é um conceito que tem carácter unidimensional e descrevem-no como um comportamento *«relating to the process by which individuals become locked into a certain organisation and how they deal with this problem»*.

Meyer e Herscovitch (2001) argumentam que o CO pode assumir várias formas e tem o potencial de influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores e que apesar do aumento da atenção dada ao estudo do compromisso no local de trabalho, parece haver ainda alguma confusão e desacordo sobre o que é o compromisso, para onde é dirigido, como se desenvolve e como afeta o comportamento. Destacam-se duas definições:

- Scholl (1981, p. 593) define o compromisso como *«a stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy/equity conditions are not met and do not function»*.
- Allen e Meyer (1990, p. 14) definem o CO como *«commitment refers to a psychological state that binds the individual to the organization (i.e., makes turnover less likely)»*.

Scholl (1981) sugere que o CO se tornou uma variável de interesse devido à convicção de que um aumento do compromisso contribui, de alguma forma para o aumento da eficácia organizacional e por essa razão deve ser algo a ser desenvolvido com os colaboradores. Allen e Meyer (1996) e Becker (1992) consideram que este é o conceito central de muitos estudos desenvolvidos no âmbito das atitudes e comportamentos no trabalho, principalmente devido às ligações demonstradas entre o CO e duas variáveis relevantes para o estudo do comportamento profissional: *turnover* e *actual turnover*. Segundo Marsh e Mannari (1977) o *turnover*, sendo superior nas mulheres, está negativamente relacionado (e o compromisso positivamente relacionado)

com a idade, a antiguidade, as competências, o prestígio profissional, os rendimentos e as oportunidades de promoção.

Na revisão da literatura foi possível verificar que a confiança na organização contribui para a relação entre a justiça distributiva e processual e o CO (Aryee, Budhwa & Chen, 2002), os níveis mais elevados de compromisso podem afetar um conjunto de variáveis organizacionais (Sotomayor, 2007), os colaboradores que têm uma maior ligação com a organização têm menor probabilidade de a deixar, pelo menos voluntariamente (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Allen & Meyer, 1996), os que têm percepção de boas perspectivas de carreira têm um maior compromisso com o emprego (Wan, Wong & Kong, 2014) e, caso o contexto organizacional facilite a realização dos objetivos fixados pelas pessoas ambiciosas, estas mostram um maior compromisso para com a organização, reforçando a relação entre a ambição e o aumento do CO (Hirschi & Spurk, 2021).

Os estudos iniciais sobre o CO eram caracterizados por várias, e muitas vezes, conflituosas visões unidimensionais deste conceito, mas agora é amplamente reconhecido como uma atitude de trabalho multidimensional (Allen e Meyer, 1996).

No seu artigo, Scholl (1981) escreve que a literatura sobre o compromisso está dividida em duas escolas de pensamento que, aparentemente, são divergentes. Uma escola encara o compromisso como uma atitude (um conjunto de comportamentos intencionais) do colaborador, tais como a identificação com os objetivos da organização, o desejo de permanecer na organização e elevados níveis de esforço em prol da organização.

O CO tem três componentes principais: uma forte crença e aceitação dos objetivos da organização, uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização, e um desejo definitivo de manter a filiação organizacional (Porter, Steers., Mowday & Boulian, 1974 citado por Angle e Perry, 1981)²

Na opinião de Li, Liu, Qin, Cui, Zeng, Ji, Lan, You e Li (2021), o CO é uma dependência emocional dos colaboradores de uma organização que deve ser definido como a atitude dos indivíduos ou como uma tendência psicológica positiva para a organização. Cada vez mais as organizações estão dependentes do empenho dos seus colaboradores para obterem/ganharem vantagem competitiva e para tal torna-se crucial compreender o compromisso dos colaboradores, quer pela sua natureza, quer pelo seu desenvolvimento e implicações (Meyer & Parfyonova, 2010), uma vez que os colaboradores altamente empenhados podem aumentar a

² Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609

sua motivação e envolvimento para alcançar o sucesso organizacional e os objetivos pessoais de desenvolvimento de carreira (Leung & Lin, 2022).

Os estudos sobre esta temática são, geralmente, realizados sob várias perspetivas conceptuais e operacionais. Enquadram-se, na sua maioria, em duas visões: *attitudinal approach* ou *behavioral approach* (Dunham, Grube & Castañeda, 1994 e Liou & Nyhan, 1994) e dão especial atenção à relação entre o compromisso dos colaboradores para com a organização e as várias características quer organizacionais quer dos colaboradores (Meyer & Allen, 1984).

Meyer e Allen (1991), referem que existe uma distinção, bem assente na literatura, entre *attitudinal* e *behavioral approach* que se verifica claramente nas investigações que se associaram a cada uma delas. Na *attitudinal approach* a investigação tem sido orientada em grande parte para a identificação das condições antecedentes que contribuem para o desenvolvimento do compromisso. Na *behavioral approach* a investigação centrou-se principalmente na identificação das condições em que quando acontece um comportamento, este tende a ser repetido, afirmam que (p. 62)

[i]n the attitudinal approach, the behavioral consequences of commitment are likely to have an influence on the conditions that contribute to stability or change in commitment. In the behavioral approach, attitudes resulting from behavior can be expected to affect the likelihood of that behavior occurring again in the future

Uma das primeiras tipologias e conceção mais ampla do CO foi desenvolvida por Etzioni, de acordo com os artigos de Penley e Gould (1988) e Hornung (2010), o construto de compromisso enquadra-se numa teoria macro organizacional que permite conceptualizar o compromisso dos colaboradores perante a organização. De acordo com esta teoria, cada forma de compromisso é desenvolvida para dar resposta ao tipo de controlo exercido sobre o indivíduo (*Moral commitment, Calculative commitment e Alienative commitment*).

Relativamente aos três tipos de compromisso que constam na teoria de Etzioni, Penley e Gould (1988) e Hornung (2010) referem que:

- *Calculative commitment*: representa a visão instrumental do CO em que o compromisso do colaborador se baseia nos incentivos recebidos e na correspondente contribuição deste na organização;
- *Moral commitment*: os colaboradores aceitam e identificam-se com os objetivos e valores da organização (orientação positiva);

- *Alienative commitment* (orientação negativa): representa um compromisso afetivo com a organização que se desenvolve quando existe uma percepção de falta de alternativas ou quando o colaborador sente uma perda de controle.

2.6.1. Modelo de três componentes de Meyer e Allen

Através dos traços comuns existentes nos vários estudos sobre o CO, Meyer e Allen desenvolveram um modelo que veio permitir caracterizar e avaliar o grau de compromisso dos colaboradores tendo em conta o seu estado psicológico.

Os primeiros investigadores consideraram que o CO era um construto unidimensional (Bartlett, 2001) e com o desenvolvimento do modelo de três componentes de Meyer e Allen, este foi introduzido para reconhecer a multidimensionalidade do CO dos colaboradores (Herscovitch & Meyer, 2002 e Meyer & Parfyonova, 2010), tem sido conceptualizado e mensurado de várias formas (Allen & Meyer, 1990), tornou-se o modelo dominante (Jaros, 2007) e de maior pesquisa quando se pretende abordar este tema (Noraazian & Khalip, 2016).

O CO resulta de um estado psicológico que pode assumir diferentes formas e pode ser experienciados a vários níveis, conforme o modelo de Meyer e Allen, nomeadamente: o compromisso afetivo (CA) que reflete a ligação emocional e o envolvimento do colaborador na organização (como têm um forte CA continuam a trabalhar na organização porque o querem fazer), o compromisso calculativo (CC) que reflete uma necessidade (os colaboradores que estão ligados à organização pelo CC permanecem na organização porque precisam de o fazer) e o compromisso normativo (CN) que reflete um sentimento de obrigação (os colaboradores com elevado nível de complacência normativa sentem que devem permanecer na organização) (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer, Allen & Gellatly, 1990 e Meyer & Allen, 1991).

Cunha *et al.* (2007) que se referem ao CO como empenhamento organizacional, reconhecem que este representa o elo psicológico entre os colaboradores e a organização e que os colaboradores com maior CO, possivelmente, são os que têm maior probabilidade de permanecerem na organização, realizarem com mais empenho as suas tarefas e alcançar os objetivos organizacionais.

A natureza do laço psicológico que liga os colaboradores à organização pode influenciar a vontade que estes têm em contribuir para os objetivos organizacionais. Com base nos três componentes mais comuns do CO, o esforço de desempenho é maior nos colaboradores que desejam pertencer à organização (que estão afetivamente ligados) do que naqueles que se sentem obrigados ou têm necessidade de nela permanecer (Cunha *et al.*, 2007). As categorias do modelo

de três componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991), bem como os aspetos que as caracterizam e o estado psicológico associado a cada componente para os colaboradores, podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – As três componentes mais comuns do compromisso organizacional

Categorias	Caraterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Fonte: Meyer e Allen (1991, p. 67) e Cunha *et al.* (2007, p. 225)

Para Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p. 117), segundo o modelo de Meyer e Allen (1991) as relações de carácter emocional (afetivo), as baseadas no investimento pessoal esperando daí um retorno (calculativo) e as de sentimentos de obrigação para com a organização (normativo) definem o grau de comprometimento dos colaboradores de uma organização, ou seja, «é o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades” que permitirão definir o grau de compromisso dos colaboradores.

No estudo realizado por Nascimento *et al.* (2008, p. 115 e 129) os resultados «permitiram identificar uma componente afectiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional» [*sic*]. No entanto, os mesmos «não permitem validar o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) para o contexto português».

De acordo com Rego, Souto e Pina e Cunha (2007, p. 16) o empenhamento afetivo está assente na ligação emocional do colaborador à organização e no nível de esforço que este desenvolve em prol da organização e «as pessoas mais afetiva e normativamente empenhadas são mais produtivas e denotam mais elevados desempenhos, o oposto ocorrendo com as mais instrumentalmente associadas». Sobre este assunto Rego *et al.* (2007) defendem ainda que, os laços afetivos e normativos são mais fortes e os laços instrumentais/calculativos são mais fracos quando os colaboradores sentem que são tratados de um modo justo e respeitador pela organização, quando desenvolvem tarefas desafiantes e quando têm à sua disposição oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

Segundo Genari e Macke (2022) as práticas de gestão sustentável de recursos humanos são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais saudáveis e motivados e desenvolvimento de competências de profissionais. Essas práticas têm um impacto significativo e positivo no CA e CN.

2.6.2. Antecedentes e consequentes do CO

Para poder avaliar o tipo de compromisso e qual o grau de empenho dos colaboradores é fundamental ter em consideração quais as variáveis que contribuem positiva ou negativamente para o CO.

De acordo com Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), após realizarem meta-análises para avaliar as relações entre os três componentes do CO e as variáveis identificadas como antecedentes, correlacionadas e consequentes, as três formas de compromisso estão relacionadas, mas distinguem-se não só entre si, mas também da satisfação e do envolvimento no trabalho.

Para Meyer e Allen (1991) existem diferentes variáveis que podem ser caracterizadas como antecedentes e consequentes dos três componentes do CO. O CA pode ser dividido em 4 categorias: características pessoais, características estruturais, características relacionadas com o trabalho e variáveis relacionadas com a experiência de trabalho.

Podem ser considerados como antecedentes as características pessoais e a experiência profissional, bem como qualquer variável que faça aumentar os custos percebidos e o sentimento de obrigação de continuar na organização, ver Figura 2.7.

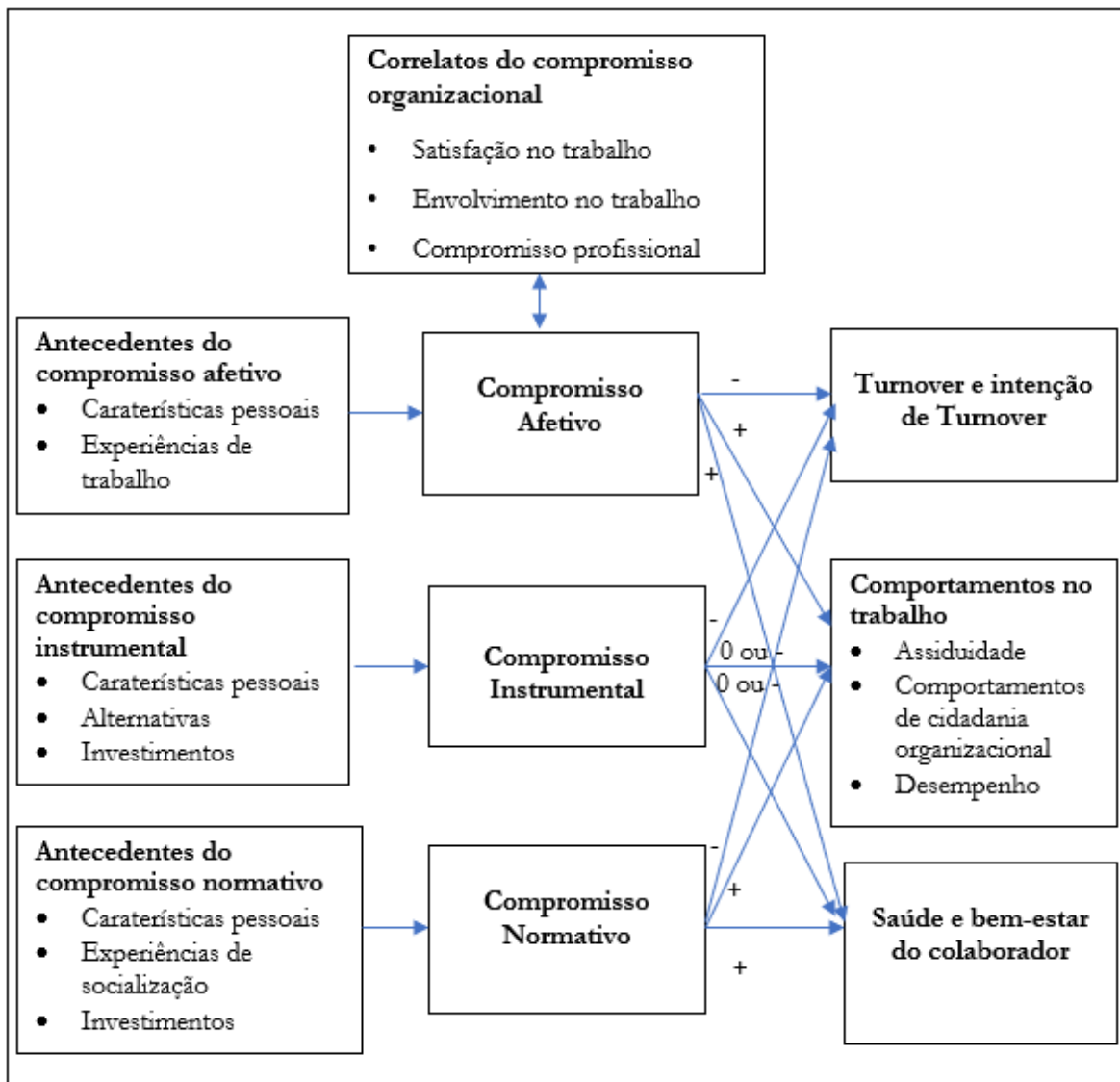


Figura 2.7 – Antecedentes, correlatos e consequentes do CO (modelo três componentes)

Fonte: Meyer *et al.* (2002, p. 22)

Na opinião de Meyer e Allen (1991) nos estudos do comportamento, o que tem sido mais estudado tem sido a permanência na organização ou então o *turnover* e, embora os três componentes venham a influenciar a vontade do colaborador em permanecer na organização, têm conseqüências distintas no seu comportamento. Investigações recentes sobre o CO têm evidenciado a influência do contexto organizacional na sua compreensão (Pereira, Veloso, Silva & Costa, 2017).

Gallagher e Parks (2001) escrevem, no seu artigo, que o foco existente no CO levou a que fossem efetuados esforços no construto de modelos que procurem identificar e estabelecer os antecedentes, correlatos e resultados deste conceito. No entanto, acrescentam ainda que as

conclusões de muitas investigações empíricas do CO são meras sugestões ou prescrições para a construção do CO por parte de organizações patronais.

Lopes (2014, p. 9) refere que muitas vezes as pesquisas realizadas sobre o CO têm como foco os «antecedentes ou preditores do compromisso». No entanto, existem também estudos que têm como objetivo estudar as consequências do grau de compromisso dos colaboradores.

2.6.3. Algumas limitações ao modelo de Meyer e Allen

Apesar da popularidade e vasta utilização do modelo de Meyer e Allen, existem na literatura alguns artigos que apontam para algumas limitações deste modelo. O CA e o CC são conceptualizados como sendo independentes, ou seja, a medida que se está afetivamente comprometido não afeta o grau de CC.

Apesar da popularidade e vasta utilização do trabalho de Meyer e Allen, segundo Bergman (2006), subsistem questões sobre esta teoria, sendo a mais contestada a falta de capacidade de reconhecer ou estabelecer diferenças entre CA e CN.

No artigo de Dunham, Grube e Castañeda (1994), desenvolvido para indicar algumas limitações e prolongar a investigação de Allen e Meyer (1990), estes escrevem que os argumentos conceptuais para o construto e as definições operacionais são convincentes, mas que existem poucas investigações que incluam as três componentes do compromisso num único estudo (em comparação, o CN é o que tem recebido menos atenção), o que dificulta a compreensão da multidimensionalidade do construto do CO.

Para Liou e Nyhan (1994), os estudos empíricos realizados sobre este conceito, não demonstraram um apoio significativo à utilização de uma definição tridimensional do CO. Na opinião de Jaros (1997), apesar da investigação sobre o modelo de três componentes enfatizar a exploração das diferenças entre o construto desses componentes, também prevê semelhanças entre eles. Cada componente deve ter o seu efeito nas intenções e decisão do colaborador em permanecer na organização. Apesar disso, poucas são as pesquisas realizadas para as testar e as provas dos poucos estudos que o fizeram são inconclusivas.

Cohen (2007) aponta que, apesar da multidimensionalidade do CO, existe controvérsia sobre a contribuição de algumas das suas dimensões na compreensão do compromisso, devido à ambiguidade na atual abordagem do CO onde se verifica uma sobreposição entre o CA e o CN e falta de clareza dimensional no CC.

No seu artigo, para além de apontar algumas limitações do modelo de Meyer e Allen, Cohen (2007), sugere a conceptualização do CO num modelo de duas dimensões – o momento do compromisso (faz a distinção entre o compromisso que se desenvolve antes da entrada na organização e o CO que se desenvolve depois da entrada) e as bases do CO (distinção entre a base do compromisso em considerações instrumentais e o compromisso baseado no vínculo psicológico). Assim Cohen (2007) sugere uma teoria com quatro formas de CO (tema que não será aprofundado neste trabalho), em que duas se desenvolvem antes da entrada na organização e as restantes depois da entrada, conforme Figura 2.8.

Commitment dimensions		Bases of commitment	
		<i>Instrumental attachment</i>	<i>Psychological attachment</i>
Timing	<i>Before entry to the organization</i>	Instrumental commitment propensity	Normative commitment propensity
	<i>After entry to the organization</i>	Instrumental commitment	Affective commitment

Figura 2.8 – Modelo de quatro componentes de compromisso de Cohen

Fonte: Adaptado de Cohen (2007, p. 337)

Apesar de algumas limitações apontadas na literatura sobre o modelo de Meyer e Allen, tendo em conta que este é um dos modelos mais utilizados na investigação sobre o CO, para o desenvolvimento deste trabalho de investigação foi tido em conta o modelo de Meyer e Allen, na versão adaptada para o contexto português de Nascimento *et al.* (2008), sendo o questionário desenvolvido neste estudo baseado no referido modelo.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Conforme mencionado anteriormente, são várias as definições e várias as escalas de medição do CO, quer seja através do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ; Porter, Steers, Mowday & Boulain, 1974, citado por Brierley, 1996)³, composto por 15 itens, quer seja através do modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1990), composto por 24 itens.

Espírito Santo (2015) refere que a metodologia em ciências sociais tem por base o estudo sistemático dos métodos (que devem ser planeados e apropriados aos objetos de análise) que são concretizados em diferentes técnicas válidas e permanentemente validadas.

Liou e Nyhan (1994) apontam que o CO é conceptualizado e medido numa variedade de formas e na Figura 3.1 é possível verificar as escalas de medição mais comuns utilizadas para avaliar as dimensões do compromisso organizacional. Dada a utilização generalizada do modelo de Meyer & Allen, a análise da precisão das escalas desenvolvidas para explorar o construto é justificada (Jaros, 2007).

Measurement Scales/ Equivalent Terms	Dimensions of <u>Attitudinal</u>	Organizational <u>Behavioral</u>	Commitment <u>Normative</u>
Porter, <u>et al.</u> (1974)	Affective	NA	NA
Hrebiniak & Alutto (1974)	NA	Investment	NA
Meyer & Allen (1984)	Affective	Continuance	NA
O'Reilley & Internalization Chatman (1986)	Compliance	Identification	
Allen & Meyer (1990)	Affective	Continuance	Normative

NA = Not applicable to the scale

Figura 3.1 – Escalas de medição comuns utilizadas para avaliar as dimensões do CO

Fonte: Liou e Nyhan (1994, p. 102)

Neste capítulo é feita a descrição da metodologia adotada que contempla a caracterização da amostra utilizada e o tipo de informação procurada (Vicente, Reis & Ferrão, 2001). Para alcançar os objetivos propostos pela investigação foram desenvolvidos testes de hipóteses de forma a

³ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609

estabelecer uma relação entre os rendimentos auferidos e o CO e foi utilizado a aplicação de questionários como método para a recolha de dados e para fundamentar as ligações entre o CO e as restantes variáveis.

3.1. Questões de investigação e hipóteses

Para a realização de qualquer investigação que implique uma evidência empírica torna-se imprescindível a definição de uma amostra que permita testar as hipóteses levantadas por essa mesma investigação e que possa ser representativa da população de onde foi retirada.

Para Bardin (1977), a amostra será generalizada ao todo se se tiver em conta a regra da representatividade: a análise da amostra ser possível através do material disponível e desenvolvido para esse fim e a amostra ser uma parte representativa do universo inicial.

Segundo Vicente *et al.* (2001, p. 37) a «amostra não é relevante enquanto amostra, mas sim como a base a partir da qual se podem fazer extrapolações ao todo – a população», pelo que é importante que a base da amostra capte as características que são relevantes para o estudo.

Para o desenvolvimento deste estudo e como forma de obter a informação pretendida com base na verdadeira opinião dos inquiridos procedeu-se à distribuição de um questionário *online*.

Posteriormente procedeu-se à preparação dos dados que nesta fase «antecede a trabalho de análise dos dados, tendo por objectivo assegurar que os dados estão correctos, completos e formatados de modo a facilitar o trabalho de análise.» [*sic*] (Vicente *et al.*, 2001, p. 25).

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o CO dos participantes do mesmo, pelo que, pretende dar resposta às seguintes questões:

Questão de investigação 1: A remuneração tem influência no CO dos colaboradores?

Hipótese 1 (H1): Existe uma relação positiva entre o nível de remuneração dos colaboradores e o seu grau de compromisso

Questão de investigação 2: Quais as variáveis sociodemográficas que influenciam o CO?

Hipótese 2 (H2): O CO é influenciado pela variável género.

Hipótese 3 (H3): O CO é superior nos colaboradores/inquiridos com maiores habilitações literárias.

Hipótese 4 (H4): A formação proporcionada pelas organizações aos seus colaboradores/inquiridos influencia o CO.

Hipótese 5 (H5): O nível de CO dos colaboradores/inquiridos é afetado pela idade, sendo o CO superior nos inquiridos mais velhos.

Hipótese 6 (H6): O nível de CO dos colaboradores/inquiridos é afetado pela antiguidade, sendo o CO superior nos inquiridos com maior antiguidade.

3.2. Metodologia / Instrumentos de pesquisa

Designam-se por instrumentos de pesquisas as técnicas ou processos utilizados na recolha de dados que, neste caso, são pertinentes para a investigação e que permitem dar resposta ao principal objetivo do presente estudo, que passa por analisar a influência das remunerações no CO.

Para uma análise mais exata do objetivo referido neste estudo procedeu-se à revisão da literatura disponível de forma a aprofundar as temáticas consideradas essenciais para o desenvolvimento do mesmo, nomeadamente: o capital humano, a remuneração, o sistema de recompensas, a motivação, a formação (estes de forma não exaustiva) e o CO.

Segundo Hill e Hill (2009), qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, pelo que, a técnica de pesquisa adotada foi o questionário, que é o instrumento de medida geralmente utilizado para medir atitudes, onde é habitual usar afirmações em vez de perguntas. Para as respostas de escolha múltipla, a escala de resposta utilizada foi a escala de Likert, de cinco pontos que, neste estudo, variam entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Para a avaliação do CO dos colaboradores foi desenvolvida uma escala de 18 itens.

Para a construção do questionário (Apêndice 1) presente neste estudo foram tidos em consideração: o questionário de Meyer e Allen (1997, citado por Nascimento *et al.*, 2008)⁴, adaptado para o contexto português por Nascimento *et al.* (2008) e o questionário desenvolvido por Lopes (2014).

O questionário é composto por perguntas abertas e perguntas de escolha múltipla de forma a permitir «obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis» (Hill & Hill, 2009, p. 95). Tendo em conta que se pretende medir opiniões, atitudes ou satisfações as perguntas têm uma forma neutra.

⁴ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O questionário foi elaborado através da utilização da ferramenta *Form* disponível no *Google Docs* e distribuído por *email*.

O questionário tem duas partes distintas. A primeira parte refere-se aos dados gerais e à caracterização da amostra, composta por informações como: o género, a idade, as habilitações literárias, vencimento bruto mensal (onde foi utilizado um fator de crescimento de 1,5 a partir dos 1.000€ para definir os intervalos), categoria profissional e antiguidade. A segunda parte do questionário está relacionada com o CO.

Após a disponibilização do questionário, as respostas obtidas foram tratadas utilizando para o efeito o software SPSS *Statistics* (versão 28).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS

Serão apresentados de seguida os resultados do estudo empírico referente ao CO em que foram testadas todas as hipóteses e em que toda a informação foi recolhida através de respostas *online* e não se procedeu à manipulação de qualquer variável.

Para a análise estatística dos dados foi utilizado o programa SPSS *Statistics* (versão 28), já que segundo Rocha, Martins e Pascoal (2021), através da Estatística é possível extrair informação útil dos dados, descrever, prever e quantificar fenómenos e testar teorias através da recolha, análise e interpretação de dados numéricos.

4.1. Caraterização da amostra

Para a realização deste estudo, obtiveram-se 134 respostas válidas (N=134). Conforme referido anteriormente, este questionário foi dirigido para as pessoas e não para as empresas, como forma de evitar constrangimentos nas respostas dadas.

Das 134 pessoas que participaram neste estudo, no Gráfico 4.1 é possível verificar que, a amostra é composta, na sua maioria, por inquiridos do género feminino, 87 respostas, o que representa 64,9% da amostra, sendo as restantes 47 respostas do género masculino, o que equivale a 35,1% do total.

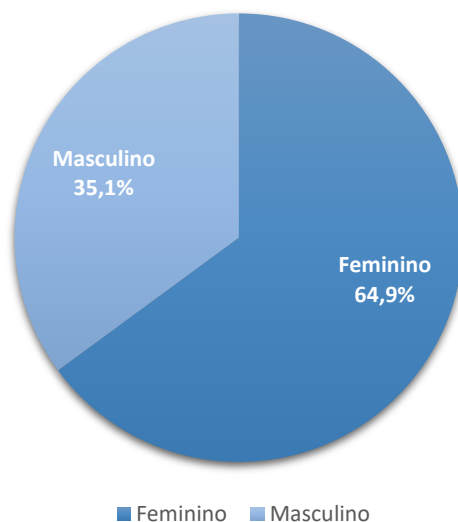


Figura 4.1 – Representação da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à idade dos inquiridos (tabela 1) a mesma varia entre os 19 e os 62 anos. Quanto à distribuição da amostra por faixa etária, é possível verificar que 32,09% (n=43) dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 36 e os 45 anos que representa 31,34% (n= 42) da amostra. A faixa etária dos 19 aos 25 anos e dos 46 aos 55 anos representam, respetivamente, 17,91% (n=24) e 14,93% (n=20) da amostra. Os inquiridos com idade superior a 55 anos correspondem a 3,73% (n=5) dos inquiridos. Ao analisar a idade tendo em conta o género, observa-se que 72,34% (n=34) dos inquiridos do género masculino têm idade igual ou inferior a 45 anos e no género feminino estes representam 86,21% (n=75). De acordo com a informação que consta Tabela 1, é possível observar que 81,3% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 19 e os 45 anos. A média de idades da amostra é de 36,57 anos com um desvio padrão é de 10,10 anos.

Tabela 1 – Distribuição da amostra por idade e por género

Faixa etária (em anos)	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
19-25	6	12,77%	18	20,69%	24	17,91%
26-35	17	36,17%	26	29,89%	43	32,09%
36-45	11	23,40%	31	35,63%	42	31,34%
46-55	10	21,28%	10	11,49%	20	14,93%
> 55	3	6,38%	2	2,30%	5	3,73%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

A informação que consta na Tabela 2 permite analisar a distribuição dos inquiridos quanto às suas habilitações literárias, sendo possível verificar que 42,54% (n=57) dos inquiridos possui, pelo menos, uma licenciatura, 32,09% (n=43) dos inquiridos tem o ensino secundário, 17,16% (n=23) têm um mestrado, 7,46% (n=10) têm um doutoramento e apenas 0,75% (n=1) dos inquiridos possui o ensino básico. Na Tabela 2 é também possível verificar as habilitações literárias dos inquiridos tendo em conta o género, o que demonstra que 62,07% (n=54) dos inquiridos do género feminino possuem um grau académico superior, 36,78% (n=32) possuem o ensino secundário e 1,15% (n=1) tem o ensino básico. Relativamente ao género masculino, constata-se que 76,60% (n=36) possuem um grau académico superior e 23,40% (n=11) possuem o ensino secundário, não existindo qualquer inquirido que possua apenas o ensino básico.

Tabela 2 – Distribuição da amostra por habilitações literárias e género

Habilitações literárias	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
Ensino básico	0	-	1	1,15%	1	0,75%
Ensino secundário	11	23,40%	32	36,78%	43	32,09%
Licenciatura	18	38,30%	39	44,83%	57	42,54%
Mestrado	12	25,53%	11	12,64%	23	17,16%
Doutoramento	6	12,77%	4	4,60%	10	7,46%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável antiguidade, após a análise dos dados, verifica-se que, 20,90% (n=28) dos inquiridos têm uma antiguidade inferior a 1 ano, 38,06% (n=51) dos inquiridos têm uma antiguidade que varia entre 1 e 5 anos (sendo este o intervalo predominante da amostra), 17,91% (n=24) têm uma antiguidade que varia entre os 5 e os 10 anos e 23,13% (n=31) têm uma antiguidade superior a 10 anos (Tabela 3). Ao analisar a antiguidade tendo em conta o género, constata-se que 53,19% (n=25) das pessoas do género masculino têm uma antiguidade igual ou inferior a 5 anos. Por sua vez, no género feminino esta é representada por 62,07% (n=54).

Tabela 3 – Distribuição da amostra por antiguidade e por género

Antiguidade	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
< 1 ano	11	23,40%	17	19,54%	28	20,90%
1 a 5 anos	14	29,79%	37	42,53%	51	38,06%
5 a 10 anos	5	10,64%	19	21,84%	24	17,91%
> 10 anos	17	36,17%	14	16,09%	31	23,13%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

Para as restantes variáveis que constam no questionário e que permitem caracterizar a amostra e testar as hipóteses apresentadas, destacam-se o vencimento mensal bruto, a formação profissional proporcionada pela organização e se proporciona melhorias no desempenho da função exercida e a categoria profissional dos inquiridos.

A remuneração é uma das principais variáveis do presente estudo e no que concerne ao nível de remuneração dos inquiridos (Tabela 4) é possível observar que o intervalo entre o Ordenado Mínimo Nacional (OMN) e os 1.000€ é o intervalo predominante na amostra com 26,87% (n=36) dos inquiridos, seguido do intervalo entre os 1.001€ e os 1.500€ que representa 23,13%

(n=31) dos inquiridos, os que auferem o OMN representam 20,15% (n=27) e no intervalo entre os 1.501€ e os 2.250€ estão incluídos 17,91% (n=24) da amostra. De salientar que, no intervalo entre 2.251€ e os 3.375€ estão representados 6,72% (n=9) da amostra e apenas 5,22% (n=7) auferem um vencimento mensal bruto superior a 3.375€. Na Tabela 4 verifica-se que 75,87% (n=66) dos inquiridos do género feminino auferem um vencimento bruto mensal igual ou inferior a 1.500€, ao passo que os respondentes do género masculino representam 59,57% (n=28).

Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por vencimento mensal bruto e por género

Vencimento bruto mensal (em euros)	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
OMN	3	6,38%	24	27,59%	27	20,15%
OMN a 1000	13	27,66%	23	26,44%	36	26,87%
1001 a 1500	12	25,53%	19	21,84%	31	23,13%
1501 a 2250	8	17,02%	16	18,39%	24	17,91%
2251 a 3375	5	10,64%	4	4,60%	9	6,72%
> 3375	6	12,77%	1	1,15%	7	5,22%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se ainda que 27,59% dos respondentes do género feminino recebem o OMN, ao passo que somente 6,38% dos respondentes do género masculino auferem o OMN. Por sua vez, nos escalões mais elevados, são os respondentes do género masculino que representam uma percentagem maior, isto é, 12,77% auferem um vencimento superior a 3.375 euros sendo que no género feminino apenas 1,15% auferem um vencimento superior a 3.375 euros.

Quanto à categoria profissional em que se enquadram os inquiridos, na Tabela 5 verifica-se que grande parte destes, 33,58% (n=45), estão incluídos na categoria de “Técnicos e profissões de nível intermédio”, 26,12% (n=35) estão incluídos na categoria de “Pessoal administrativo”, 17,91% (n=24) estão incluídos na categoria “Especialistas das atividades intelectuais e científicas” e 9,70% (n=13) estão incluídos na categoria de “Trabalhadores não qualificados”, podendo destacar que destes 12 são do género feminino.

Tabela 5 – Distribuição dos inquiridos por categoria profissional e género

Categoria Profissional	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
Profissões Forças armadas	1	2,13%	0	0,00%	1	0,75%
Representantes do poder legislativo e de órgão executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	5	10,64%	4	4,60%	9	6,72%
Especialistas das atividades intelectuais e Técnicos e profissões nível intermédio	12	25,53%	12	13,79%	24	17,91%
Pessoal administrativo	16	34,04%	29	33,33%	45	33,58%
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	9	19,15%	26	29,89%	35	26,12%
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	2	4,26%	4	4,60%	6	4,48%
Trabalhadores não qualificados	1	2,13%	0	0,00%	1	0,75%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

4.2. Resultados

Após a recolha e tratamento dos dados procedeu-se à análise estatística da informação através da utilização do programa SPSS *Statistics* (versão 28).

De acordo com Bardin (1977, p. 101), os resultados brutos deverão ser tratados de forma a serem significativos e válidos e as operações estatísticas simples e complexas (análise fatorial) permitem «estabelecer quadros de resultados [...], os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise». Para um maior rigor os resultados são submetidos a provas estatísticas e a testes de validação que possibilitam adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.

Dada a importância do capital humano nas organizações e da necessidade de atrair e reter talento (Chiavenato, 2010), considerou-se importante verificar se as organizações têm proporcionado formação, como forma de promover o desenvolvimento e a qualificação dos seus colaboradores, se a formação é adequada/contribui para a melhoria do desempenho das funções (Sousa *et al.*, 2006) e se a sua existência tem influência no CO.

Dos 134 inquiridos, 67,16% (n=90) indicam que recebem formação por parte das organizações onde colaboram e 32,84% (n=44) indicam que não recebem formação (Tabela 6). Relativamente ao género, em ambos predomina a existência de formação proporcionada pelas organizações onde estes colaboram, não havendo grande diferenças entre géneros.

Tabela 6 – Número de inquiridos que recebem formação profissional por parte das organizações

Formação profissional	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
Sim	32	68,09%	58	66,67%	90	67,16%
Não	15	31,91%	29	33,33%	44	32,84%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

No entanto, quando questionados quanto à qualidade da formação disponibilizada pelas organizações onde colaboram e da sua adequação quanto à melhoria de desempenho das suas funções, 59,70% (n=80) dos inquiridos considera que a formação proporcionada pelas organizações onde colaboram é adequada face às competências necessárias ao desempenho das suas funções. Por sua vez, 7,46% (n=10) consideram que a formação recebida não é adequada, e os restantes 32,84% (n=44) consideram que esta questão não se aplica, visto que não recebem qualquer tipo de formação nas organizações onde colaboram (Tabela 7).

Tabela 7 – Formação adequada às competências necessárias ao desempenho da função

Formação adequada	Género				Total	
	Masculino		Feminino		N	%
	N	%	N	%		
Sim	26	55,32%	54	62,07%	80	59,70%
Não	6	12,77%	4	4,59%	10	7,46%
Não se aplica	15	31,91%	29	33,34%	44	32,84%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados quanto à importância da formação como forma de melhorar o vencimento e o desempenho das suas funções, 58,21% (n=78) dos inquiridos considera que a melhoria das suas competências, através de formação, permite progressões no vencimento e o aperfeiçoamento no desempenho das funções (Tabela 8). Contudo, ao analisarmos esta questão tendo em conta o género, 51,06% (n=24) dos inquiridos do género masculino não consideram que a formação tenha influência sobre as alterações no vencimento e no desempenho das suas funções, tendo opinião contrária 48,94% (n=23) dos inquiridos. No género feminino, 63,22% (n=55) das inquiridas apontam a formação como elemento influenciador, tanto nas melhorias no vencimento como no desempenho de funções, sendo que apenas 36,78% tem uma opinião contrária. Na Tabela 8 é possível verificar de forma mais detalhada a informação sobre a

importância da formação, para os inquiridos, em aspetos como o vencimento e a melhoria no desempenho de funções.

Tabela 8 – A influência da formação no vencimento e no desempenho de funções

Influência da formação na melhoria vencimento e do desempenho	Género				Total	
	Masculino		Feminino			
	N	%	N	%	N	%
Sim	23	48,94%	55	63,22%	78	58,21%
Não	24	51,06%	32	36,78%	56	41,79%
Total	47	100%	87	100%	134	100%

Fonte: Elaboração própria

As restantes questões que constam no questionário foram desenvolvidas de forma a analisar o grau de CO dos inquiridos. Na Tabela 9 é possível observar a frequência (Freq.) de respostas dos inquiridos, bem como a respetiva percentagem de cada um dos itens. De referir que foi utilizada a seguinte escala de respostas (do tipo Likert): 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Tabela 9 – Frequência absoluta e relativa das respostas dos inquiridos

Nº de itens + Código		Escala de concordância				
		1	2	3	4	5
9. A função que desempenho valoriza o meu valor profissional no mercado de trabalho (CO_9)	Freq.	16	20	30	52	16
	%	11,94%	14,93%	22,39%	38,81%	11,94%
10. O vencimento que aufero está de acordo com as minhas competências/habilitações literárias (CO_10)	Freq.	29	34	29	35	7
	%	21,64%	25,37%	21,64%	26,12%	5,22%
14. Com base no meu vencimento, tenho intenções de passar o resto da minha carreira profissional nesta organização (CO_14)	Freq.	44	24	35	20	11
	%	32,84%	17,91%	26,12%	14,93%	8,21%
15. Considero que dei tanto de mim à organização para auferir um vencimento mais adequado às minhas competências e habilitações (CO_15)	Freq.	1	5	29	62	37
	%	0,75%	3,73%	21,64%	46,27%	27,61%
16. O vencimento que aufero tem influência no meu desempenho profissional (CO_16)	Freq.	16	27	26	41	24
	%	11,94%	20,15%	19,40%	30,60%	17,91%
17. O vencimento que aufero tem influência na minha produtividade (CO_17)	Freq.	16	26	27	41	24
	%	11,94%	19,40%	20,15%	30,60%	17,91%
18. Sinto os problemas da organização como se fossem meus (CO_18)	Freq.	6	19	23	63	23
	%	4,48%	14,18%	17,16%	47,01%	17,16%

19. Sinto-me emocionalmente ligado à organização onde colaboro (CO_19)	Freq.	7	17	19	67	24
	%	5,22%	12,69%	14,18%	50,00%	17,91%
20. Sinto um forte sentido de pertença à organização onde colaboro? (CO_20)	Freq.	6	15	29	62	22
	%	4,48%	11,19%	21,64%	46,27%	16,42%
21. Sinto que seria prejudicado se decidisse, na situação atual (pandemia), deixar a organização onde colaboro (CO_21)	Freq.	10	20	36	42	26
	%	7,46%	14,93%	26,87%	31,34%	19,40%
22. Sinto que no mercado de trabalho tem as condições necessárias para ponderar deixar a minha organização e encontrar uma que ofereça uma remuneração ao nível das minhas competências/habilitações literárias? (CO_22)	Freq.	17	34	23	46	14
	%	12,69%	25,37%	17,16%	34,33%	10,45%
23. Considero que as opções que existem no mercado de trabalho são escassas para poder considerar deixar a organização onde colaboro (CO_23)	Freq.	8	29	21	55	21
	%	5,97%	21,64%	15,67%	41,04%	15,67%
24. Neste momento mantenho-me na organização onde estou por necessidade (CO_24)	Freq.	11	26	30	40	27
	%	8,21%	19,40%	22,39%	29,85%	20,15%
25. Ponderaria fazer um sacrifício pessoal de abandonar a organização, apesar da antiguidade, e tentar noutra empresa (CO_25)	Freq.	12	21	26	51	24
	%	8,96%	15,67%	19,40%	38,06%	17,91%
26. Ponderaria deixar a minha organização, apesar da antiguidade, caso fosse mais vantajoso para mim (CO_26)	Freq.	4	5	11	67	47
	%	2,99%	3,73%	8,21%	50,00%	35,07%
27. Sinto-me desvalorizado ao ponto de não sentir qualquer obrigação em manter-me no meu emprego atual (CO_27)	Freq.	21	50	23	25	15
	%	15,67%	37,31%	17,16%	18,66%	11,19%
28. Considero que a remuneração que aufero afeta a lealdade perante a organização (CO_28)	Freq.	20	45	24	27	18
	%	14,93%	33,58%	17,91%	20,15%	13,43%
29. Devo muito à minha organização a ponto de não aproveitar outras oportunidades, mesmo que esteja numa situação confortável (CO_29)	Freq.	32	55	19	24	4
	%	23,88%	41,04%	14,18%	17,91%	2,99%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a frequência de respostas dos inquiridos é possível verificar o seguinte:

- 52 dos inquiridos concordam que a função que desempenham aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho, sendo que 16 concordam totalmente;
- 62 dos inquiridos concorda que deveria auferir um vencimento mais adequado às suas competências e habilitações e 37 concordam totalmente;

- 41 dos inquiridos concorda que o vencimento que auferem tem influência no seu desempenho profissional, 24 concordam totalmente;
- Os problemas da organização onde colaboram são sentidos como seus por 86 dos inquiridos (63 concordam e 23 concordam totalmente);
- 91 dos inquiridos sente-se emocionalmente ligado à organização onde colabora (67 concordam e 24 concordam totalmente);
- O sentido de pertença à organização verifica-se em 84 dos inquiridos (62 concordam e 22 concordam totalmente);
- 87 dos inquiridos (32 discordam totalmente e 55 discordam) considera que deve aproveitar outras oportunidades, mesmo que esteja numa situação confortável.

4.3. Interpretação dos dados

Neste subcapítulo, e de forma a verificar a congruência do estudo realizado, apresentam-se de seguida os resultados da análise fatorial a que foram sujeitas as questões referentes ao CO.

4.3.1. Análise fatorial e consistência interna

De seguida é efetuada a análise fatorial e a análise da consistência interna do questionário utilizado no presente estudo.

De acordo com o Pestana e Gageiro (2008) a análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que têm como objetivo explicar a correlação entre as variáveis observáveis, que passa por simplificar os dados através da redução do número de variáveis que são necessárias para os descrever e estimam o peso dos fatores e as variâncias.

De forma a prosseguir com a análise fatorial existem dois tipos de procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis: teste ou medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett (Pestana & Gageiro, 2008).

Para identificar as correlações existentes entre as questões associadas ao CO, estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis e avaliar a qualidade dos dados (Marôco, 2014), procedeu-se ao cálculo de KMO que é «uma estatística que varia entre zero e um e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis» (Pestana & Gageiro, 2008, p. 493).

Se o KMO assumir valores perto de 1 indica que os coeficientes de correlação parciais são pequenos. No entanto, para valores próximos de zero indica que existe uma correlação fraca entre as variáveis, pelo que a análise fatorial é pouco recomendada (Pestana & Gageiro, 2008).

Segundo Marôco (2014) não existe um teste rigoroso para os valores de KMO, sendo que a recomendação relativamente à análise fatorial é considerada média a partir do intervalo]0,7; 0,8]. Por sua vez, Pestana e Gageiro (2008, p. 493) referem que o teste de esfericidade de Bartlett «testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1» e referem ainda que este é um teste que «requer que os dados provenham de uma população normal multivariada». Contudo, este teste é muito influenciado pelo tamanho da amostra e «leva a rejeitar a hipótese nula em grandes amostras, pelo que se torna preferível usar o KMO» (p. 493).

O valor de KMO é de 0,735 (Tabela 10), o que significa que, segundo Marôco (2014), a análise fatorial tem uma recomendação média, existindo uma correlação entre as variáveis observadas. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, este tem associado um nível de significância de 0,000 o que leva à «rejeição da hipótese de a matriz das correlações na população ser a identidade, [...], mostrando, portanto, que existe correlação entre algumas variáveis» (Pestana & Gageiro, 2008, p. 500).

Tabela 10 – Avaliação da qualidade dos dados (KMO) e teste de Esfericidade de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,735
	Aprox. Qui-quadrado	1039,501
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	153
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria

Através do método de extração é possível efetuar a análise fatorial dos componentes principais, utilizando para tal o método de rotação *Varimax*. Pestana e Gageiro (2008) indicam que, pelo critério de Kaiser, devem reter-se os fatores que apresentam valores próprios maiores do que 1.

Para Marôco (2014), o número mínimo de fatores retidos deve permitir explicar o fenómeno em estudo e existem várias regras que devem ser utilizadas em conjunto para ajudar a decidir qual o número de fatores a reter, nomeadamente: critério de Kaiser, critério do *Scree plot*, variância extraída por cada fator e variância extraída total, onde o número mínimo de fatores a extrair deve explicar pelo menos «50% da variância total das variáveis originais» e este valor, em termos práticos, «deve ser considerado como o mínimo aceitável» (Marôco, 2014, p. 483) e o ajustamento significativo.

No presente estudo, e de forma a não reter menos ou mais fatores do que os realmente adequados (Marôco, 2014), para além do critério de Kaiser foram utilizados também o critério do *Scree plot* e a variância extraída por cada fator e variância extraída total.

Na situação inicial, para explicar 100% da variância dos dados eram necessários os dezoito componentes/itens. Contudo, pelo critério de Kaiser foram retidos cinco fatores, com rotação convergida em seis iterações, que explicam «mais informação (variância) do que a informação (variância) estandardizada de uma variável original (que é 1)» (Marôco, 2014, p. 482), isto é, estes cinco fatores explicam 66,31% da variância total do modelo (Tabela 11) e o *Scree Plot* (Figura 4.2.) corrobora a retenção de cinco fatores indicados pelo critério de Kaiser e pela variância extraída por cada fator e variância extraída total.

Tabela 11 – Variância total explicada dos componentes que compõem o CO

Componentes	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,399	24,441	24,441	4,399	24,441	24,441	2,678	14,880	14,880
2	2,562	14,233	38,674	2,562	14,233	38,674	2,637	14,652	29,532
3	2,466	13,699	52,373	2,466	13,699	52,373	2,441	13,563	43,095
4	1,411	7,840	60,213	1,411	7,840	60,213	2,179	12,106	55,201
5	1,098	6,098	66,312	1,098	6,098	66,312	2,000	11,111	66,312
6	0,971	5,392	71,704						
7	0,820	4,553	76,257						
8	0,699	3,885	80,142						
9	0,671	3,726	83,868						
10	0,519	2,885	86,754						
11	0,453	2,517	89,270						
12	0,403	2,237	91,508						
13	0,346	1,923	93,430						
14	0,335	1,859	95,289						
15	0,284	1,575	96,865						
16	0,263	1,461	98,326						
17	0,202	1,121	99,447						
18	0,100	0,553	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria

A informação disponibilizada na Figura 4.2 permite confirmar que, conforme indicam Pestana e Gageiro (2008), os valores próprios representados em relação ao número de fatores a reter são os que apresentam uma maior inclinação da reta, isto é, um maior afastamento entre os valores

próprios, que neste caso são cinco. os que apresentam uma maior inclinação da reta, isto é, um maior afastamento entre os valores próprios, que neste caso são cinco.

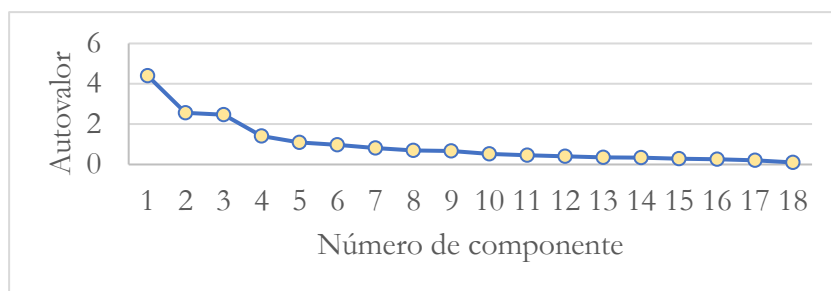


Figura 4.2 – Scree Plot – relação entre os valores próprios e o número de fatores a reter

Fonte: Elaboração própria

O quadro das correlações reproduzidas, disponível no Apêndice 3, mostra que existem sessenta e nove correlações residuais (45%) com valores absolutos maiores que 0,05. A matriz de componente rotativa^a que consta na Tabela 12, demonstra que existem itens que, pela sua semelhança, pertencem ao mesmo componente.

Tabela 12 – Matriz de componente rotativa^a baseada nas correlações entre os itens do CO

	Componente				
	1	2	3	4	5
CO_9	0,871	-0,052	0,000	0,084	0,094
CO_10	0,750	0,062	0,144	0,081	0,185
CO_14	0,732	-0,185	0,033	0,245	0,038
CO_15	0,051	-0,821	0,099	0,157	0,157
CO_16	-0,166	0,697	0,106	-0,046	0,250
CO_17	0,251	-0,671	0,087	0,317	-0,141
CO_18	0,318	0,564	0,095	-0,110	0,037
CO_19	-0,438	0,464	0,406	-0,281	0,062
CO_20	0,197	-0,086	0,868	-0,139	-0,050
CO_21	0,220	-0,107	0,841	-0,063	-0,081
CO_22	-0,225	0,240	0,689	0,089	0,004
CO_23	-0,142	0,123	0,237	-0,741	0,245
CO_24	-0,015	-0,233	0,238	0,660	0,113
CO_25	0,289	-0,394	-0,067	0,645	0,264
CO_26	-0,341	0,103	0,364	-0,543	-0,134
CO_27	0,091	0,191	0,016	0,063	0,854
CO_28	-0,105	0,120	0,074	0,066	-0,813
CO_29	0,238	0,300	-0,162	0,389	0,532

Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Pestana e Gageiro (2008) afirmam que a consistência interna dos fatores pode ser definida como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos e o *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para determinar a consistência interna de um grupo de variáveis. Os valores do *Alpha de Cronbach*, por norma variam entre zero e um, sendo que o valor mínimo aceitável para o valor de *Alpha* é de 0,70.

O resultado obtido no *Alpha de Cronbach*, foi igual a 0,465. Conforme indicado por Pestana e Gageiro (2008), uma vez que o valor obtido é inferior a 0,7 (valor mínimo aceitável), a consistência interna das variáveis em estudo é considerada como inadmissível (Tabela 13).

Tabela 13 – Consistência interna – Alpha de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach</i> com base em itens padronizados	N de itens	Consistência interna
0,461	0,465	18	Inadmissível

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Análise Regressão linear

Tendo como objetivo testar as hipóteses levantadas pelo presente estudo, procedeu-se à análise da regressão linear das variáveis com o intuito de verificar a relação entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes (neste caso o CO).

Conforme referido por Pestana e Gageiro (2008, p. 562) a regressão linear «analisa a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa [...], cuja tendência é aproximadamente representada por uma linha recta» *[sic]*.

Relativamente à questão principal desta investigação que tinha como objetivo averiguar se a remuneração tem influência no CO dos colaboradores/inquiridos. Ao testar a primeira hipótese (H1), que pretende avaliar se existe uma relação entre o nível de remuneração dos inquiridos e o seu grau de CO, pela informação disponibilizada na Tabela 14 e na Tabela 15 é possível observar que a hipótese é suportada.

Tabela 14 – Resumo do modelo – variável independente: vencimento bruto mensal

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,160 ^a	0,026	0,018	0,364

a. Preditores: (Constante), Vencimento bruto mensal

Fonte: Elaboração própria

Segundo Marôco (2014), a Anova, medida estatística, da regressão permite testar as hipóteses e verificar se as variáveis independentes exercem influência nas variáveis dependentes, pela informação que consta na Tabela 15, a mesma é estatisticamente significativa a 10%, permitindo confirmar que, quanto maior o nível de remuneração maior o grau de CO dos inquiridos. Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 15 – Vencimento bruto mensal – ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,461	1	0,461	3,482	,064 ^b
1 Resíduo	17,472	132	0,132		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Vencimento bruto mensal

Fonte: Elaboração própria

Quanto à questão segunda investigação: Quais as variáveis que influenciam o CO? Para responder a esta questão foram testadas as hipóteses H2, H3, H4, H5 e H6.

A hipótese 2 (H2) consistia em verificar se a variável género influencia o CO. Os resultados mostram que, na amostra em estudo, não existe significância estatística que suporte a hipótese de que a variável género influencia o CO (Tabela 16 e Tabela 17). Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 16 – Resumo do modelo – variável independente: Género

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,008 ^a	0,000	-0,008	0,369

a. Preditores: (Constante), Género

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 – ANOVA^a – Variável Género

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,001	1	0,001	0,008	,931 ^b
1 Resíduo	17,932	132	0,136		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Género

Fonte: Elaboração própria

Ao testar a hipótese três (H3) que tem como objetivo averiguar se o nível de CO aumenta nos inquiridos com habilitações literárias superiores, constata-se, pela análise da regressão linear (Tabela 18), que a hipótese não se verifica e com base na informação disponível na Tabela 19, e tendo em conta o valor do nível de significância, é possível indicar que a relação entre as variáveis em estudo não é estatisticamente significativa. Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 18 – Resumo do modelo – variável independente: Habilitações literárias

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,013 ^a	0,000	-0,007	0,369

a. Preditores: (Constante), Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 – ANOVA^a – Variável Habilitações literárias

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,003	1	0,003	0,022	,881 ^b
1 Resíduo	17,930	132	0,136		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à formação proporcionada pelas organizações onde os inquiridos colaboram, a maioria (67,16%) destes afirma que recebe formação e 59,70% destes considera que a formação recebida é adequada para a melhoria do desempenho das suas funções.

A hipótese quatro (H4) que tem como propósito verificar se a formação proporcionada pelas organizações aos seus colaboradores influencia o CO, de acordo com a regressão linear, a relação entre estas variáveis não é estatisticamente significativa (Tabela 20 e Tabela 21). Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 20 – Resumo do modelo – variável independente: Formação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,108 ^a	0,012	0,004	0,366

a. Preditores: (Constante)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 – ANOVA^a – Formação

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,208	1	0,208	1,548	,216 ^b
1 Resíduo	17,725	132	0,134		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Formação

Fonte: Elaboração própria

A hipótese cinco (H5) cujo objetivo consiste em verificar se o nível de CO dos inquiridos é afetado pela idade, sendo o CO superior nos inquiridos mais velhos. Através da aplicação da regressão linear, verifica-se que a variável dependente idade não tem significância estatística (Tabela 22 e Tabela 23). Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 22 – Resumo do modelo – variável independente: Idade

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,106 ^a	0,011	0,004	0,366

a. Preditores: (Constante), Idade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 – ANOVA^a – Idade

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,203	1	0,203	1,510	,221 ^b
1 Resíduo	17,730	132	0,134		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Idade dos participantes

Fonte: Elaboração própria

Confirma-se que a hipótese 5 (H5) não é suportada pela informação disponível.

No que respeita à variável antiguidade hipótese 6 (H6), pela informação que consta na Tabela 24 e Tabela 25, é possível verificar que esta variável não tem significância estatística, pelo que a hipótese não é suportada. Os coeficientes de regressão da referida variável podem ser consultados no Apêndice 3.

Tabela 24 – Resumo do modelo – variável dependente: Antiguidade

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,005 ^a	0,000	-0,008	0,369

a. Preditores: (Constante), Antiguidade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 25 – ANOVA^a – Antiguidade

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	0,000	1	0,000	0,004	,952 ^b
1 Resíduo	17,932	132	0,136		
Total	17,933	133			

a. Variável Dependente: CO

b. Preditores: (Constante), Antiguidade

Fonte: Elaboração própria

Assim, confirma-se que segundo a análise da regressão linear, para a amostra em estudo as variáveis sociodemográficas analisadas não têm influencia no nível de CO dos colaboradores/inquiridos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Neste capítulo serão abordados os possíveis contributos do presente estudo, as limitações identificadas e sugestões para investigações futuras.

Ao efetuar esta investigação, que suscitou o levantamento de algumas hipóteses a serem testadas, foi possível verificar, ao recorrer à regressão linear, que todas as hipóteses foram suportadas, não só na questão da influência das remunerações auferidas no CO, como também na influência de variáveis sociodemográficas e organizacionais no CO.

No entanto, os resultados obtidos devem ser vistos com cautela, uma vez que a amostra utilizada não é representativa da população.

5.1. Contributos do estudo

Conforme já referido, o presente estudo tem como principal objetivo analisar a influência das remunerações auferidas no CO e fundamentar a existência de uma relação entre estas duas variáveis.

Na vasta literatura existente sobre o CO não foram encontrados estudos que analisem de forma direta a relação entre a remuneração auferida e o nível de CO. Dada a importância do capital humano nas organizações e ao grau de reciprocidade percebido pelos colaboradores (Chiavenato, 2014), com este estudo pretende-se contribuir, ainda que de forma comedida, para a confirmação da relevância da variável CO quer em termos teóricos e académicos quer em termos práticos/empresariais, demonstrando a importância deste tema na GRH e na definição e implementação da estratégia das organizações.

Pretende-se ainda salientar que este trabalho foi desenvolvido para encontrar relações entre o CO dos colaboradores e as organizações onde colaboram (Angle & Perry, 1981).

5.2. Limitações do estudo

Neste capítulo são referidas as limitações do presente estudo que podem ser objeto de melhoria em investigações futuras.

Hill e Hill (2009) consideram que não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da investigação. Apesar de o questionário utilizado no presente estudo ter possibilitado testar as hipóteses da investigação (através da análise da regressão linear), a consistência interna mostrou-se inadmissível ao calcular o *Alpha de Cronbach*.

Outra limitação encontrada, relacionada com o questionário, refere-se à utilização de questões de resposta aberta, nomeadamente a pergunta “8. Desde que está na empresa, o seu vencimento sofreu aumentos com que periodicidade (em número de anos)?” e algumas respostas não cumpriam o requisito solicitado (em número de anos), o que não permitiu a análise e inclusão desta variável no presente estudo.

Pela utilização de uma amostra aleatória, tendo obtido apenas 134 respostas, e pela dispersão das profissões dos inquiridos, considera-se que os resultados obtidos na presente investigação devem ser interpretados com alguma precaução, principalmente devido à falta de representatividade da amostra o que impede a extrapolação dos resultados ao todo (Vicente *et al.*, 2001).

Ainda na questão da amostra, o número reduzido de respostas de inquiridos do género masculino (47 em 134) para além de dificultar a comparação entre géneros, não permite a generalização dos resultados e poderá contribuir para a diminuição do grau de confiança nos resultados obtidos.

Considera-se também uma possível limitação a utilização da escala de Likert a cinco pontos que pode ter, de certa forma, ter limitado as escolhas dos inquiridos que não tinham disponível o nível intermédio entre o discordo e o discordo totalmente e entre o concordo e o concordo totalmente.

Como limitação, pode destacar-se ainda o facto deste questionário ter sido aplicado no ano de 2021 (pós-pandemia), o que pode ter originado uma diminuição dos benefícios recebidos pelos colaboradores. Muitos destes podem ter estado em *lay-off* e o nível de CO estar, de certa forma, afetado por adversidades vividas na pandemia e no pós pandemia.

Por fim, não foram encontrados estudos que tenham como foco o peso ou a influência das remunerações auferidas no CO, o que impede uma comparação direta dos resultados obtidos e a deteção de um padrão de relação ou influência entre as variáveis em estudo.

5.3. Sugestões para investigações futuras

Numa investigação futura, e garantindo o anonimato das respostas, quer dos inquiridos quer das organizações (caso o pretendem), seria interessante analisar o nível de CO dos colaboradores de organizações da mesma dimensão e do mesmo setor de atividade, garantindo a análise do nível salarial e dos benefícios disponibilizados pelas organizações. Conhecer os benefícios existentes nas organizações permitirá saber qual o impacto que estes têm no CO de inquiridos

com níveis salariais semelhantes. Quanto ao ajustamento do modelo, seria pertinente analisar o nível de CO numa amostra de conveniência (Hill & Hill, 2009).

Tendo em conta o nível de consistência interna do questionário utilizado no presente estudo, numa investigação futura seria interessante utilizar o questionário de Meyer e Allen que foi adaptado para o contexto português por Nascimento *et al.* (2008) e abordar os modelos de três componentes (CA, CN e CC) referidos por Allen e Meyer (1996) e Meyer e Allen (1990 e 1991).

Em investigações futuras, seria também interessante considerar algumas variáveis que não foram tidas em conta neste estudo e que de alguma forma podem influenciar o CO, a referir: o tipo de vínculo com a organização (tipo de contrato) (Lopes 2014), expandir o estudo a outras zonas geográficas, entre outras que se considerem pertinentes para o enriquecimento da investigação.

5.4. Conclusão final

Ao longo dos anos, o CO tem-se assumido como uma das práticas de GRH que mais influência pode ter no sucesso das organizações e que tem contribuído para a valorização do capital humano. As organizações que estão mais atentas aos seus colaboradores e que os alinham na estratégia da organização podem, conseqüentemente, originar uma maior motivação e um maior grau de satisfação destes (Bilhim, 2016 e Chiavenato, 2014).

Alguns fatores foram considerados preponderantes para o nível de CO dos colaboradores, nomeadamente a remuneração, que segundo Goulart e Rodrigues (2017), deve estar associado à motivação e ter por base o reconhecimento; o sistema de recompensas/incentivos que, para Chiavenato (2009, 2010) deve causar impacto, motivar as pessoas e atrair e reter talentos que consigam agregar talento à organização; a motivação que é essencial para a atração, desenvolvimento e retenção de talento (Palma & Pitacho, 2017) e a formação que deve promover o aperfeiçoamento profissional (Cardim, 2012 e Sousa *et al.*, 2006) e potenciar o capital humano (Cunha *et al.*, 2012).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001) o CO pode assumir várias formas, tem o potencial de influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores e conforme o modelo de Meyer & Allen (1991) está dividido em três componentes: CA, CN e CC.

No presente estudo, após a revisão da literatura foi possível desenvolver a questão de investigação um (a remuneração auferida tem influência no CO dos colaboradores?) que levou ao desenvolvimento da H1 e a questão de investigação dois (quais as variáveis

sociodemográficas que influenciam o CO) que levou à formulação das hipóteses H2, H3, H4, H5 e H6.

Pela análise das variáveis, através da aplicação da regressão linear, foi possível demonstrar, pelos resultados obtidos que:

- A primeira hipótese (H1) que tinha o intuito de verificar se existe uma relação positiva entre o nível de remuneração dos inquiridos e o seu grau de CO. De acordo com os resultados obtidos confirmou-se que existe uma relação positiva entre a remuneração auferida e o CO, isto é, quanto maior o nível salarial maior o nível de CO.
- Relativamente à segunda hipótese (H2), o objetivo consistia em confirmar se o CO é influenciado pela variável género. Pela regressão linear, constata-se que esta hipótese não é suportada.
- A terceira hipótese (H3) que tinha como propósito perceber se o CO é superior em inquiridos com maiores habilitações. O que foi possível apurar, pelos resultados obtidos é que esta hipótese também não se verifica.
- Tendo sido considerada como variável a ter em conta quando se avalia o grau de CO dos inquiridos, a quarta hipótese pretende analisar se a formação proporcionada pelas organizações aos seus colaboradores influencia o CO. Esta hipótese também não foi suportada pela análise da regressão linear.
- A quinta hipótese pretendia verificar se a idade influencia o nível de CO. Pela análise da regressão linear, o nível de CO não é influenciado pela idade dos inquiridos.
- Por fim, a sexta hipótese, pela análise da regressão linear, o CO não é influenciado pela antiguidade, uma vez que não existe significância estatística.

Assim, as principais conclusões que se podem retirar do presente estudo são que conhecer o CO dos colaboradores permite desenvolver estratégias de GRH que contribuam para o aumento da motivação e do grau de satisfação destes (Bilhim 2016) e que colaboradores motivados investem com mais trabalho, dedicação e esforço pessoal para alcançar os objetivos definidos pela organização, confirmando a remuneração auferida tem influencia no nível de CO. No entanto, para a amostra em estudo, o género, a idade, a antiguidade, as habilitações literárias e a formação proporcionada pelas organizações não têm qualquer influencia no nível de CO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Pssychological*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: na examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276.
- Alves, T. A. M. (2016). *Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea* (Dissertação de mestrado, Academia da Força Aérea, Sintra, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/14366>.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (267-285).
- Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ e Editora Gazeta do Povo (2002). *Gestão do capital humano*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bilhim, J. A. F. (2013). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2016). *Gestão estratégica de Recursos Humanos* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Botelho, C. (2017). Atração de recursos humanos. In Lopes, M. (Ed.). *Gestão de recursos humanos: modelos e técnicas*, Tomo III – Recursos humanos (pp. 91-151). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brierley, J. A. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology*, 136(2), 265-267.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos – O capital humano das organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Manole.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. 1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais* (2ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Farinha, J. (2021). *Economic profit e gestão baseada no valor*. Coimbra: Edições Almedina.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Gallagher, D. G. & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth...contingently commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.
- Genari, D. & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Journal of Business Management*, 62(5), 1-23.
- Goulart, P. & Rodrigues, P. G. (2017). Economia dos recursos humanos. In Lopes, M. (Ed.). *Gestão de recursos humanos: modelos e técnicas*, Tomo I – Gestão e economia (pp. 205-227). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirschi, A. & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 1-14.
- Hornung, S. (2010). Alienation matters: validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081-1096.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2021). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Lei n.º 7/2009. D.R. Série I. 30 (12-02-2009).

- Leung, V. T. & Lin, P. M. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1-12
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X. & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 1-12.
- Liou, K. & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99-118.
- Lopes, F.C. (2014). *O Compromisso Organizacional como resultado da percepção dos benefícios da Formação* (Dissertação de mestrado, ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.12/3036>.
- Macário, C. A., Ribeiro, C. & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 29-55.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª. ed.). Pero Pinheiro: Report number.
- Marsh, R. M. & Mannari H. (1977). Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Marujo, H. A. (2017). Desenho de sistemas de recompensas. In Lopes, M. (Ed.). *Gestão de recursos humanos: modelos e técnicas*, Tomo III – Recursos humanos (pp. 155-188). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. G. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Santley D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., Morin, A. J. S. & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior* 88, 56–72.

- Mory, L., Wirtza, B. W. & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naqvi, S. M. M. R. & Bashir, S. (2015). T-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11 (1), 60-75
- 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.
- Noraazian, B. O. & Khalip, M. (2016). A three-Component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Palma, P. J. & Pitacho, L. (2017). Comportamento organizacional I. In Lopes, M. (Ed.). *Gestão de recursos humanos: modelos e técnicas*, Tomo II – Ciências sociais (pp. 103-122). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Penley, L- E. & Gould S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- 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*, 33(4), 1-12.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J.M. (2011). *Recursos humanos – função pessoal e gestão dos recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36.
- Rocha, H., Martins, R. & Pascoal, R. (2021). *Estatística descritiva para as ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Sousa, M., Duarte T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2016). *Gestão de recursos humanos – métodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

- Tamashiro, H. R. S., Neri, J. M. C., Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M. & Jabur, M. R. M. (2019). Uma análise da relação entre práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e satisfação dos funcionários nas organizações. *Revista de Administração Unimep*, 17(4), 138-158.
- Taylor, C. W. & LaBarre, P. (2007). *Mavericks no trabalho*. Lisboa: Actual Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Vance, R. J., Jaros, S., Becker, T. E. & McKay, A. S. (2020). Alternative measures of employee commitment: assessment of predictive validity for performance and turnover. *Human Performance*, 33(2-3), 164-190.
- Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: a amostragem como fator decisivo de qualidade* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wan, Y. K. P., Wong, K. A. & Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

O compromisso organizacional dos colaboradores é muitas vezes avaliado pelas atitudes ou ligações que os colaboradores sentem pela organização. Este questionário pretende saber a sua opinião acerca do compromisso organizacional e de que forma o vencimento que auferir pode afetar.

*Obrigatório

1. Género *

- Masculino
- Feminino

2. Idade * _____

3. Habilitações Literárias *

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Profissão * _____

5. Há quanto tempo trabalha na organização onde se encontra atualmente? *

- < 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- > 10 anos

6. Qual o vencimento bruto mensal que auferir? *

- Ordenado mínimo nacional (OMN)
- OMN a 1.000€
- 1.001€ a 1.500€
- 1.501€ a 2.250€

2.251€ a 3.375€

> 3.375€

7. Qual a sua categoria profissional? *

Profissões das Forças Armadas

Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos

Especialistas das atividades intelectuais e científicas

Técnicos e profissões de nível intermédio

Pessoal administrativo

Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores

Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta

Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices

Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem

Trabalhadores não qualificados

8. Desde que está na empresa, o seu vencimento sofreu aumentos com que periodicidade (em número de anos)? _____

Para as questões relacionadas com a formação foi aplicada a seguinte escala:

Não se aplica	Não	Sim
0	1	2

Questões
11. A organização onde colabora tem proporcionado formação profissional?
12. A formação que tem recebido é adequada face às competências necessárias ao desempenho da sua função?
13. Sente que se melhorar as suas habilitações/competências, através de formação, tem oportunidade de melhorar o seu vencimento e o desempenho das suas funções?

As restantes questões do questionário, para que a informação fique mais compacta, foram colocadas num quadro e em que foi utilizada a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Nº de itens
9. A função que desempenho valoriza o meu valor profissional no mercado de trabalho
10. O vencimento que aufero está de acordo com as minhas competências/habilitações literárias
14. Com base no meu vencimento, tenho intenções de passar o resto da sua carreira profissional nesta organização
15. Considero que dei tanto de mim à organização para auferir um vencimento mais adequado às minhas competências e habilitações
16. O vencimento que aufero tem influência no meu desempenho profissional
17. O vencimento que aufero tem influência na minha produtividade
18. Sinto os problemas da organização como se fossem meus
19. Sinto-me emocionalmente ligado à organização onde colaboro
20. Sinto um forte sentido de pertença à organização onde colaboro
21. Sinto que seria prejudicado se decidisse, na situação atual (pandemia), deixar a organização onde colaboro
22. Sinto que no mercado de trabalho tem as condições necessárias para ponderar deixar a minha organização e encontrar uma que ofereça uma remuneração ao nível das minhas competências/habilitações literárias
23. Considero que as opções que existem no mercado de trabalho são escassas para poder considerar deixar a organização onde colaboro
24. Neste momento mantenho-me na organização onde estou por necessidade

25. Ponderaria fazer um sacrifício pessoal de abandonar a organização, apesar da antiguidade, e tentar noutra empresa (apesar de não saber se esta com o passar do tempo poderia cobrir os benefícios que obtém neste momento)
26. Ponderaria deixar a minha organização, apesar da antiguidade, caso fosse mais vantajoso para mim
27. Sinto-me desvalorizado ao ponto de não sentir qualquer obrigação em manter-me no meu emprego atual
28. Considero que a remuneração que aufero afeta a lealdade perante a empresa
29. Devo muito à minha organização a ponto de não aproveitar outras oportunidades, mesmo que esteja numa situação confortável

APÊNDICE 2 – TABELA DE CORRELAÇÕES PRODUZIDAS

Tabela A – Análise fatorial – Tabela de correlações produzidas

		CO_9	CO_10	CO_14	CO_15	CO_16	CO_17	CO_18	CO_19	CO_20	CO_21	CO_22	CO_23	CO_24	CO_25	CO_26	CO_27	CO_28	CO_29
Correlação reproduzida	CO_9	,641 ^a	0,600	0,498	-0,331	0,192	0,146	0,159	0,267	0,383	-0,107	0,035	-0,204	-0,550	-0,276	-0,367	-0,484	-0,130	0,367
	CO_10	0,600	,736 ^a	0,474	-0,449	0,160	0,137	0,044	0,115	0,237	-0,105	-0,214	-0,006	-0,538	-0,172	-0,162	-0,398	-0,126	0,336
	CO_14	0,498	0,474	,729 ^a	-0,198	-0,012	-0,070	0,285	0,351	0,451	0,353	-0,255	0,216	-0,293	-0,549	-0,519	-0,502	-0,148	0,527
	CO_15	-0,331	-0,449	-0,198	,442 ^a	0,094	0,110	0,285	0,242	0,106	0,207	0,004	0,163	0,365	0,039	0,137	0,194	0,120	-0,182
	CO_16	0,192	0,160	-0,012	0,094	,778 ^a	0,795	0,260	0,185	0,191	-0,184	0,089	-0,060	-0,040	0,265	0,181	0,207	0,498	0,171
	CO_17	0,146	0,137	-0,070	0,110	0,795	,821 ^a	0,247	0,160	0,153	-0,200	0,065	-0,036	-0,006	0,322	0,258	0,262	0,520	0,126
	CO_18	0,159	0,044	0,285	0,285	0,260	0,247	,629 ^a	0,675	0,570	0,304	-0,206	0,246	-0,024	-0,266	-0,080	-0,253	-0,047	0,083
	CO_19	0,267	0,115	0,351	0,242	0,185	0,160	0,675	,777 ^a	0,671	0,274	-0,168	0,154	-0,161	-0,360	-0,169	-0,423	-0,200	0,065
	CO_20	0,383	0,237	0,451	0,106	0,191	0,153	0,570	0,671	,633 ^a	0,229	-0,111	0,079	-0,249	-0,395	-0,292	-0,460	-0,164	0,206
	CO_21	-0,107	-0,105	0,353	0,207	-0,184	-0,200	0,304	0,274	0,229	,607 ^a	-0,408	0,555	0,267	-0,392	-0,194	-0,108	-0,057	0,205
	CO_22	0,035	-0,214	-0,255	0,004	0,089	0,065	-0,206	-0,168	-0,111	-0,408	,697 ^a	-0,676	-0,097	0,148	-0,201	0,063	0,107	-0,058
	CO_23	-0,204	-0,006	0,216	0,163	-0,060	-0,036	0,246	0,154	0,079	0,555	-0,676	,778 ^a	0,330	-0,153	0,177	0,090	0,045	0,096
	CO_24	-0,550	-0,538	-0,293	0,365	-0,040	-0,006	-0,024	-0,161	-0,249	0,267	-0,097	0,330	,589 ^a	0,159	0,229	0,468	0,275	-0,137
	CO_25	-0,276	-0,172	-0,549	0,039	0,265	0,322	-0,266	-0,360	-0,395	-0,392	0,148	-0,153	0,159	,573 ^a	0,517	0,490	0,304	-0,306
	CO_26	-0,367	-0,162	-0,519	0,137	0,181	0,258	-0,080	-0,169	-0,292	-0,194	-0,201	0,177	0,229	0,517	,701 ^a	0,439	0,160	-0,432
	CO_27	-0,484	-0,398	-0,502	0,194	0,207	0,262	-0,253	-0,423	-0,460	-0,108	0,063	0,090	0,468	0,490	0,439	,655 ^a	0,465	-0,184
	CO_28	-0,130	-0,126	-0,148	0,120	0,498	0,520	-0,047	-0,200	-0,164	-0,057	0,107	0,045	0,275	0,304	0,160	0,465	,591 ^a	0,170
	CO_29	0,367	0,336	0,527	-0,182	0,171	0,126	0,083	0,065	0,206	0,205	-0,058	0,096	-0,137	-0,306	-0,432	-0,184	0,170	,560 ^a

Resíduo^b	CO_9		0,009	-0,002	0,147	-0,091	-0,031	-0,046	-0,012	-0,026	0,065	0,034	-0,013	0,119	0,013	0,106	0,014	0,053	-0,050
	CO_10	0,009		-0,016	0,117	-0,052	-0,042	0,077	-0,018	-0,039	0,060	0,134	-0,011	0,108	0,027	0,025	0,025	-0,003	-0,017
	CO_14	-0,002	-0,016		0,044	-0,011	-0,014	-0,007	-0,027	0,001	-0,005	0,070	-0,017	0,004	0,056	0,083	0,041	-0,002	-0,098
	CO_15	0,147	0,117	0,044		-0,044	0,029	-0,095	-0,142	-0,115	0,005	-0,031	-0,003	-0,129	-0,002	0,033	-0,048	-0,036	0,037
	CO_16	-0,091	-0,052	-0,011	-0,044		0,085	-0,077	-0,049	-0,082	0,070	-0,034	0,012	-0,023	-0,101	-0,093	-0,067	-0,154	-0,091
	CO_17	-0,031	-0,042	-0,014	0,029	0,085		-0,061	-0,076	-0,109	0,084	-0,020	0,010	-0,030	-0,092	-0,062	-0,105	-0,120	-0,078
	CO_18	-0,046	0,077	-0,007	-0,095	-0,077	-0,061		-0,063	-0,122	-0,032	0,061	-0,036	0,025	0,049	0,018	0,055	-0,003	0,084
	CO_19	-0,012	-0,018	-0,027	-0,142	-0,049	-0,076	-0,063		0,045	-0,078	-0,005	0,015	0,049	0,050	-0,003	0,097	0,053	0,076
	CO_20	-0,026	-0,039	0,001	-0,115	-0,082	-0,109	-0,122	0,045		-0,104	-0,027	0,017	0,054	0,101	0,029	0,088	0,108	0,049
	CO_21	0,065	0,060	-0,005	0,005	0,070	0,084	-0,032	-0,078	-0,104		0,081	-0,109	-0,021	0,028	0,050	-0,112	-0,018	-0,159
	CO_22	0,034	0,134	0,070	-0,031	-0,034	-0,020	0,061	-0,005	-0,027	0,081		0,120	0,102	0,036	0,144	-0,007	-0,050	-0,013
	CO_23	-0,013	-0,011	-0,017	-0,003	0,012	0,010	-0,036	0,015	0,017	-0,109	0,120		-0,036	-0,007	-0,054	-0,006	-0,028	-0,011
	CO_24	0,119	0,108	0,004	-0,129	-0,023	-0,030	0,025	0,049	0,054	-0,021	0,102	-0,036		0,086	0,083	-0,050	-0,092	0,043
	CO_25	0,013	0,027	0,056	-0,002	-0,101	-0,092	0,049	0,050	0,101	0,028	0,036	-0,007	0,086		-0,028	-0,033	-0,034	0,151
	CO_26	0,106	0,025	0,083	0,033	-0,093	-0,062	0,018	-0,003	0,029	0,050	0,144	-0,054	0,083	-0,028		-0,009	0,039	0,104
	CO_27	0,014	0,025	0,041	-0,048	-0,067	-0,105	0,055	0,097	0,088	-0,112	-0,007	-0,006	-0,050	-0,033	-0,009		-0,008	0,033
	CO_28	0,053	-0,003	-0,002	-0,036	-0,154	-0,120	-0,003	0,053	0,108	-0,018	-0,050	-0,028	-0,092	-0,034	0,039	-0,008		-0,146
	CO_29	-0,050	-0,017	-0,098	0,037	-0,091	-0,078	0,084	0,076	0,049	-0,159	-0,013	-0,011	0,043	0,151	0,104	0,033	-0,146	

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Comunalidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 69 (45,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

APÊNDICE 3 – COEFICIENTES DA REGRESSÃO LINEAR

Tabela B – Coeficientes^a de regressão - Vencimento bruto mensal

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1 (Constante)	3,116	0,070		44,290	0,000
Vencimento bruto mensal	0,042	0,022	0,160	1,866	0,064

a. Variável Dependente: CO

Tabela C - Coeficientes^a de regressão – Género

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1 (Constante)	3,243	0,115		28,313	0,000
Género	-0,006	0,067	-0,008	-0,087	0,931

a. Variável Dependente: CO

Tabela D - Coeficientes^a de regressão – Habilitações literárias

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1 (Constante)	3,218	0,110		29,353	0,000
Habilitações literárias	0,005	0,035	0,013	0,150	0,881

a. Variável Dependente: CO

Tabela E - Coeficientes^a de regressão – Formação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
1 (Constante)	3,314	0,072		46,318	0,000
Formação	-0,050	0,040	-0,108	-1,244	0,216

a. Variável Dependente: CO

Tabela F - Coeficientes^a de regressão – Idade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro padrão	Beta			
1	(Constante)	3,375	0,119		28,275	0,000
	Idade dos participantes	-0,004	0,003	-0,106	-1,229	0,221

a. Variável Dependente: CO

Tabela G - Coeficientes^a de regressão – Antiguidade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro padrão	Beta			
1	(Constante)	3,229	0,080		40,551	0,000
	Antiguidade	0,002	0,030	0,005	0,060	0,952

a. Variável Dependente: CO