



MESTRADO
Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

**TEORIA DA TROCA SOCIAL COMO FONTE DE COMPROMISSO:
UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS EM PORTUGAL**

MARTA SOFIA GUERRA TAVARES

OUTUBRO DE 2019



MESTRADO
Ciências Empresariais

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
Dissertação

**TEORIA DA TROCA SOCIAL COMO FONTE DE COMPROMISSO:
UM ESTUDO NAS MAIORES EMPRESAS EM PORTUGAL**

MARTA SOFIA GUERRA TAVARES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

OUTUBRO DE 2019

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa não foi conseguida apenas a duas mãos. Deixo o meu agradecimento aos que contribuíram para o seu sucesso.

À professora Carla Curado, por ter sido a minha grande referência do início ao fim do mestrado. Um simples agradecimento pela sua orientação, paciência e motivação fica aquém de todo o apoio durante esta etapa.

Aos meus pais, por tudo o que me proporcionaram, pela exigência e exemplo de perseverança. O meu caminho tem sido traçado pelo apoio e carinho que me dão e esta vitória é tão minha como deles.

À minha irmã e à sua capacidade de reavivar a minha criança interior, sempre que a energia me falta. Que consigamos manter sempre o amor e cumplicidade que nos une.

A todos os que, por laços de família, amizade ou amor, ouviram as minhas frustrações e compreenderam as minhas ausências.

Ao voluntariado e a outras experiências que me acrescentaram um valor incomparável nesta jornada.

Sou-vos muito grata.

RESUMO

Esta investigação pretende contribuir para a literatura sobre um dos fatores cruciais ao nível organizacional: o compromisso dos colaboradores. Com base na Teoria da Troca Social, foram identificadas seis possíveis condições antecedentes ao compromisso: Desenvolvimento de Competências, *Empowerment*, Conflitos Trabalho-família, Confiança, Liderança Transformacional e a variável individual Antiguidade na Organização. Foram analisadas as diferentes configurações que levam à presença e à ausência de compromisso, partindo da divisão do conceito em Compromisso Afetivo, Compromisso Calculista e Compromisso Normativo proposta por Meyer & Allen (1991). Após a aplicação de um questionário às maiores empresas em Portugal, a Análise Qualitativa Comparativa (fsQCA) às respostas dos 546 participantes evidenciou a existência de mais caminhos para o Compromisso Afetivo do que para a sua ausência; relativamente ao Compromisso Calculista, destacaram-se mais caminhos para a ausência do que para a presença do resultado; não surgiram caminhos para a ausência de Compromisso Normativo, o que evidencia uma forte lealdade e dever para com as organizações; por último, o Compromisso Total, que representa a junção das três dimensões, revelou equilíbrio no número de caminhos para a sua presença e ausência – ainda assim, existe mais um caminho para a presença de resultado do que para a ausência. Os resultados confirmam a relação causal das condições com o compromisso e a relevância da sua análise para a gestão e para o contexto organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: teoria da troca social; compromisso organizacional; desenvolvimento de competências; *empowerment*; conflitos trabalho/família; confiança; liderança transformacional; antiguidade; fsQCA;

ABSTRACT

This research aims to contribute to the literature on one of the crucial factors at the organizational level: employee commitment. Based on the Social Exchange Theory, six possible antecedents of commitment were identified: Competence Development, Empowerment, Work-Family Conflicts, Trust, Transformational Leadership, and the individual variable Tenure. The different configurations that lead to the presence and absence of commitment were analyzed, starting from the division of the concept into Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment proposed by Meyer & Allen (1991). After applying a questionnaire to the largest companies in Portugal, the Comparative Qualitative Analysis (fsQCA) of the 546 participants' answers showed that there are more paths for Affective Commitment than for its absence; regarding the Continuance Commitment, more ways to the absence than the presence of the result were highlighted; there were no paths for the absence of Normative Commitment, which shows a strong loyalty and duty towards organizations; finally, the Total Commitment, which represents the junction of the three dimensions, revealed a balance in the number of paths to their presence and absence - yet there is one more path to the presence of the outcome than to the absence. The results confirm the causal relationship of conditions with commitment and the relevance of their analysis to management and organizational context.

KEYWORDS: social exchange theory; organizational commitment; competence development; empowerment; work/family conflicts; trust; transformational leadership; tenure; fsQCA.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	3
2.1.1. COMPROMISSO AFETIVO.....	4
2.1.2. COMPROMISSO CALCULISTA.....	4
2.1.3. COMPROMISSO NORMATIVO.....	5
2.2. TEORIA DA TROCA SOCIAL E OS ANTECEDENTES DE COMPROMISSO.....	6
2.2.1. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	8
2.2.2. EMPOWERMENT.....	9
2.2.3. CONFLITOS TRABALHO/FAMÍLIA.....	9
2.2.4. CONFIANÇA.....	10
2.2.5. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	10
3. METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS	11
3.1. TÉCNICA - QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS (QCA).....	12
3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS - QUESTIONÁRIO.....	13
4. ANÁLISE DE DADOS	15
4.1. CONDIÇÕES DO ESTUDO.....	15
4.2. PARTICIPANTES.....	16
4.3. CALIBRAÇÃO DOS DADOS.....	17
4.4. ANÁLISE DE NECESSIDADE E DE SUFICIÊNCIA.....	19
4.5. ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES CAUSAIS.....	21
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
6. CONCLUSÕES	32
6.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Modelo de compromisso e antecedentes	11
Tabela II - Definição das condições e resultados	15
Tabela III - Escalas utilizadas.....	16
Tabela IV - Caracterização sociodemográfica dos respondentes	17
Tabela V - Estatísticas descritivas e calibrações	18
Tabela VI - Condições necessárias: Compromisso Afetivo.....	19
Tabela VII - Condições necessárias: Compromisso Calculista	20
Tabela VIII - Condições necessárias: Compromisso Normativo	20
Tabela IX - Condições necessárias: Compromisso Total.....	21
Tabela X - Configurações causais para o Compromisso Afetivo (compA)	23
Tabela XI - Configurações causais para o não Compromisso Afetivo (~compA)	23
Tabela XII - Configurações causais para o Compromisso Calculista (compC).....	24
Tabela XIII - Configurações causais para o não Compromisso Calculista (~compC)...	24
Tabela XIV - Configurações causais para o Compromisso Normativo (compN)	25
Tabela XV - Configurações causais para o Compromisso Total (compT)	26
Tabela XVI - Configurações causais para o não Compromisso Total (~compT)	26
Tabela XVII - Caminhos comuns para a presença e ausência de compromisso.....	27
Tabela XVIII – Constructo do questionário	42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

antig – antiguidade na organização

confia - confiança

conflito – conflitos entre o trabalho e a família

compA – compromisso afetivo

compC – compromisso calculista

compN – compromisso normativo

csQCA - crisp set Qualitative Comparative Analysis

descomp – desenvolvimento de competências

empow - empowerment

fsQCA - fuzzy set Qualitative Comparative Analysis

líder – liderança transformacional

mvQCA - multi value Qualitative Comparative Analysis

QCA - Qualitative Comparative Analysis

1. INTRODUÇÃO

Viver em sociedade implica estabelecer relações interpessoais, quer aconteçam entre amigos, familiares ou colegas de trabalho. O estudo destas trocas sociais tem vindo a ganhar espaço como área de elevado interesse para as organizações (Liu & Deng, 2011; Nazir *et al.*, 2018), aliado à importância do fomento do compromisso dos colaboradores para que estes se mantenham na organização com bons níveis de desempenho (Meyer *et al.*, 2002; Mory *et al.*, 2016). Esse compromisso é definido, de forma geral, como a identificação com os valores e objetivos da empresa e o foco em manter-se na mesma (Meyer *et al.*, 1993), podendo assumir várias formas e afetar os resultados da organização. Investir em aspetos de desenvolvimento de carreira, de compatibilização com a vida familiar e na boa relação dos colaboradores com a empresa é um caminho importante para as organizações contemporâneas (Mory *et al.*, 2016).

No contexto atual, as organizações que apostam numa gestão estruturada e mensurada, considerando as necessidades do capital humano, potenciam o desenvolvimento de uma cultura saudável, bem como o compromisso dos seus colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais (Hanaysha, 2016). Assim, a presente investigação foca-se no contributo das práticas de reciprocidade entre organizações e colaboradores para o desenvolvimento desse compromisso.

Nos últimos anos, diversos estudos comprovaram que o sentido de compromisso comporta resultados benéficos para as organizações, como a satisfação, a cidadania organizacional e o aumento da produtividade (Mory *et al.*, 2016; Mory *et al.*, 2017; Pereira *et al.*, 2017; Soltani & Hajkarimi, 2016) e que a sua ausência está associada a resultados negativos, como o absentismo, performances baixas, intenções de saída e custos elevados (Soltani & Hajkarimi, 2016). O valor destes fatores para as organizações, a par da investigação nesta área, confirma que o compromisso organizacional e os seus antecedentes são muito relevantes para a Gestão e para os resultados organizacionais.

A motivação base para a escolha deste tema partiu da observação próxima de diferentes pessoas com o que pareciam ser vários tipos de compromisso, o que suscitou a curiosidade em perceber o que leva um indivíduo a sentir-se comprometido. Esta multidimensionalidade do compromisso é suportada pela contribuição de Meyer & Allen (1991), cuja divisão do conceito em Compromisso Afetivo – permanecer numa organização por vontade, Compromisso Calculista – permanecer por necessidade e

Compromisso Normativo – permanecer por obrigação é uma das definições mais consensuais ao longo dos tempos (Nazir *et al.*, 2018).

O presente estudo pretende contribuir para a identificação das condições causais entre um conjunto de variáveis - de desenvolvimento de carreira, de compatibilização com a vida familiar e de relação com a organização - que levam ao compromisso dos colaboradores. A investigação foi direcionada para as grandes empresas em Portugal, dado o número relevante de colaboradores e, conseqüentemente, a sua capacidade de investimento nos recursos humanos. Assim, foi enviado um questionário às maiores empresas em Portugal para a recolha dos dados.

O objetivo principal da investigação é analisar o compromisso organizacional e identificar as condições que levam à sua existência e ausência. Coloca-se, assim, a seguinte questão de investigação: **que combinações de práticas internas conduzem à presença e à ausência do compromisso organizacional?** Para responder a esta questão, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

- a. Identificar as configurações causais que levam à presença de compromisso nas organizações em Portugal;
- b. Identificar as configurações causais que levam à ausência de compromisso nas organizações em Portugal.

A escolha das condições a estudar prende-se com o seu valor na literatura como antecedentes do compromisso, suportado pela Teoria da Troca Social, que aborda a existência de trocas e relações de reciprocidade entre organizações e colaboradores (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Foram adotadas cinco condições baseadas na literatura e vinculadas à Teoria: desenvolvimento de competências, *empowerment*, conflitos trabalho/família, confiança e liderança transformacional. A condição individual da antiguidade na organização revela-se importante para o desenvolvimento do compromisso (Brimeyer *et al.*, 2010), pelo que também foi analisada.

A dissertação está organizada em seis capítulos, refletindo as suas diferentes fases de conceção. A Introdução reflete a temática do estudo, as razões da investigação e os objetivos a alcançar, bem como a breve descrição da estrutura da dissertação. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, a teoria central do estudo, os autores relevantes para a temática e os conceitos necessários para a compreender. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia escolhida para todo o processo de recolha e

análise dos dados. Para identificar os diferentes caminhos que levam à presença e à ausência do compromisso organizacional, recorreremos à Análise Qualitativa Comparativa. O quarto capítulo apresenta a recolha e análise dos dados, através da aplicação de um questionário às maiores empresas em Portugal. O quinto e sexto capítulos apresentam a discussão dos resultados e as principais conclusões, respetivamente, terminando com as limitações e recomendações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O conceito de compromisso organizacional conheceu diferentes abordagens a partir do final da década de 70, altura em que o seu desenvolvimento teórico começou a tornar-se evidente (Meyer *et al.*, 1993). Destacam-se algumas análises na revisão de literatura, que diferem sobretudo na dimensionalidade do conceito.

A análise de Mowday *et al.* (1979) sustenta a abordagem unidimensional do compromisso, definindo-o como a força do envolvimento e da identificação do indivíduo com a organização. Wiener (1982) parte também da forma unidimensional do compromisso, definindo-o como o conjunto de imposições normativas e processuais que ditam ações com vista ao alcance dos objetivos organizacionais. Já a abordagem de O'Reilly & Chatman (1986) assume a forma multidimensional do compromisso, conceito que, segundo os autores, reflete a ligação psicológica à organização e a extensão na qual o indivíduo adota valores e características da mesma. Na mesma linha destaca-se o contributo de Allen & Meyer (1990), que definem o compromisso como o estado de vinculação psicológica do indivíduo à organização e de menor suscetibilidade a *turnover*. O modelo tridimensional dos mesmos autores explorou o conceito não apenas como a ligação psicológica do colaborador à organização, mas como uma variável passível de afetar a decisão de permanecer ou não na mesma, quer seja motivada por um desejo (dimensão afetiva), uma necessidade (dimensão calculista), ou uma obrigação (dimensão normativa). Estes três estados psicológicos podem ser sentidos em simultâneo, ainda que com intensidades distintas (Arraes *et al.*, 2017; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993).

O modelo tridimensional de compromisso constitui uma das abordagens globais mais aplicadas para estudar o compromisso dos colaboradores e foi, igualmente, adotada nesta investigação. Segundo os autores, apesar de existirem diversas definições, todas refletem um de três tópicos: o apego, os custos percebidos ou a obrigação (Meyer & Allen, 1991; Soltani & Hajikarimi, 2016). Assim, surgem três dimensões de compromisso organizacional resultantes de diferentes experiências e com diferentes implicações no comportamento dos colaboradores - o Compromisso Afetivo, Calculista e Normativo.

2.1.1. COMPROMISSO AFETIVO

A dimensão afetiva do compromisso refere-se à ligação emocional, ao envolvimento, à identificação e ao apego do indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1991). Um colaborador que sinta a sua experiência de trabalho como satisfatória e valorizada poderá, mais facilmente, desenvolver este nível de compromisso, permanecendo por desejo ou vontade (Meyer *et al.*, 1993).

Colaboradores com um compromisso afetivo elevado consideram-se alinhados com os valores organizacionais e revelam disponibilidade para participar em atividades de desenvolvimento, lazer ou associativismo na organização (Meyer *et al.*, 2002). Para além do impacto positivo na organização, os colaboradores apresentam melhores níveis de resistência ao *stress* no trabalho, o que contribui positivamente para a sua saúde e bem-estar, e estão mais motivados para alcançar objetivos comuns (Mory *et al.*, 2016; Philippaers *et al.*, 2017). Desta forma, colaboradores comprometidos afetivamente tendem a desenvolver mais esforços em prol da organização do que colaboradores com laços afetivos menos evidentes (Rego, *et al.*, 2007). Os laços afetivos estão associados a níveis de performance mais elevados, pelo que esta dimensão do compromisso assume uma especial relevância para as organizações (Bauer *et al.*, 2006).

2.1.2. COMPROMISSO CALCULISTA

A dimensão calculista do compromisso refere-se à perceção do colaborador sobre o seu investimento na organização e aos possíveis custos associados à sua saída (Meyer *et al.*, 1993). Para agrupar as definições correspondentes ao compromisso calculista, Allen & Meyer (1990) partiram da teoria das *Side-Bets* de Becker (1960), um conceito que faz referência aos investimentos valorizados do indivíduo e a sua conversão em perdas, caso abandone a organização. Assim, esta dimensão desenvolve-se em

indivíduos que sentem que contribuíram para a empresa e que não têm alternativas de trabalho melhores, permanecendo na organização por simples necessidade (Meyer *et al.*, 2002). Colaboradores com esta dimensão apenas ingressam em atividades obrigatórias e dificilmente fazem esforços extra que beneficiem objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990).

O compromisso calculista é comumente associado a antecedentes e consequentes inversos aos do compromisso afetivo e normativo (Meyer *et al.*, 1993), visto que advém, sobretudo, da disponibilidade de alternativas e da noção do investimento aplicado. Ao permanecer na organização apenas porque precisa, o colaborador pode desenvolver sentimentos de desequilíbrio relativamente ao seu investimento na mesma e começar a revelar piores desempenhos, reportando apenas os mínimos necessários. Tal faz com que este tipo de compromisso seja o mais prejudicial para as organizações (Meyer *et al.*, 2002). Por ser, igualmente, uma dimensão associada a fatores intrínsecos ao colaborador e, muitas vezes, exteriores à organização, a análise da dimensão calculista é frequentemente considerada insuficiente nos estudos sobre o compromisso, apresentando valores de correlação baixos e imprecisos relativamente às variáveis organizacionais estudadas (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 2002).

2.1.3. COMPROMISSO NORMATIVO

A dimensão normativa prende-se com o sentido de responsabilidade e obrigação moral para com a organização, sendo que os colaboradores permanecem na mesma por dever e lealdade (Allen & Meyer, 1990). Este sentimento leva os colaboradores a realizarem o seu trabalho de forma competente mas com pouco empenho ou entusiasmo, permanecendo na organização enquanto o sentido de obrigação moral for evidente (Meyer & Allen, 1993; Nascimento *et al.*, 2008).

A idoneidade da lealdade e do dever parte, inicialmente, do contexto pessoal do próprio colaborador e das relações que desenvolveu desde cedo com a sociedade e com a cultura envolvente (Wiener, 1982). Porém, este sentido de obrigação também pode ser estabelecido a partir de atividades que impliquem investimento nos indivíduos e pelas quais estes se consideram em dívida, influenciando a dimensão normativa do compromisso para com a organização que o contrata (Meyer *et al.*, 2002).

2.2. TEORIA DA TROCA SOCIAL E OS ANTECEDENTES DE COMPROMISSO

No final da década de 50, a interação entre pares começou a ganhar importância no estudo do comportamento organizacional, centrando-se numa das teorias fulcrais da Sociologia, Psicologia Social e Economia para compreender as relações interpessoais: a Teoria da Troca Social. Homans (1958) e Emerson (1962; 1976) focaram-se nas relações de poder entre indivíduos para justificar as relações. Gouldner (1960) abordou as normas da reciprocidade, nas quais as trocas sociais se baseiam. Blau (1964) distinguiu as trocas económicas, que envolvem trocas pontuais e concretas de trabalho por benefícios financeiros, das trocas sociais, que pressupõem relações de interesse de longo prazo e trocas de recursos mais emocionais. Embora os principais teóricos diverjam nas suas particularidades, todos convergem na essência da teoria: as trocas sociais compreendem ações contingentes às alheias que, ao longo do tempo, proporcionam transações e relacionamentos mutuamente recompensadores (Nazir *et al.*, 2018).

Ao nível organizacional, a Teoria da Troca Social manifesta-se nas relações entre colegas, níveis hierárquicos e os colaboradores e a organização (Colquitt *et al.*, 2014). O indivíduo que dá muito aos outros tenta obter muito deles e o que recebe muito é pressionado para dar muito em troca - um processo de influência e reciprocidade que resulta num equilíbrio de trocas (Gouldner, 1960; Homans, 1958). Diversos estudos demonstram que o compromisso dos colaboradores deriva das perceções sobre o apoio da organização e sobre o seu compromisso (Liu & Deng, 2011; Nazir *et al.*, 2018; Soltani & Hajikarimi, 2016). Tal implica que os indivíduos interpretem as práticas de recursos humanos como indicadores favoráveis do compromisso da organização, sendo estas perceções retribuídas segundo o seu compromisso (Soltani & Hajikarimi, 2016).

Os antecedentes do compromisso organizacional têm sido amplamente investigados ao longo dos anos (Allen *et al.*, 2004; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Mory *et al.*, 2016; Soltani & Hajikarimi, 2016; Spanuth & Wald, 2017). Meyer *et al.* (2002), por exemplo, demonstraram que fatores como a avaliação de desempenho, a formação e os benefícios organizacionais influenciam positivamente o compromisso afetivo e normativo, a par de fatores como a justiça e o apoio organizacional. A maioria dos antecedentes pode ser agrupada em diferentes categorias, correspondendo a características pessoais, características estruturais, características do trabalho ou experiências no trabalho (Meyer *et al.*, 1993). Estes fatores são sentidos de forma

múltipla e levam a diferentes dimensões de compromisso (Sharma *et al.*, 2013; Spanuth & Wald, 2017).

As características pessoais correspondem a fatores intrínsecos, como a idade, o género ou a antiguidade na organização (Meyer *et al.*, 2002). Considerando a reciprocidade com a organização, a antiguidade é um antecedente de compromisso muito abordado (Brimeyer *et al.*, 2010). A relação entre a antiguidade e o compromisso pode variar tendo em conta a posição do indivíduo, porém, é geralmente associada positivamente a todos os níveis de compromisso (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002), sendo que alguns estudos têm demonstrado que os trabalhadores mais antigos estão mais satisfeitos e comprometidos com a sua função (Brimeyer *et al.*, 2010; Mathieu & Zajac, 1990).

As variáveis estruturais, ou percebidas como “da organização”, estão associadas à estrutura e às políticas da empresa, como a hierarquização ou os procedimentos transversais (Meyer *et al.*, 2002). Diversos estudos destacam as práticas de desenvolvimento de competências como importantes precursoras do compromisso organizacional, visto que a formação e as oportunidades de carreira adequadas aumentam não só a motivação e performance dos colaboradores, como o compromisso para com esse investimento (Al Adresi & Darun, 2017; Spanuth & Wald, 2018).

No âmbito das características do trabalho, um fator de destaque é o *empowerment* ou a disponibilidade para o colaborador realizar o seu trabalho autonomamente (Spreitzer, 1995). Níveis elevados de autonomia elevam a confiança e o sentimento de valorização, potenciando o compromisso (Allen *et al.*, 2004; Soltani & Hajikarimi, 2016; Spanuth & Wald, 2018). A carga de trabalho é, igualmente, um fator a ter em consideração, pelo que os conflitos entre o trabalho e a família, resultantes do desequilíbrio das trocas, são um exemplo de um fator que afeta a esfera privada e que, segundo diversos autores, está negativamente associado ao compromisso (Netemeyer *et al.*, 1996; Talukder, 2019).

As experiências de trabalho prendem-se com as relações desenvolvidas com a organização, integrando fatores mais subjetivos como a confiança e o estilo de liderança (Meyer *et al.*, 2002). A confiança e credibilidade nos colegas e a liderança transformacional e positiva são fatores de destaque ao nível do compromisso,

potenciando relações coesas, motivadas e direcionadas aos objetivos organizacionais (Bass, 1999; Lee & Choi, 2003).

À luz da Teoria da Troca Social, os fatores identificados têm em comum a interação entre a organização e o colaborador, estabelecendo uma troca de benefícios que, à partida, levará ao compromisso (Blau, 1964; Liu & Deng, 2011; Nazir *et al.*, 2018). Partindo da premissa da reciprocidade (Gouldner, 1960), destacámos o desenvolvimento de competências, *empowerment*, conflitos trabalho/família, confiança e liderança transformacional como antecedentes que, sozinhos ou em conjunto, levam à presença ou à ausência de compromisso.

2.2.1. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento de competências é o conjunto das atividades destinadas a manter ou a melhorar as capacidades e o desempenho dos colaboradores, sendo percecionadas como contributos para o seu desenvolvimento profissional (Campion, *et al.*, 1994; Vos *et al.*, 2011). Além da formação, estas atividades envolvem ações de mentoria e aprendizagem *on-the-job* e iniciativas de desenvolvimento de carreira (Markowitsch *et al.*, 2001; Moreira *et al.*, 2018), potenciando trocas de conhecimento para todos os níveis organizacionais (Hoffmann, 1999; Vos *et al.*, 2011).

Segundo inúmeros estudos, investir na formação e nas oportunidades de carreira potencia atitudes positivas, influenciando o compromisso (Ahmad *et al.*, 2017; Benson *et al.*, 2018; Moon & Choi, 2017; Salminen & Miettinen, 2019). Moreira *et al.* (2018) e Rego *et al.* (2007) destacaram a relação positiva do desenvolvimento de competências com o compromisso afetivo no contexto português. Outros autores, como Meyer *et al.* (2002), Soltani e Hajkarimi (2016) e Spanuth & Wald (2018), relacionaram-na com o compromisso afetivo e normativo, dado que a variável afeta não só o apego afetivo como o dever e lealdade para com esse investimento. Uma organização que desenvolve o seu capital humano dificulta a sua imitação, aumentando o seu valor e criando ainda uma vantagem competitiva (Ahmad *et al.*, 2017). Esse investimento indica-lhes que a organização se preocupa, fazendo com que os colaboradores, com base na reciprocidade dessa troca, desenvolvam confiança, desejo de permanecer e dever para com a mesma (Vos *et al.*, 2011; Meyer *et al.*, 2002).

2.2.2. EMPOWERMENT

O *empowerment* surgiu na psicologia como um conceito motivacional de auto eficiência, abrangendo quatro níveis: o significado, que envolve o *fit* entre os objetivos organizacionais e os do colaborador; a competência ou a crença nas próprias capacidades; a autonomia de decisão e o impacto nos resultados (Spreitzer, 1995). Ao nível organizacional, pode ser definido como a medida em que o colaborador determina o seu contexto operacional de forma autossuficiente (Mory *et al.*, 2016).

O *empowerment* tem sido largamente associado na literatura ao compromisso afetivo (Allen *et al.*, 2004; Maynard *et al.*, 2012; Spreitzer, 1995), relacionando-o a fatores como a formação e o trabalho em equipa (Hanaysha, 2016; Suhaimi *et al.*, 2018), as trocas sociais e de valor económico para a organização (Yin *et al.*, 2019) ou a satisfação com o trabalho e com a liderança (Byza *et al.*, 2019). A autonomia e o envolvimento nas decisões transmitem confiança, influenciando a sua motivação, o aperfeiçoamento de competências e a inovação (Allen *et al.*, 2004; Maynard *et al.*, 2012). Estabelece-se, assim, uma relação emocional que favorece o compromisso afetivo dos colaboradores para com uma organização que os valoriza, bem como um compromisso normativo pelo dever de continuar a assumir responsabilidades (Meyer *et al.*, 2002; Yin *et al.*, 2019). Elevados níveis de autonomia, sobretudo em funções de topo, também podem gerar o sentimento de investimento e de tempo dedicado à organização e desenvolver o compromisso calculista (Meyer *et al.*, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

2.2.3. CONFLITOS TRABALHO/FAMÍLIA

Quando o tempo dedicado e a tensão criada pelo trabalho interferem nas responsabilidades familiares, geram-se conflitos entre o trabalho e a família (Netemeyer *et al.*, 1996). Estes conflitos associam-se a funções ambíguas, horas extra, tensão e *burnout*, levando a resultados negativos para as organizações (Frone *et al.*, 1992).

A literatura sugere a relação inversa entre os conflitos trabalho/família e o compromisso, sobretudo o afetivo e normativo, pelo cansaço e declínio dos laços emocionais para com a organização (Netemeyer *et al.*, 1996; Frone *et al.*, 1992; Meyer *et al.*, 2002; Mukanzi & Senaji, 2017). Segundo Meyer *et al.* (2002), a variável assume uma influência positiva considerável no caso do compromisso calculista, pois os conflitos levam à ponderação dos investimentos e dos custos de saída. Ainda assim, fatores como

o apoio da organização e a liderança positiva podem diminuir a percepção e os efeitos destes conflitos e ajudar a reforçar o compromisso organizacional (Talukder, 2019).

2.2.4. CONFIANÇA

A confiança é um dos conceitos fundamentais mais facilmente perceptíveis pelos indivíduos, mas mais difíceis de conceptualizar (Soltani & Hajikarimi, 2016). Neste contexto, podemos defini-la como a fé recíproca nas intenções e comportamentos dos colegas e superiores (Lee & Choi, 2003). A construção destas relações de confiança e de colaboração influencia o comportamento no local de trabalho, relacionando-se com uma gestão participada, que envolva os trabalhadores nas decisões (Lopes, 2012).

A Teoria da Troca Social postula que ações baseadas na confiança levam a gestos de boa vontade, retribuídos no futuro (Gouldner, 1960). Esta confiança desenvolve-se ao longo do tempo, com base nas observações e interações frequentes (Mayer *et al.*, 1995), contribuindo para um bom ambiente de trabalho, a partilha de conhecimentos, as boas relações entre pares e, conseqüentemente, o compromisso afetivo (Jiang *et al.*, 2017; Lee & Choi, 2003). Soltani & Hajikarimi (2016) destacam a importância do apoio e do compromisso da organização para que os colaboradores confiem na mesma e devolvam esse compromisso. No contexto português, Curado & Vieira (2019) referem que a confiança afeta positivamente não só a partilha de conhecimento nas organizações, como os laços afetivos e de dever moral para com as mesmas, traduzindo-se no compromisso afetivo e normativo dos colaboradores.

2.2.5. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional é um estilo de liderança que motiva os colaboradores a excederem as suas expectativas, alcançando objetivos organizacionais (Yukl, 1989). Líderes transformacionais inspiram a alcançar melhores desempenhos, partindo da transmissão da missão e valores organizacionais para transformar as atitudes e crenças dos seus seguidores (Bass, 1999; Jacobsen & Staniok, 2018). Com base no reconhecido modelo de Bass (1999), um dos primeiros teóricos a abordá-la, Rafferty & Griffin (2004) caracterizaram a liderança transformacional em quatro subdimensões: expressar uma imagem idealizada do futuro baseada em valores organizacionais (visão); expressar mensagens positivas sobre a organização e que construam confiança (comunicação inspiradora); compreender as necessidades dos colaboradores (liderança de suporte);

aumentar o interesse sobre os problemas e a capacidade de os repensar (estímulo intelectual) e elogiar e reconhecer esforços (reconhecimento pessoal).

Este estilo de liderança tem sido associado ao compromisso, representando diferentes *inputs* (Rafferty & Griffin, 2004). Os laços emocionais criados pelo *fit* de valores e pela confiança no superior e na organização potenciam o compromisso afetivo (Delegach *et al.*, 2017; Sungu *et al.*, 2019). O dever e a lealdade para com o líder, com quem a troca social se desenvolve, gera compromisso normativo (Ahmad *et al.*, 2017). A consideração dos problemas de novas maneiras e o engajamento com a organização aumenta o sentimento de investimento na mesma, levando ao compromisso calculista (Rafferty & Griffin; 2004).

Em suma, o compromisso organizacional e os antecedentes destacados revelam-se conceitos complexos e mutuamente influenciáveis (Meyer *et al.*, 2002), passíveis de serem analisados em conjunto. As características do modelo e os antecedentes relacionados com cada dimensão estão resumidos na Tabela I.

Tabela I - Modelo de compromisso e antecedentes

Modelo Tridimensional de Compromisso	Caraterização	Estado Psicológico	Antecedentes relacionados
Compromisso Afetivo	Dimensão em que o colaborador se sente emocionalmente envolvido e identificado com a organização. O colaborador permanece na organização porque quer permanecer.	Desejo	Desenvolvimento de Competências; Empowerment; (ausência de) Conflitos Trabalho/Família; Confiança; Liderança Transformacional;
Compromisso Calculista	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída, que advêm da falta de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais da saída serão elevados. O colaborador permanece na organização porque precisa de permanecer.	Necessidade	Empowerment; Conflitos Trabalho/Família; Liderança Transformacional;
Compromisso Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. O colaborador permanece na organização porque deve permanecer.	Obrigação	Desenvolvimento de Competências; Empowerment; (ausência de) Conflitos Trabalho/Família; Confiança; Liderança Transformacional;

Fonte: Elaboração própria, com base em Meyer & Allen (1991), Meyer *et al.* (1993) e Rego *et al.* (2007).

3. METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos e de recolha de dados. Foi adotada uma abordagem qualitativa, exploratória e não generalizável, na medida em que o objetivo é obter dados que explorem em profundidade como um fenómeno ocorre numa dada realidade (Cooper *et al.*, 2006;

Saunders *et al.*, 2009), podendo levar à descoberta de informações valiosas e diferentes das esperadas no início da pesquisa (Tonetto *et al.*, 2014). Pretende-se, assim, explorar os caminhos que levam ao compromisso ou à sua ausência, partindo da análise de variáveis importantes para as organizações.

A pesquisa documental é um passo essencial em qualquer investigação (Moreira, 2007) e serviu de base para o enquadramento teórico, operacionalização de conceitos e escalas. Para estudar as relações interpessoais entre colaboradores e a organização, a investigação é suportada pela Teoria da Troca Social, que permitiu articular as diferentes condições estudadas com os níveis de compromisso. A presente investigação pretende contribuir para o conhecimento sobre as configurações causais que levam ao compromisso e à sua ausência, partindo da análise das condições organizacionais desenvolvimento de competências, *empowerment*, conflitos trabalho/família, confiança e liderança transformacional e da condição individual de antiguidade na organização.

O contexto empírico do estudo parte da aplicação de um questionário por correio eletrónico. Os dados recolhidos foram trabalhados através da Análise Qualitativa Comparativa (*Qualitative Comparative Analysis*), uma técnica de elevado interesse para a gestão por procurar ultrapassar as limitações das abordagens quantitativas e qualitativas (Ragin, 2008).

3.1. TÉCNICA - QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS (QCA)

A *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) é uma técnica assente na lógica da álgebra booleana desenvolvida por Ragin (1987) que representa um caminho intermédio entre a abordagem quantitativa e qualitativa (Marx, 2006). Esta técnica permite analisar diferentes causas complexas e revelar como estas se conectam, formando combinações lógicas entre as condições em estudo e extrapolando alternativas para a análise dos dados (Freitas & Neto, 2015; Ragin, 2008; Ziemiańczyk *et al.*, 2017).

As diferentes técnicas QCA (nas quais se destacam a csQCA, mvQCA e fsQCA) diferem no tratamento das condições e resultados e na calibração das variáveis, isto é, na identificação dos limites para a sua transformação (Ragin, 2008). A presente investigação utiliza a análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos – *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA), caracterizada pela definição de três limites: 0 = não pertence ao conjunto; 0,5 = nem dentro, nem fora do conjunto; 1 = pertence

totalmente ao conjunto. Para calibrar as condições estudadas é necessário calcular os valores médios das respostas e ajustar os valores de corte, considerando as estatísticas das respostas e as opções de resposta às questões. Os itens devem ser claros e avaliados através de escalas de *Likert* (Ragin, 2008; Woodside *et al.*, 2015).

Uma das vantagens da QCA relativamente aos métodos estatísticos tradicionais - que apenas demonstram uma solução estimada para a variável dependente - é a análise das condições que levam tanto à presença como à ausência do resultado (Rihoux & Ragin, 2009). Adicionalmente, a QCA permite causas múltiplas estruturais e combinações assimétricas e equifinais, possibilitando a existência de diferentes combinações causais que conduzem ao mesmo resultado (Fiss, 2011).

O uso da fsQCA aplicado a este estudo permitiu identificar as condições causais que conduzem ao compromisso e à sua ausência. A par da sua análise individual, as três dimensões de compromisso organizacional (afetivo, calculista e normativo) foram transformadas num único *outcome* a estudar, denominado compromisso total (*compT*). As condições causais em análise são as variáveis internas organizacionais: desenvolvimento de competências (*descomp*), *empowerment* (*empow*), conflitos trabalho/família (*conflict*), confiança (*confia*) e liderança transformacional (*lider*). É também considerada a condição individual da antiguidade na organização (*antig*), por estar relacionada com as várias dimensões do compromisso (Brimeyer *et al.*, 2010). Os resultados dos modelos são o compromisso afetivo (*compA*), o compromisso calculista (*compC*), o compromisso normativo (*compN*) e o compromisso total (*compT*) e a ausência de compromisso afetivo (\sim *compA*), ausência de compromisso calculista (\sim *compC*), ausência de compromisso normativo (\sim *compN*) e ausência de compromisso total (\sim *compT*).

3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

Para cumprir os objetivos propostos optou-se pela recolha de dados através de um questionário. Este instrumento permite recolher, descrever e explicar os dados de uma forma simples e rápida, de modo a formular generalizações que existem objetivamente (Moreira, 2007; Saunders *et al.*, 2009).

Foi utilizado um questionário com distribuição online para recolha de dados. A tradução e verificação das escalas seguiu o modelo de três passos “*Translate – Translate*

Back”, uma metodologia de tradução proposta por Hill & Hill (2002). No primeiro passo, duas pessoas, (A) e (B), traduziram os itens em inglês para português. (A) é professora de inglês e tem nacionalidade portuguesa, sendo o português a sua língua materna; (B) é de nacionalidade inglesa e reside em Portugal, tendo como primeira língua o inglês. O segundo passo consistiu na comparação de ambas as traduções, cujos itens corresponderam quase na totalidade, tendo sido elaborada em conjunto uma versão traduzida do questionário. No último passo, esta tradução foi verificada por uma terceira pessoa (C) de nacionalidade portuguesa e residente em Inglaterra, que a traduziu novamente para inglês. (A) e (B) compararam os itens originais em inglês com a versão inglesa traduzida por (C) e a tradução final do questionário foi validada, visto que a quase totalidade dos itens traduzidos coincidia com os itens originais (Hill & Hill, 2002).

Procedemos à aplicação de um pré-teste e de um teste piloto para avaliar se as questões eram facilmente compreendidas pelos respondentes. O pré-teste, uma avaliação preliminar das questões e exclusão de possíveis erros (Alreck & Settle, 2004; Saunders *et al.*, 2009), passou pelo escrutínio de um académico na área, que verificou a validade do conteúdo. O teste piloto é o questionário antecedente ao questionário final, que avalia se as questões são compreendidas por uma pequena amostra de respondentes e se é necessário fazer alterações de acordo com as suas sugestões (Alreck & Settle, 2004; Moreira, 2007). Após a aplicação a uma amostra de 25 trabalhadores em Portugal, foram feitas pequenas alterações a três itens, afinando as suas redações e culminando na versão final a aplicar.

O questionário está dividido em duas partes, sendo que a primeira corresponde à caracterização sociodemográfica do inquirido (6 itens), a segunda à perceção das diferentes práticas organizacionais (50 itens) e a terceira à avaliação do compromisso organizacional (18 itens). Os 74 itens, à exceção dos sociodemográficos, utilizam uma escala de *Likert* de cinco pontos, entre 1-Discordo Totalmente e 5-Concordo Totalmente.

O questionário foi distribuído por *email* a uma base de dados das 10.000 maiores empresas em Portugal segundo o número de colaboradores, disponibilizada ao ISEG pela Informa D&B. A anonimidade e confidencialidade são fatores chave para garantir respostas verdadeiras e menos conservadoras (Hill & Hill, 2002; Moreira, 2007), pelo que o respeito pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados bem como o teor estritamente académico, anónimo e confidencial do questionário foram reforçados no *email* e nos

rodapés do questionário (ver Anexo 1). No *email*, enviado a 14 de maio de 2019, foi feita uma introdução sobre o estudo e a importância da contribuição dos respondentes, apelando à sua participação. Segundo Hill & Hill (2002), esta introdução é importante para cativar a atenção e dar a conhecer o estudo proposto. A 28 de maio de 2019 foi enviado um lembrete de apelo à participação dos contactos que não tinham respondido ao questionário ou que não o concluíram.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. CONDIÇÕES DO ESTUDO

Para a análise qualitativa comparativa dos dados foi utilizado o *software* fsQCA 2.5®. As condições dos modelos de compromisso associadas às escalas em estudo são o desenvolvimento de competências (*descomp*), *empowerment* (*empow*), conflitos trabalho/família (*confliit*), confiança (*confia*), liderança transformacional (*lider*), apresentadas na Tabela II. A condição individual sobre a antiguidade na organização (*antig*) também foi analisada.

Tabela II - Definição das condições e resultados

Atributo	Designação	Caracterização
Condição	Desenvolvimento de Competências	Conjunto de atividades destinadas a melhorar as competências e desempenho dos colaboradores e que são percecionadas como contributos para o seu desenvolvimento profissional
Condição	Empowerment	Medida em que o colaborador determina o seu contexto operacional de forma autónoma
Condição	Conflitos Trabalho/Família	Forma de conflito interligado em que o tempo dedicado e a tensão criada pelo trabalho interferem no desempenho das responsabilidades familiares
Condição	Confiança	Fé recíproca nas intenções e comportamentos de colegas e superiores
Condição	Liderança Transformacional	Estilo de liderança motivacional que inspira a que os colaboradores excedam as suas expectativas e interesses, alcançando os objetivos organizacionais
Resultado	Compromisso Organizacional	Estado de envolvimento com a organização, dividido em Compromisso Afetivo (apego emocional), Calculista (necessidade e perceção dos custos de saída) e Normativo (dever moral de permanência)

Fonte: Elaboração própria

As escalas que medem as condições desta investigação foram escolhidas com base na revisão de literatura e em diferentes autores, podendo ser consultadas aprofundadamente no Anexo 2. A Tabela III confirma a satisfação do requisito de fiabilidade do constructo, partindo da análise do *Alpha de Cronbach*, que deve passar o limiar aproximado de 0.7 para ser viável (Hair *et al.*, 2005).

Tabela III - Escalas utilizadas

(n=546)

Designação	Fonte	Alpha de Cronbach	
Desenvolvimento de Competências	Vos <i>et al.</i> (2011) 12 <i>Itens</i>	0,93	
Empowerment	Spreitzer (1995) 12 <i>Itens</i>	0,92	
Conflitos trabalho/família	Netemeyer <i>et al.</i> (1996) 5 <i>Itens</i>	0,91	
Confiança	Lee & Choi (2003) 6 <i>Itens</i>	0,95	
Liderança Transformacional	Rafferty & Griffin (2004) 15 <i>Itens</i>	0,93	
Compromisso organizacional	Meyer <i>et al.</i> (1991) 18 <i>Itens</i>	Afetivo	0,81
		Calculista	0,68
		Normativo	0,88
		Total	0,85

Fonte: Elaboração própria

4.2. PARTICIPANTES

O alvo de estudo da presente investigação são as maiores organizações em Portugal, considerando o número de colaboradores. Estas organizações são as que, à partida, têm mais poder de investimento nos seus recursos humanos, não só pela estrutura da organização ou pelas obrigações legais, como pela possibilidade de disponibilizarem recursos para investirem nas práticas internas abordadas neste estudo.

O questionário *online* foi enviado a uma base de dados das 10.000 maiores empresas em Portugal fornecida pela Informa D&B, da qual extraímos 8314 contactos viáveis. Das 813 respostas recebidas, foram eliminados questionários incompletos ou que apresentassem mais de 80% da mesma resposta aos itens, procedimento que, segundo os critérios de Hair *et al.* (2005), inviabilizou 267 respostas. O conjunto de respostas fez uma amostra final de 546 indivíduos e uma taxa de resposta de 6,6%.

A caracterização sociodemográfica dos inquiridos pode ser consultada na Tabela IV. A maioria é do sexo feminino (59,2%), tem um ou mais filhos (69,3%), possui um curso superior (78,3%) e trabalha na sua organização há mais de 6 anos (68,3%).

Tabela IV - Caracterização sociodemográfica dos respondentes

Género		<i>(n=546)</i>
Feminino	59,2%	
Masculino	40,8%	
Idade		
21-30	15,8%	
31-40	24,0%	
41-50	37,9%	
51-60	16,8%	
Mais de 60 anos	5,5%	
Estado Civil		
Solteiro	22,9%	
Casado(a)/ União de facto	70,0%	
Divorciado(a)	6,4%	
Víuvo(a)	0,7%	
Número de filhos		
0	30,8%	
1	29,5%	
2	31,0%	
3 ou mais	8,8%	
Habilitações Académicas		
Ensino primário ou básico	0,5%	
Ensino secundário	21,1%	
Licenciatura	59,5%	
Mestrado	18,3%	
Doutoramento	0,5%	
Antiguidade na Organização		
Menos de 1 ano	8,2%	
Entre 1 e 5 anos	23,4%	
Entre 6 e 10 anos	18,3%	
Entre 11 e 15 anos	13,2%	
Mais de 15 anos	36,8%	

Fonte: Elaboração própria

4.3. CALIBRAÇÃO DOS DADOS

A análise *fsQCA* pressupõe uma calibração prévia dos dados para poder ser aplicada, isto é, uma classificação qualitativa que define se estes pertencem ou não a um dado conjunto ou se representam uma situação ambígua. A calibração pode ser realizada através do método direto ou do método indireto, adotando, para ambos, valores no intervalo [0, 1] (Ragin, 2008). A presente investigação baseia-se na abordagem direta, o método executado pelo *software fsQCA 2.5*®.

As variáveis binárias, ao representarem apenas dois cenários possíveis, são consideradas como pertencentes ou não a um dado conjunto, dispensando a sua calibração. Estas variáveis formam uma base de dados *crispy* (*crispy set*), compondo um conjunto de dados simples codificados como 1 para a presença e 0 para a ausência da

característica (Rihoux & Ragin, 2009). Tanto as condições como os resultados da presente investigação foram calibrados, pois assumem vários valores ou graduações. A calibração classifica as condições da adesão plena (*fully in*, assumindo o valor de 1,00) à não adesão plena (*fully out*, assumindo o valor de 0,00) (Ragin, 2005). Este tipo de condições formam uma base de dados *fuzzy* (*fuzzy set*), cujas variáveis apresentam o grau de pertença dos diferentes casos a um dado conjunto. Assim, uma *fuzzy set* pode ser entendida como uma variável contínua cuja calibração indica o grau de participação num conjunto, entre a plena inclusão e a exclusão total (Ragin, 2000; Ragin, 2005).

A calibração dos dados implica a especificação dos três “pontos de corte” qualitativos – a adesão plena, o ponto de máxima ambiguidade e a não-adesão plena (Ragin, 2005). Foram definidas as três âncoras necessárias à calibração dos dados recolhidos, seguindo a proposta de Ragin (2008): 0,95 para o limite de plena adesão (*fully in*); 0,5 para o ponto de máxima ambiguidade; 0,05 para o limite de não-adesão plena (*fully out*). Esta calibração foi feita de forma manual, com base na interpretação direta dos dados e nos pressupostos teóricos de cada variável, em detrimento da forma mecânica, que apenas se baseia na teoria. A Tabela V apresenta as estatísticas descritivas das condições e resultados, bem como as calibrações e pontuações para os três limites.

Tabela V - Estatísticas descritivas e calibrações

(n=546)

Condição/outcome		Estatísticas descritivas	Calibração Cuts: 0,95; 0,50; 0,05
Antiguidade (<i>antig</i>)		< 1 ano = 8% 1 - 5 anos = 23% 6 - 10 anos = 18% 11 - 15 anos = 13% > 15 anos = 37%	< 1 ano = 0; 1 - 5 anos = 0,25; 6 - 10 anos = 0,5; 11 - 15 anos = 0,75; > 15 anos = 1
Desenvolvimento de Competências (<i>descomp</i>)		$\mu = 3,41$ $\sigma = 0,78$ min = 1,25 max = 5	4,7; 3,5; 1,85
Empowerment (<i>empow</i>)		$\mu = 4,24$ $\sigma = 0,54$ min = 2,17 max = 5	4,95; 4,25; 3,6
Conflitos trabalho/família (<i>conflict</i>)		$\mu = 2,81$ $\sigma = 0,93$ min = 1 max = 5	4,3; 2,8; 1,1
Confiança (<i>confia</i>)		$\mu = 3,66$ $\sigma = 0,70$ min = 1 max = 5	4,2; 3,9; 2,9
Liderança Transformacional (<i>lider</i>)		$\mu = 3,58$ $\sigma = 0,79$ min = 1 max = 5	4,9; 3,7; 1,55
Compromisso organizacional	Afetivo (<i>compA</i>)	$\mu = 3,97$ $\sigma = 0,79$ min = 1 max = 5	4,9; 4,0; 2,9
	Calculista (<i>compC</i>)	$\mu = 3,21$ $\sigma = 0,67$ min = 1 max = 5	4,2; 3,2; 1,9
	Normativo (<i>compN</i>)	$\mu = 3,47$ $\sigma = 0,78$ min = 1 max = 5	4,9; 3,2; 1,9
	Total (<i>compT</i>)*	$\mu = 3,55$ $\sigma = 0,56$ min = 1,11 max = 4,94	4,45; 3,6; 2,45

μ = média | σ = desvio padrão | min = mínimo | max = máximo

* A condição Compromisso Total (*compT*) provém da junção das condições Compromisso Afetivo, Compromisso Calculista e Compromisso Normativo através da função “fuzzy-and” no *fsQCA*, que as converteu numa variável única.

Fonte: Elaboração própria

4.4. ANÁLISE DE NECESSIDADE E DE SUFICIÊNCIA

Com a devida calibração dos dados recolhidos, procedeu-se à avaliação das condições causais quanto à sua necessidade e suficiência. A análise de necessidade indica em que medida é que uma condição é necessária para alcançar o resultado (Fiss *et al.*, 2013). Já a análise de suficiência, isto é, a análise das combinações de condições suficientes para alcançar o resultado, demonstra em que extensão é que esse grau pode estar relacionado com a explicação dos resultados (Fiss *et al.*, 2013; Ragin, 2008).

Segundo Ragin (2000), as condições necessárias devem apresentar valores de *consistency* acima de 0,80. Considerando o limite proposto, as tabelas seguintes destacam as condições necessárias para cada modelo de compromisso, aplicando-se a correspondência: *antig*= antiguidade na organização; *descomp*= desenvolvimento de competências; *empow*= *empowerment*; *conflit*= conflitos trabalho/família; *confia*= confiança; *lider*= liderança transformacional; ~ = ausência da condição.

Tabela VI - Condições necessárias: Compromisso Afetivo

(n=546)

Condição	Resultado			
	CompA		~CompA	
	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>
<i>antig</i>	0.777619	0.659526	0.692803	0.534874
~ <i>antig</i>	0.451590	0.617580	0.558996	0.695879
<i>descomp</i>	0.778417	0.812927	0.601560	0.571867
~ <i>descomp</i>	0.590042	0.619314	0.803213	0.767424
<i>empow</i>	0.794238	0.830574	0.577300	0.549548
~ <i>empow</i>	0.569255	0.596684	0.822018	0.784323
<i>conflit</i>	0.659293	0.676003	0.690224	0.644223
~ <i>conflit</i>	0.653018	0.698414	0.652868	0.635608
<i>confia</i>	0.731820	0.788490	0.599569	0.588041
~ <i>confia</i>	0.617650	0.628873	0.784343	0.726947
<i>lider</i>	0.802602	0.813313	0.641364	0.591614
~ <i>lider</i>	0.596993	0.646479	0.797613	0.786239

Fonte: Elaboração própria

A primeira análise de necessidade indica que a existência de liderança transformacional (*lider*) é a única condição necessária à presença de compromisso afetivo (*compA*). Relativamente à sua ausência (~*compA*), destacam-se a ausência de desenvolvimento de competências (~*descomp*) e a ausência de *empowerment* (~*empow*) como condições necessárias.

Tabela VII - Condições necessárias: Compromisso Calculista

(n=546)

Condição	Resultado			
	CompC		~CompC	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
antig	0.777128	0.672310	0.684287	0.516675
~antig	0.441320	0.615622	0.566008	0.689105
descomp	0.672860	0.716763	0.668331	0.621364
~descomp	0.644555	0.690080	0.695355	0.649755
empow	0.667442	0.711956	0.674552	0.627998
~empow	0.651256	0.696307	0.690604	0.644438
conflit	0.670634	0.701403	0.672886	0.612067
~conflit	0.629083	0.686290	0.672886	0.640684
confia	0.647228	0.711313	0.646415	0.620038
~confia	0.654270	0.679499	0.699034	0.633626
lider	0.693066	0.716380	0.706971	0.637784
~lider	0.649571	0.717504	0.685614	0.660968

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Compromisso Calculista, a análise de necessidade demonstra que não existem condições necessárias tanto para a presença (*compC*) como para a ausência do resultado (*~compC*).

Tabela VIII - Condições necessárias: Compromisso Normativo

(n=546)

Condição	Resultado			
	CompN		~CompN	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
antig	0.750400	0.703769	0.714759	0.487694
~antig	0.453749	0.686177	0.565848	0.622546
descomp	0.733619	0.847192	0.626741	0.526564
~descomp	0.590032	0.684818	0.818122	0.526564
empow	0.720947	0.833687	0.634750	0.534015
~empow	0.597030	0.691999	0.802316	0.676559
conflit	0.646366	0.732859	0.612706	0.531089
~conflit	0.634126	0.749955	0.812268	0.665338
confia	0.702755	0.837274	0.709393	0.585167
~confia	0.606426	0.682763	0.676149	0.581772
lider	0.753951	0.844836	0.674263	0.549680
~lider	0.598124	0.716223	0.809669	0.705369

Fonte: Elaboração própria

O *outcome* Compromisso Normativo não apresenta condições necessárias para a presença do resultado (*compN*). Para a ausência (*~compN*), destacam-se a ausência de desenvolvimento de competências (*~descomp*), a ausência de *empowerment* (*~empow*), a ausência de conflitos (*~conflit*) e a ausência de liderança transformacional (*~lider*) como condições necessárias.

Tabela IX - Condições necessárias: Compromisso Total (n=546)

Condição	Resultado			
	CompT		~CompT	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
antig	0.797900	0.655811	0.674526	0.538446
~antig	0.438444	0.581069	0.568824	0.732159
descomp	0.769582	0.778859	0.594792	0.584633
~descomp	0.589580	0.599702	0.775016	0.765627
empow	0.772276	0.782646	0.593495	0.584149
~empow	0.589658	0.598966	0.779167	0.768682
confliit	0.668673	0.664430	0.672879	0.649360
~confliit	0.647120	0.670713	0.652275	0.656594
confia	0.736130	0.768620	0.592719	0.601063
~confia	0.617925	0.609706	0.771831	0.739641
lider	0.790648	0.776435	0.646018	0.616141
~lider	0.609114	0.639218	0.765594	0.780302

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a análise de necessidade para o Compromisso Total demonstra que não existem condições necessárias tanto para a presença (*compT*) como para a ausência do resultado (*~compT*).

4.5. ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES CAUSAIS

A análise das condições suficientes que conduzem ao resultado, designadas de configurações causais, permite identificar três soluções: complexa, parcimoniosa e intermédia. A solução intermédia assume as hipóteses simplificadoras mais viáveis, em oposição à complexidade da solução parcimoniosa – que apresenta apenas as condições centrais diretamente relacionadas com o resultado – ou à condescendência da solução complexa, que apresenta as condições de forma mais exhaustiva (Ragin, 2008). Na sua generalidade, os estudos fsQCA reportam a solução intermédia, abordagem também adotada nesta investigação.

A análise de suficiência indica que as configurações causais das soluções intermédias para a presença e ausência dos resultados apresentam níveis de *consistency* acima de 0,80, limite sugerido por Ragin (2008), e valores de *coverage* entre 0,25 e 0,90, conforme Ragin (2008) e Woodside & Zang (2013). A solução intermédia de compromisso normativo (*~compM*) foi desconsiderada, por apresentar um nível de *consistency* global inferior a 0,75 (Ragin, 2008). Segundo os mesmos autores, a *consistency* retrata o nível em que os processos de uma dada combinação de condições estão em concordância na exibição do resultado em questão. Já a *Coverage* reflete o grau da variação no resultado que é explicado por uma dada combinação, destacando-se a *Raw Coverage*

como o marco da importância relativa de cada configuração (Fiss, 2011; Ragin, 2008; Woodside & Zang, 2013). Fracos níveis de *coverage* não implicam uma menor relevância das condições. Pelo contrário, uma *consistency* baixa indica que a configuração não é suportada por evidências empíricas (Ragin, 2008).

As tabelas X, XI, XII, XIII, XIV, XV e XVI destacam as condições centrais (*core*) e periféricas da presença de compromisso afetivo (*compA*), calculista (*compC*), normativo (*compN*) e total (*compT*) e da ausência de compromisso afetivo ($\sim compA$), calculista ($\sim compC$) e total ($\sim compT$). As condições centrais estão presentes nas soluções parcimoniosas e intermédias, enquanto as periféricas fazem apenas parte da solução intermédia (Fiss *et al.*, 2013; Ragin, 2008). Dada a premissa de assimetria do fsQCA, as condições causais para presença e ausência do resultado são distintas (Fiss, 2011).

Os modelos em estudo para a presença e ausência de compromisso são:

- a) $compA = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- b) $\sim compA = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- c) $compC = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- d) $\sim compC = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- e) $compN = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- f) $compT = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$
- g) $\sim compT = f(descomp, empow, conflit, confia, lider, antig)$

Sendo que:

compA – existência de compromisso afetivo
 $\sim compA$ – ausência de compromisso afetivo
compC – existência de compromisso calculista
 $\sim compC$ – ausência de compromisso calculista
compN – existência de compromisso normativo
compT – existência de compromisso total
 $\sim compT$ – ausência de compromisso total

Para todas as tabelas, os círculos maiores representam as condições centrais e os pequenos representam as condições periféricas; os círculos preenchidos representam a presença da condição e os sem preenchimento a ausência da condição; os espaços vazios indicam que as condições não contribuem para a configuração.

Tabela X - Configurações causais para o Compromisso Afetivo (*compA*) (n=546)

Configurações	Condições causais (<i>compA</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1	●				●		0.587404	0.021760	0.861822
2			●	○		●	0.510391	0.002903	0.908421
3			●	○	●		0.473387	0.003375	0.915406
4		●			●	○	0.403440	0.001597	0.905646
5		●	●	○			0.491213	0.004318	0.914310
6	●	○				●	0.422669	0.010104	0.889043
7	●	○	●				0.428804	0.021382	0.889437
8			●		●	●	0.580631	0.007740	0.924465
9		●		●	●		0.456134	0.005362	0.913191
10	●		●			●	0.571360	0.020755	0.926455
11		●		○	○	●	0.378208	0.008164	0.917694
12	●	●	○			○	0.356988	0.003652	0.907253

Solução global | Coverage = 0,861; Consistency = 0,807 | Fonte: Elaboração própria

A análise de suficiência da solução intermédia mostra doze configurações causais para o Compromisso Afetivo (*compA*), com duas, três ou quatro condições cada, resultando nas seguintes combinações:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) <i>antig, confia</i> | 7) <i>antig, ~descomp, empow</i> |
| 2) <i>empow, ~conflit, lider</i> | 8) <i>empow, confia, lider</i> |
| 3) <i>empow, ~conflit, confia</i> | 9) <i>descomp, conflit, lider</i> |
| 4) <i>descomp, confia, ~lider</i> | 10) <i>antig, empow, lider</i> |
| 5) <i>descomp, empow, ~conflit</i> | 11) <i>descomp, ~conflit, ~confia, lider</i> |
| 6) <i>antig, ~descomp, lider</i> | 12) <i>antig, descomp, ~empow, ~lider</i> |

Tabela XI - Configurações causais para o não Compromisso Afetivo (*~compA*) (n=546)

Configurações	Condições causais (<i>~compA</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1		○	○				0.705772	0.027284	0.875503
2			○			○	0.701905	0.019524	0.874918
3			○	○	○		0.472164	0.011314	0.894035
4	○		○	●			0.360031	0.008384	0.892578
5	○	○		○	○		0.281093	0.003147	0.918369
6	○	○		○		○	0.296311	0.005036	0.913871
7	○	○			○	○	0.372761	0.012496	0.923793
8	○			○	○	○	0.278815	0.002640	0.927675

Solução global | Coverage = 0,823; Consistency = 0,822 | Fonte: Elaboração própria

A análise de suficiência da solução intermédia para a ausência de Compromisso Afetivo (*compA*) exibe oito configurações causais, com duas, três ou quatro condições:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1) <i>~descomp, ~empow</i> | 5) <i>~antig, ~descomp, ~conflit, ~confia</i> |
| 2) <i>~empow, ~lider</i> | 6) <i>~antig, ~descomp, ~conflit</i> |
| 3) <i>~empow, ~conflit, ~confia</i> | 7) <i>~antig, ~descomp, ~confia, ~lider</i> |
| 4) <i>~antig, ~empow, conflit</i> | 8) <i>~antig, ~conflit, ~confia, ~lider</i> |

Tabela XII - Configurações causais para o Compromisso Calculista (*compC*)

(n=546)

Configurações	Condições causais (<i>compC</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1	●		○			●	0.402321	0.013481	0.863190
2	●				●	○	0.405981	0.015247	0.883896
3	●		○	●		○	0.393040	0.035414	0.893025
4	●	●	○	○			0.311715	0.013685	0.883923
5			○	●	●	●	0.345087	0.003708	0.904973
6		●	○	●	●		0.328936	0.003249	0.908923
7	●		●		○	●	0.369314	0.012948	0.869826
8	●		●	○	○		0.328370	0.003372	0.881456
9	●		●	○		○	0.335835	0.001254	0.899020

Solução global | Coverage = 0,645; Consistency = 0,807 | Fonte: Elaboração própria

Para a presença de Compromisso Calculista (*compC*), a análise de suficiência da solução intermédia apresenta nove configurações causais, com três ou quatro condições cada, resultando nas combinações seguintes:

- | | |
|--|--|
| 1) <i>antig, ~empow, lider</i> | 6) <i>descomp, ~empow, conflit, confia</i> |
| 2) <i>antig, confia, ~lider</i> | 7) <i>antig, empow, ~confia, lider</i> |
| 3) <i>antig, ~empow, conflit, ~lider</i> | 8) <i>antig, empow, ~conflit, ~confia</i> |
| 4) <i>antig, descomp, ~empow, ~conflit</i> | 9) <i>antig, empow, ~conflit, ~lider</i> |
| 5) <i>~empow, conflit, confia, lider</i> | |

Tabela XIII - Configurações causais para o não Compromisso Calculista (*~compC*)

(n=546)

Configurações	Condições causais (<i>~compC</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1	○			○	○		0.305973	0.009390	0.824533
2	○	○	●		○	○	0.236576	0.014306	0.863168
3	○	○		○			0.315474	0.001683	0.846450
4	○			○		○	0.310991	0.000392	0.854347
5	○		○		○	●	0.273221	0.000000	0.836148
6	○	○	○		●		0.253307	0.000000	0.842757
7	○		○		●	○	0.252699	0.000541	0.834289
8	○	●	○		○		0.259343	0.000178	0.844396
9	○	○			●	●	0.263445	0.000244	0.870222
10	○		○	●		●	0.264186	0.000000	0.860248
11	○		○	●	●		0.241121	0.000000	0.854286
12	○	●			●	○	0.250444	0.000000	0.863275
13	○	●	○	●			0.250349	0.000037	0.857013
14	○			●	●	●	0.264465	0.000483	0.859703
15	○	●		●		●	0.254217	0.000634	0.861127

Solução global | Coverage = 0,474; Consistency = 0,779 | Fonte: Elaboração própria

Para a ausência de Compromisso Calculista (*compC*), a análise de suficiência da solução intermédia mostra quinze configurações causais com três ou quatro condições:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1) ~antig, ~conflit, ~confia | 9) ~antig, ~descomp, confia, líder |
| 2) ~antig, descomp, ~empow, confia, ~lider | 10) ~antig, ~empow, conflit, líder |
| 3) ~antig, ~descomp, ~conflit | 11) ~antig, ~empow, conflit, confia |
| 4) ~antig, ~conflit, ~lider | 12) ~antig, ~descomp, ~confia, lider |
| 5) ~antig, ~empow, ~confia, lider | 13) ~antig, ~empow, conflito |
| 6) ~antig, ~descomp, ~empow, confia | 14) ~antig, conflit, confia, líder |
| 7) ~antig, ~empow, confia, lider | 15) ~antig, descomp, conflit, líder |
| 8) ~antig, descomp, ~empow, ~confia | |

Tabela XIV - Configurações causais para o Compromisso Normativo (compN) (n=546)

Configurações	Condições causais (compN)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1			●	○			0.506948	0.009346	0.877773
2					●	●	0.613387	0.003468	0.898311
3		●			●		0.596684	0.003558	0.900210
4	●				●		0.550691	0.010140	0.893431
5	○		○			●	0.282877	0.000493	0.852840
6		○	○			●	0.391787	0.006601	0.890971
7		●	○			○	0.383050	0.006268	0.914135
8			○	●	●		0.359371	0.004477	0.908726
9	●	○	●				0.386466	0.012642	0.886420
10	●		●			●	0.515288	0.017806	0.923924
11				●		●	0.542326	0.001590	0.865938
12		●		○			0.521575	0.001193	0.870113

Solução global | Coverage = 0,869; Consistency = 0,806 | Fonte: Elaboração própria

A análise de suficiência da solução intermédia apresenta doze configurações causais para o Compromisso Normativo (*compM*), com duas ou três condições cada, originando as seguintes combinações:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1) empow, ~conflit | 7) descomp, ~empow, ~lider |
| 2) confia, lider | 8) ~empow, conflit, confia |
| 3) descomp, confia | 9) antig, ~descomp, empow |
| 4) antig, confia | 10) antig, empow, lider |
| 5) ~antig, ~empow, lider | 11) conflit, lider |
| 6) ~descomp, ~empow, lider | 12) descomp, ~conflit |

A análise de suficiência da solução intermédia da ausência compromisso normativo (~compN) foi desconsiderada por apresentar um nível de *consistency* global de 0,68, inferior ao limite de 0,75 proposto por Ragin (2008).

Tabela XV - Configurações causais para o Compromisso Total (*compT*) (n=546)

Configurações	Condições causais (<i>compT</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1	●				●		0.604580	0.025519	0.859605
2			●	○		●	0.506541	0.002338	0.873702
3			●	○	●		0.470602	0.002334	0.881893
4		●			●	○	0.415440	0.004325	0.903760
5		●	●	○			0.488071	0.000184	0.880383
6	●	○				●	0.427906	0.006370	0.872239
7	●		●	○			0.467418	0.010935	0.885006
8			●		●	●	0.579461	0.005961	0.894085
9		●		●	●		0.465911	0.005045	0.903933
10	●		●			●	0.575132	0.019198	0.903746
11	●	●	○			○	0.364236	0.002928	0.897062
12	●			○		●	0.469592	0.000335	0.881859
13	●	●		○			0.450792	0.000608	0.880639

Solução global | Coverage = 0,841; Consistency = 0,784 | Fonte: Elaboração própria

Considerando a análise de suficiência da solução intermédia para o Compromisso Total (*compT*), são indicadas treze configurações causais com duas ou três condições:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1) <i>antig, confia</i> | 8) <i>empow, confia, lider</i> |
| 2) <i>empow, ~conflit, lider</i> | 9) <i>descomp, conflit, confia</i> |
| 3) <i>empow, ~conflit, confia</i> | 10) <i>antig, empow, lider</i> |
| 4) <i>descomp, confia, ~lider</i> | 11) <i>antig, descomp, ~empow, ~lider</i> |
| 5) <i>descomp, empow, ~conflit</i> | 12) <i>antig, ~conflit, lider</i> |
| 6) <i>antig, ~descomp, lider</i> | 13) <i>antig, descomp, ~conflit</i> |
| 7) <i>antig, empow, ~conflit</i> | |

Tabela XVI - Configurações causais para o não Compromisso Total (*~compT*) (n=546)

Configurações	Condições causais (<i>~compT</i>)						Coverage		Consistency
	antig	descomp	empow	conflit	confia	lider	Raw	Unique	
1		○	○	○			0.462787	0.056226	0.898175
2	○		○		○		0.385277	0.011374	0.901240
3	○		○			○	0.394402	0.004822	0.907440
4	○		○	●			0.347172	0.008295	0.889924
5	○	○		○	○		0.272575	0.003399	0.920778
6	○	○		○		○	0.290381	0.003975	0.925990
7	○	○			○	○	0.360630	0.011024	0.924076
8	○			○	○	○	0.271783	0.002050	0.934985
9		○	○		○	○	0.412358	0.014400	0.900003
10		○	○		○	●	0.386681	0.016426	0.894876
11		●	○		○	○	0.216724	0.002457	0.913111
12	○	●		●	●	○	0.211019	0.002862	0.916387

Solução global | Coverage = 0,727; Consistency = 0,844 | Fonte: Elaboração própria

A última análise de suficiência da solução intermédia exhibe doze configurações causais para a ausência de Compromisso Total (*~compT*), com três, quatro ou cinco condições cada, resultando nas seguintes combinações:

- | | |
|--|--|
| 1) ~descomp, ~empow, ~conflit | 7) ~antig, ~descomp, ~confia, ~lider |
| 2) ~antig, ~empow, ~confia | 8) ~antig, ~conflit, ~confia, ~lider |
| 3) ~antig, ~empow, ~lider | 9) ~descomp, ~empow, ~confia, ~lider |
| 4) ~antig, ~empow, conflit | 10) ~descomp, ~empow, ~confia, lider |
| 5) ~antig, ~descomp, ~conflit, ~confia | 11) descomp, ~empow, ~confia, lider |
| 6) ~antig, ~descomp, ~conflit, ~lider | 12) ~antig, descomp, conflit, confia, ~líder |

Em suma, evidenciam-se alguns caminhos comuns para os diferentes resultados considerando a presença e a ausência de compromisso. As condições causais em comum estão destacadas com diferentes cores na Tabela XVII.

Tabela XVII - Caminhos comuns para a presença e ausência de compromisso

CompA:	~CompA	Legenda dos caminhos comuns:
1) antig, confia 2) empow, ~conflit, lider 3) empow, ~conflit, confia 4) descomp, confia, ~lider 5) descomp, empow, ~conflit 6) antig, ~descomp, lider 7) antig, ~descomp, empow 8) empow, confia, lider 9) descomp, conflit, lider 10) antig, empow, lider 11) descomp, ~conflit, ~confia, lider 12) antig, descomp, ~empow, ~lider	1) ~descomp, ~empow 2) ~empow, ~lider 3) ~empow, ~conflit, ~confia 4) ~antig, ~empow, conflit 5) ~antig, ~descomp, ~conflit, ~confia 6) ~antig, ~descomp, ~conflit 7) ~antig, ~descomp, ~confia, ~lider 8) ~antig, ~conflit, ~confia, ~lider	
CompC	~CompC	
1) antig, ~empow, lider 2) antig, confia, ~lider 3) antig, ~empow, conflit, ~lider 4) antig, descomp, ~empow, ~conflit 5) ~empow, conflit, confia, lider 6) descomp, ~empow, conflit, confia 7) antig, empow, ~confia, lider 8) antig, empow, ~conflit, ~confia 9) antig, empow, ~conflit, ~lider - - - - -	1) ~antig, ~conflit, ~confia 2) ~antig, descomp, ~empow, confia, ~lider 3) ~antig, ~descomp, ~conflit 4) ~antig, ~conflit, ~lider 5) ~antig, ~empow, ~confia, lider 6) ~antig, ~descomp, ~empow, confia 7) ~antig, ~empow, confia, lider 8) ~antig, descomp, ~empow, ~confia 9) ~antig, ~descomp, confia, lider 10) ~antig, ~empow, conflit, lider 11) ~antig, ~empow, conflit, confia 12) ~antig, ~descomp, ~confia, lider 13) ~antig, ~empow, conflit 14) ~antig, conflit, confia, lider 15) ~antig, descomp, conflit, lider	
CompN	~CompN	
1) empow, ~conflit 2) confia, lider 3) descomp, confia 4) antig, confia 5) ~antig, ~empow, lider 6) ~descomp, ~empow, lider 7) descomp, ~empow, ~lider 8) ~empow, conflit, confia 9) antig, ~descomp, empow 10) antig, empow, lider 11) conflit, lider 12) descomp, ~conflit		
CompT	~CompT	
1) antig, confia 2) empow, ~conflit, lider 3) empow, ~conflit, confia 4) descomp, confia, ~lider 5) descomp, empow, ~conflit 6) antig, ~descomp, lider 7) antig, empow, ~conflit 8) empow, confia, lider 9) descomp, conflit, confia 10) antig, empow, lider 11) antig, descomp, ~empow, ~lider 12) antig, ~conflit, lider 13) antig, descomp, ~conflit	1) ~descomp, ~empow, ~conflit 2) ~antig, ~empow, ~confia 3) ~antig, ~empow, ~lider 4) ~antig, ~empow, conflit 5) ~antig, ~descomp, ~conflit, ~confia 6) ~antig, ~descomp, ~conflit, ~lider 7) ~antig, ~descomp, ~confia, ~lider 8) ~antig, ~conflit, ~confia, ~lider 9) ~descomp, ~empow, ~confia, ~lider 10) ~descomp, ~empow, ~confia, lider 11) descomp, ~empow, ~confia, lider 12) ~antig, descomp, conflito, confia, lider	

| Fonte: Elaboração própria

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo pretende identificar as condições causais que levam ao compromisso nas maiores empresas em Portugal, entre o desenvolvimento de competências, o *empowerment*, os conflitos trabalho/família, a confiança e a liderança transformacional, tendo também em conta a antiguidade na organização. Partindo da questão de investigação “Que combinações de práticas internas conduzem à presença e à ausência do compromisso organizacional?”, os objetivos do estudo eram identificar as configurações que levam tanto ao compromisso como à sua ausência, através da aplicação de um questionário e da Análise Qualitativa Comparativa dos dados.

Numa primeira análise, os resultados confirmam as suposições do método aplicado: existem combinações alternativas, visto que há várias configurações a conduzir à presença e à ausência de resultado; existe equifinalidade, isto é, as combinações alternativas podem produzir o mesmo resultado; e existe assimetria, dado que as configurações para o resultado diferem dos caminhos para a sua ausência (Fiss, 2011). A fsQCA revelou a existência de várias configurações que levam à presença e à ausência dos resultados e que, de outra forma, não conseguiríamos encontrar.

Relativamente à análise de necessidade, os *outcomes compC*, *~compC*, *compN*, *compT* e *~compT* não apresentam condições necessárias. Das poucas condições necessárias existentes, apenas as relativas aos *outcomes compA* e *~compA* se revelam importantes para análise, visto que posteriormente o modelo *~compN* apresentou um nível de *consistency* global insuficiente. A condição necessária *lider* está presente em 6 configurações para *compA* e as condições necessárias *~descomp* e *~empow* estão ambas presentes em 4 configurações para *~compA*. Estas condições revelaram-se necessárias mas insuficientes para os resultados, por estarem presentes em caminhos com outras condições e por, sozinhas, não corresponderem a nenhuma configuração.

Os resultados mostram diferentes configurações causais que levam à presença e à ausência das dimensões de compromisso em estudo. Para o compromisso afetivo (Tabelas X e XI), existem 12 configurações causais para a presença e 8 para a ausência. Relativamente ao compromisso calculista (Tabelas XII e XIII), o número de configurações para a sua presença (9) é menor do que para a sua ausência (15); O compromisso normativo (Tabela XIV) evidencia 12 configurações causais para a sua presença e nenhuma para a sua ausência; O compromisso total (Tabelas XV e XVI), que representa

a junção das dimensões anteriores, detém 13 combinações para a presença e 12 para a ausência. Estes resultados significam mais caminhos para os níveis de compromisso afetivo, normativo e total e menos caminhos para a ausência de compromisso calculista do que para a sua presença, a dimensão considerada menos favorável a nível organizacional (Meyer *et al.*, 2002).

Ao analisarmos a Tabela XVII constatamos que existem configurações causais comuns a alguns resultados, que se afiguram como as mais importantes para análise. Para *compA*, *compN* e *compT*, destacam-se duas configurações comuns: a primeira diz respeito à antiguidade elevada na organização e à confiança (*antig*, *confia*), o que evidencia a importância da confiança nos colegas e superiores para que os colaboradores mais antigos desenvolvam sentimentos de afeto e de dever para com a organização; a segunda revela que a elevada antiguidade na organização também se pode aliar ao *empowerment* e à liderança transformacional para gerar os mesmos resultados (*antig*, *empow*, *lider*), a configuração com o nível mais elevado de *consistency* entre as combinações de *compA* e *compN*. Segundo Yin *et al.* (2019), a autonomia e um estilo de liderança motivacional levam a atitudes positivas por parte dos colaboradores, que se sentem inspirados e responsáveis pelos objetivos individuais e organizacionais. A configuração comum a *compA* e *compN* destaca a relevância do *empowerment* para os colaboradores com mais antiguidade, ainda que tenham um baixo nível de desenvolvimento de competências (*antig*, *~descomp*, *empow*). Tal evidencia, mais uma vez, a importância da autonomia, mesmo que os sistemas de desenvolvimento de competências não estejam desenvolvidos.

A configuração comum a *~compA*, *~compC* e *~compT* revela que os colaboradores mais recentes, que não percebem ter autonomia no trabalho e que sentem conflitos entre o mesmo e as suas responsabilidades familiares não desenvolvem laços afetivos ou de necessidade para com a organização, nem a junção das dimensões de compromisso (*~antig*, *~empow*, *conflict*). Já a configuração comum a *~compA* e *~compC* refere-se também aos colaboradores mais recentes, que, mesmo não tendo conflitos entre o trabalho e a família, sem desenvolvimento de competências também têm os mesmos resultados negativos de compromisso (*~antig*, *~descomp*, *~conflict*).

As configurações comuns a *compA* e *compT* e a *~compA* e *~compT* revelam a forte sinergia entre os dois resultados. Mais de metade das configurações para *compA* são

comuns às de *compT*, o que parece evidenciar o peso desta dimensão na junção total de dimensões. Tal pode ser suportado pelas características da personalidade e cultura portuguesas, muito ligadas ao fator emocional e, conseqüentemente, influenciadas pela importância dada ao contacto relacional e aos laços afetivos (Lima, 2002). Para a presença dos dois resultados, destacam-se as seguintes configurações:

A existência de *empowerment*, aliada à forte liderança transformacional e à ausência de conflitos entre as responsabilidades de trabalho e as familiares (*empow, ~conflict, lider*);

A existência de *empowerment*, aliada à ausência de conflitos entre o trabalho e a família e ao sentimento de confiança nos pares (*empow, ~conflict, confia*);

A existência de ações de desenvolvimento de competências na empresa, bem como a confiança nos pares, não tendo uma liderança transformacional presente (*descomp, confia, ~lider*);

A existência de desenvolvimento de competências, a autonomia no desenvolvimento das funções e a inexistência de conflitos trabalho/família (*descomp, empow, ~conflict*);

Em colaboradores mais antigos, a presença de uma liderança transformacional forte mesmo não existindo atividades de desenvolvimento de competências (*antig, ~descomp, lider*);

A autonomia no trabalho e nas decisões, aliada à confiança nos pares e à liderança transformacional (*empow, confia, lider*);

Em colaboradores mais antigos, a existência de atividades de desenvolvimento de competências quando não existe autonomia nem uma liderança motivacional (*antig, descomp, ~empow, ~lider*);

Destacam-se ainda três caminhos que levam a *~compA* e *~compT*: para colaboradores mais recentes, a inexistência de ações de desenvolvimento de competências e de confiança nos pares mesmo não havendo conflitos (*~antig, ~descomp, ~conflict, ~confia*); Em substituição da inexistência de confiança, a ausência de liderança transformacional sob as restantes condições (*~antig, ~descomp, ~conflict, ~lider*); Para colaboradores recentes e continuando sem desenvolvimento de competências, a falta de confiança e de liderança transformacional levam aos mesmos resultados, sendo a configuração com o nível mais elevado de *consistency* entre as combinações de *~compA* e *~compN* (*~antig, ~descomp, ~confia, ~lider*).

Constata-se que o compromisso calculista se comportou de forma muito diferente das restantes dimensões. Para além da sua presença não ter caminhos comuns a outra dimensão, a sua ausência revela apenas caminhos para a baixa antiguidade. Meyer *et al.* (1993) destacaram precisamente a possibilidade desta ocorrência, visto ser um nível de compromisso diferente dos demais pelas suas especificidades – a relação com os investimentos já feitos e que se perdem ao sair. Com menos antiguidade, sem *empowerment* e desenvolvimento de competências, como a maioria das configurações anuncia, são percecionados menos investimentos na empresa – o que leva a *~compC*. Pelo contrário, colaboradores mais antigos percecionam mais investimentos se estas condições forem favoráveis, como é retratado pelas configurações de *compC*. Para *compC*, a configuração com o nível mais alto de *consistency* implica a existência de desenvolvimento de competências e de confiança nos pares, mesmo não havendo autonomia e existindo conflitos entre a vida profissional e a familiar (*descomp, ~empow, conflict, confia*). Já para *~compC*, a inexistência de desenvolvimento de competências, aliada à confiança e à perceção de uma forte liderança transformacional por parte dos colaboradores mais recentes é a configuração com o nível de *consistency* mais elevado (*~antig, ~descomp, confia, lider*)

Os sentimentos de dever, de lealdade e de obrigação moral (Allen & Meyer, 1990) também se evidenciaram pela inexistência de quaisquer configurações que levem à ausência da dimensão normativa. Este sentido de dever pode advir de relações anteriores com a sociedade e da própria aculturação, como sugerido por Wiener (1982) e confirmado por Lima (2002) para o contexto português, ao associar o sentido de responsabilidade e de seguimento de normas à cultura portuguesa. O *compN* também apresentou a única condição referente à presença de compromisso em colaboradores mais recentes nas empresas: quando não têm *empowerment* mas sentem uma liderança transformacional, desenvolvem este sentido de dever para com a organização (*~antig, empow, lider*)

As configurações que se revelam importantes apenas para um resultado não devem ser descuradas, pois também fornecem caminhos importantes para os gestores. A configuração causal com maior nível de *consistency* para *compT*, por exemplo, não é um caminho comum a mais nenhum resultado, destacando o desenvolvimento de competências e a confiança nos pares, mesmo havendo conflitos entre as

responsabilidades de trabalho e as familiares (*descomp,conflict,confia*). Talukder (2019) sugere que os efeitos dos conflitos entre o trabalho e a família podem ser atenuados se houver confiança na liderança e a percepção que a organização investe no colaborador, fazendo com que o tempo extra investido seja visto como benéfico para ambas as partes.

Em suma, todos os 81 caminhos comprovam a relevância das condições em estudo para o desenvolvimento das dimensões de compromisso, por surgirem como condições centrais (*core*) na grande maioria das configurações. Ainda assim, podemos confirmar que a variável da antiguidade se destaca como transversal a todas as dimensões, tal como sugerido por Mathieu & Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002), surgindo em 51 configurações. As variáveis *empowerment*, liderança transformacional e conflitos trabalho/família também assumem posições de destaque, integrando 48, 46 e 41 configurações, respetivamente, pelo que a presença ou a ausência destas quatro variáveis surge em mais de metade das configurações encontradas. Seguem-se as variáveis da confiança, em 40, e do desenvolvimento de competências, em 39. Estas condições acabam por ter pesos diferentes em cada dimensão: as variáveis antiguidade, *empowerment*, conflitos trabalho/família e confiança estão muito presentes na dimensão calculista e as variáveis desenvolvimento de competências, *empowerment* e liderança transformacional são as que têm mais peso para as dimensões afetiva e normativa.

6. CONCLUSÕES

Num mercado competitivo e em constante mudança, um dos aspetos chave para o alcance de uma vantagem competitiva é a potencialização do capital humano e o foco no seu compromisso. Os antecedentes e consequentes do compromisso são associados a *outcomes* positivos, pelo que o seu estudo é claramente importante para a gestão. O tema comprova-se de tal forma atual e de interesse que 183 inquiridos informaram querer conhecer os resultados desta investigação. O compromisso organizacional continua, assim, a ser uma variável cuja análise merece atenção.

O objetivo deste estudo foi explicar o compromisso dos colaboradores nas grandes empresas em Portugal através de diferentes combinações de variáveis – desenvolvimento de competências, *empowerment*, conflitos trabalho/família, confiança, liderança transformacional e antiguidade. Essas combinações resultaram em vários caminhos para a presença e ausência de compromisso afetivo, calculista e total e para

a presença de compromisso normativo, um contributo teórico que, sem a Análise Qualitativa Comparativa dos dados, seria impossível de realizar. A aplicação da fsQCA também resulta numa importante contribuição metodológica pois, segundo Kan *et al.* (2016), o método ainda é pouco explorado na Gestão. O uso da fsQCA no âmbito da Gestão pode potenciar a compreensão das suas diversas realidades, evidenciando que a maioria dos fenómenos nesta área são complexos e detêm configurações alternativas que a pesquisa pode desvendar (Kan *et al.*, 2016). A riqueza das contribuições que esta metodologia permite confirmou a escolha das condições, dado todas se terem revelado importantes para o compromisso organizacional nas grandes empresas em Portugal.

O presente estudo constitui um contributo original para a literatura sobre o compromisso e sobre os seus antecedentes. Até à data da conclusão desta investigação, não encontramos outros estudos que relacionem causalmente as condições identificadas com o compromisso organizacional. Os 546 participantes constituem, igualmente, uma amostra muito interessante e significativa, pelo que o modesto contributo deste estudo é mais uma forma relevante de investigar a complementaridade dessas condições, vinculadas à Teoria da Troca Social.

Relativamente aos resultados, foram identificados mais caminhos para o compromisso afetivo do que para a sua ausência; para o compromisso calculista, destacaram-se mais caminhos para a ausência do que para a presença do resultado; não surgiram caminhos para a ausência de compromisso normativo; já o compromisso total, que representa a junção das três dimensões, revelou equilíbrio no número de caminhos – ainda assim, existe mais um caminho para a presença de resultado. Estes resultados são positivos para as organizações, por significarem mais caminhos para níveis de compromisso mais favoráveis (afetivo e normativo) e, conseqüente, mais formas de serem alcançados, e menos caminhos para a ausência de compromisso calculista do que para a sua presença, a dimensão com mais conseqüências negativas a nível organizacional (Meyer *et al.*, 2002).

Os caminhos comuns a vários resultados foram considerados os mais relevantes, uma vez que significam níveis de compromisso com mais do que uma dimensão e, por isso, demonstram intenções variadas pelas quais os indivíduos podem ficar na organização. A dimensão afetiva teve um peso muito relevante nesta investigação, a par da normativa, que não apresentou nenhuma configuração para a sua ausência. Tais

resultados evidenciam a importância dos laços afetivos, a existência de uma pressão normativa e um sentido de responsabilidade e obrigação moral para com a organização, sendo que os colaboradores permanecem na mesma sobretudo por apego, dever e lealdade e não tanto por necessidade. Estas conclusões podem ser justificadas na literatura pelo contexto em que o estudo foi aplicado, dadas as características mais emocionais, de sentido de responsabilidade e de seguimento dos deveres organizacionais e hierárquicos associadas à cultura e aos traços de personalidade portugueses (Lima, 2002).

Os resultados do presente estudo são importantes para os gestores pela possibilidade de auxílio na tomada de decisão. Organizações com colaboradores mais antigos devem ter em conta os seus níveis de *empowerment*, que tanto levam à construção de laços emocionais e de dever para com essa responsabilidade como também potenciam a noção calculista dos investimentos realizados. Colaboradores mais recentes, mesmo sem essa autonomia, valorizam uma liderança positiva para se sentirem no dever de permanecer na organização. As condições estudadas acabam por ter pesos diferentes nas diversas dimensões de compromisso: a antiguidade, o *empowerment*, os conflitos trabalho/família e a confiança parecem mais presentes na dimensão calculista e as variáveis desenvolvimento de competências, *empowerment* e liderança transformacional são as que mais afetam as dimensões afetiva e normativa.

Em suma, para alcançar o compromisso organizacional temos uma grande variedade de caminhos disponíveis: caso não se siga um caminho, pode optar-se por outro com mais ou menos condições. Cabe ao gestor ponderar sobre as práticas a corrigir ou a implementar para atingir bons níveis de compromisso.

6.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

A realização desta investigação não foi livre de contrariedades. Alguns inquiridos sem superiores hierárquicos informaram que não conseguiram concluir o questionário, pela impossibilidade de dar resposta a certas questões. A investigação foi mais direcionada para colaboradores, pelo que uma base de dados com *emails* gerais e de administradores é limitativa. As características da base de dados, a extensão do questionário ou o surgimento de dúvidas poderão ter sido fatores preponderantes para a diminuição da taxa de resposta, dado que 267 inquiridos não terminaram o questionário

ou escolheram continuamente a mesma resposta às questões. A solução poderá passar pela abordagem do *target* específico do estudo aquando do pedido de resposta, pedindo a administradores que o reencaminhem, bem como o acompanhamento individualizado e a aplicação do questionário por vias mais diretas, como presencialmente.

Ainda assim, a presente investigação culminou numa amostra bastante apelativa de ser estudada no futuro. Ao nível qualitativo, poderá ser interessante aplicar o mesmo método e analisar um outro resultado, dado que todas as condições têm um peso organizacional importante. Quantitativamente, a explicação das relações entre as variáveis é muito relevante para a gestão e pode ser estudada, por exemplo, através de modelos de equações estruturais, que permitem analisar relações complexas assentes numa formalização teórica à *priori* (Barrett, 2007; Hair *et al.*, 2014). Será interessante seguir uma investigação quantitativa de teste de hipóteses na sequência deste estudo, verificando hipóteses como: H1- o Desenvolvimento de Competências impacta positivamente o Compromisso Total; H2- o *Empowerment* impacta positivamente o Compromisso Total; H3- os Conflitos Trabalho/família impactam negativamente o Compromisso Total; H4- a Confiança impacta positivamente o Compromisso Total e H5- a Liderança Transformacional impacta positivamente o Compromisso Total.

A par das variáveis estudadas, surgem diversos fatores e tendências na era atual que podem levar ao compromisso ou, em conjunto com este, gerar bons resultados organizacionais, como o desenvolvimento tecnológico (Foerster-Metz, 2018), o trabalho remoto e os espaços partilhados (Francis & Scheers, 2013; Kelliher & Anderson, 2010) ou a preocupação com a sustentabilidade (Yu *et al.*, 2018; Zientara & Zamojska, 2018). São escassos os estudos que analisam a combinação causal destas variáveis no contexto português, que se podem revelar importantes para que as organizações se mantenham a par das tendências e potenciem o compromisso dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., Bibi, P. & Majid, A. (2017). The impact of training & development and transformational leadership over organizational commitment among academic staff in public tertiary institutions: The buffering role of coworker support. *International Journal of Economic Perspectives* 11, 417-432.
- Al Adresi, A. & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management* 9(23), 340-365.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.
- Allen, R., Lambert, E., Pasupuleti, S. & Ventura, L. (2004). The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers. *Social Work and Society* 2, 173-188.
- Alreck, P. & Settle, R. (2004). *The Survey Research Handbook* (3ª Ed.). Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Arraes, V. M., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, Silva, M. N. M. da, & Penha, E. D. dos S. (2017). Relação Entre Aspectos De Modernidade Organizacional E Comprometimento Organizacional. *Revista Faces* 16(1), 66–85.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences* 42(5), 815-824.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1), 9–32.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology* 91(2), 298–310.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Psychology* 66, 32-62
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M., & O'Keefe, P. (2018). The generational “exchange” rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal* 28(4), 524-539.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. and Wadsworth, S. M. (2010), Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly* 91, 511-530.
- Byza, O. A., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2019). When leaders and followers match: The impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction. *Journal of Business Ethics* 158(4), 1097-1112.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37, 1518–1542.
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M. and Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology* 99, 599–618.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Curado, C. and Vieira, S. (2019), Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs, *Personnel Review* 4(6), 1449-1468.
- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: The roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(5), 724-740.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* 27(1), 31-41.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology* 2, 335–362.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal* 54(2), 393–420.
- Fiss, P., Sharapov, D. & Cronqvist, L. (2013). Opposites attract? Opportunities and challenges for integrating large- N QCA and econometric analysis. In Rihoux, B. & Marx, A. (Eds.). QCA, 25 Years after “The Comparative Method”: Mapping, Challenges, and Innovations—Mini-Symposium. *Political Research Quarterly* 66(1), 191-198.
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 3, 40-53.
- Francis, J., & Scheers, C. (2013). The future workplace of young Europeans. *European View* 12(2), 199-204.
- Freitas, V. S., & Neto, B. F. (2015). Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. *Revista Política Hoje* 24(2), 103–117.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77, 65-78.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25, 161–178.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", *European Business Review* 26(2), 106-121.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 229, 298-306.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Hoffmann, T. (1999). The Meanings of Competency, *Journal of European Industrial Training* 23, 275-285.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 63(6), 597–606.
- Jacobsen, C. B., & Staniok, C. D. (2018). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship Between Managers' and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal*, 1-25.

- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management* 28(7), 973-1004.
- Kan, A., Adegbite, E., Omari, S. & Abdellatif, M. (2016). On the use of qualitative comparative analysis in management. *Journal of Business Research* 69, 1458-1463.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations* 63(1), 83-106.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-228.
- Lima, M. P. d. (2002). Personality and culture: The Portuguese case. In R. R. McCrae & J. Allik (Eds.), *International and cultural psychology series. The Five-Factor model of personality across cultures*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 249-260.
- Liu, X., & Deng, J. (2011). Development of Organizational Commitment Based on the Social Exchange Theory. *2011 International Conference on Management and Service Science*, 1-6.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Markowitsch, J., I. Kollinger, J. Warmerdam, H. Moerel, J. Konrad, C. Burell & D. Guile (2001) Competence and Human Resource Development in Multinational Companies in Three European Union Member States: A Comparative Analysis between Austria, the Netherlands and the U.K. [em linha]. Disponível em: http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/ef/e0.pdf [Acesso em: 22-07-2019].
- Marx, A. (2006). *Towards more robust model specification in QCA results from a methodological experiment*. Philadelphia, PA: American Sociological Association.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 709-734.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management* 38(4), 1231-1281.
- 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., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Moon, J. S., & Choi, S. B. (2017). The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R&D Employees. *Journal of Career Development* 44(3), 191-208.

- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2018). Competences development and organisational commitment: mediation through employability and moderation by generation. *European Journal of Management Studies* 23(2),123-149.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Mory, L., Wirtz, 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.
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2017). Corporate social responsibility: the organizational view. *Journal of Management & Governance* 21(1), 145-179.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224–247.
- Mukanzi, C. M., & Senaji, T. A. (2017). Work–family conflict and employee commitment: The moderating effect of perceived managerial support. *SAGE Open* 7(3), 245-259
- Nascimento, J., Lopes, A., e Salgueiro, M. (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.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*,10(12),414-428.
- Netemeyer, R., Boles, J. & Mcmurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology* 81(4), 400-410
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3),492–499.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S., Costa, P., Pereira, I., Veloso, A.,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
- Philippaers, K., De Cuyper, N. & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26, 1-13.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly* 15(3), 329-354.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley CA:University of California Press.
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: Chicago University Press.
- Ragin, C. (2005). *From fuzzy sets to crisp truth tables*. Working paper. Tucson: University of Arizona.
- Ragin, C. (2008). *Redisigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão* 13(1), 7-36.

- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Applied social research methods series. California: Sage Publications
- Salminen, H. & Miettinen, M. (2019). The Role of Perceived Development Opportunities on Affective Organizational Commitment of Older and Younger Nurses. *International Studies of Management & Organization* 49(1), 63-78.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. UK: Pearson Education Limited.
- Sharma, B. R., Mohapatra, M., & Rai, S. (2013). Organizational commitment as a measure of managerial motivation: Search for its predictors in a multinational organization. *Management and Labour Studies* 38(3), 139-153.
- Soltani, M., Haji Karimi, A. (2016). A cross-level model of organizational commitment antecedents. *Iranian Journal of Management Studies* 9(2), 383-405.
- Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management* 33(3), 129-138.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38(5), 1442-1465.
- Suhaimi, S. A., Abdullah, S. A., Mohamad, M., Yahya, K. S., Razali, N. I., & Marzuki, W. N. F. W. (2018). The Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Training towards Organizational Commitment among Hotel Employees in Melaka. *Global Business & Management Research* 10(3), 113-130
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment* 27(3), 280-290.
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance. *Journal of Employment Counseling* 56(3), 98-116.
- Tonetto, L. M., Brust-Renck, P. G., & Stein, Li. M. (2014). Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor. *Psicologia: Ciência e Profissão* 34(1), 180-195.
- Vos, A., Hauw, S., & Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior* 79(2), 438-447.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7(3), 418–428.
- Woodside, A.G., Prentice, C. & Larsen, A. (2015). Revisiting problem gamblers' harsh gaze on casino services: Applying complexity theory to identify exceptional customers. *Psychology & Marketing* 32(1), 65–77.
- Woodside, A. & Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness in ephemeral exchanges? *Psychology and Marketing* 30(3), 263-276.
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review* 29(1), 111-124.

- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15(2), 251-289.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability* 10(3),864.
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism* 26(7), 1142-1159.
- Ziemiańczyk, U., Krakowiak-Bal, A. & Peszek A. (2017). Sharing of Knowledge as a Condition of Rural Area Development – Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis Approach. *Contemporary Economics* 11(4), 471-478.

ANEXOS

1. Corpo do questionário – Introdução

O presente questionário insere-se no âmbito de uma investigação conducente ao grau de Mestre em Ciências Empresariais pelo ISEG – *Lisbon School of Economics and Management*, da Universidade de Lisboa. A investigação pretende explorar as práticas internas das organizações como fontes do compromisso dos colaboradores.

Todas as informações recolhidas através do questionário têm um fim meramente académico e serão tratadas de forma confidencial, garantindo o anonimato dos inquiridos e das organizações.

Este estudo não representa um teste nem tem respostas certas ou erradas, pelo que apelamos à sua sinceridade e disponibilidade. O questionário tem uma duração de cerca de 12 minutos.

Agradeço desde já a sua participação!

Em caso de dúvida, por favor contactar:

martagtavares@aln.iseg.ulisboa.pt

Rodapé do questionário (presente em todas as páginas):

Nota: as respostas recolhidas têm um fim meramente académico. Todos os dados são confidenciais e anónimos e não serão indexados a bases de dados de e-mail marketing ou outro tipo de publicidade, respeitando a Política Geral de Proteção de Dados.

2. Questionário aplicado

Tabela XVIII – Constructo do questionário

Constructo		Itens
Caracterização sociodemográfica 6 Itens		1. Género 2. Idade 3. Estado Civil 4. N° de filhos 5. Habilitações académicas 6. Antiguidade na organização
Práticas internas organizacionais 50 Itens Escala de Likert (1 a 5)	Desenvolvimento de competências <i>Vos et al. (2011)</i> 12 Itens	7. Tenho a disponibilidade e os meios necessários da organização para desenvolver as minhas capacidades. 8. Posso fazer uso de um plano de desenvolvimento pessoal para saber quais as competências que necessito desenvolver e como posso desenvolvê-las. 9. O meu superior dá-me feedback regularmente sobre o meu desempenho. 10. A minha organização providencia oportunidades de formação novas e criativas. 11. O meu superior garante a minha aprendizagem dando-me tarefas desafiadoras. 12. Os meus colegas dão-me feedback regularmente sobre o meu desempenho. 13. Posso mudar de funções regularmente dentro da minha empresa (sem promoção) para desenvolver novas competências. 14. O meu superior garante o desenvolvimento das competências necessárias à minha carreira. 15. Todas as informações acerca de oportunidades de carreira na organização são prontamente disponibilizadas. 16. Foram-me dadas tarefas que desenvolvem as minhas competências para o futuro. 17. Foi-me dado um plano de desenvolvimento pessoal para entender melhor as oportunidades dentro da organização e as competências que necessito para alcançá-las. 18. Foi-me dada a possibilidade dentro da minha organização de desenvolver as competências necessárias para obter uma promoção e passar para uma função num nível superior.
	Empowerment <i>Spreitzer (1995)</i> 12 Itens	19. O trabalho que faço é muito importante para mim. 20. As minhas atividades profissionais são pessoalmente significativas para mim. 21. O trabalho que faço tem significado para mim. 22. Estou confiante na minha habilidade para realizar o meu trabalho. 23. Estou seguro acerca das minhas capacidades para realizar as minhas tarefas profissionais. 24. Domino as competências necessárias para a minha função. 25. Tenho autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho. 26. Posso decidir por mim próprio como fazer o meu trabalho. 27. Tenho independência e liberdade consideráveis para fazer o meu trabalho. 28. O meu impacto no que acontece no meu departamento é grande.

		<p>29. Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento.</p> <p>30. Influencio significativamente o que acontece no meu departamento.</p>
	<p>Conflitos trabalho/família</p> <p><i>Netemeyer et al. (1996)</i></p> <p>5 Itens</p>	<p>31. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida pessoal e familiar.</p> <p>32. O tempo que o meu trabalho ocupa dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.</p> <p>33. As tarefas que quero fazer em casa não são realizadas devido às minhas exigências profissionais.</p> <p>34. O meu trabalho cria uma tensão que dificulta o cumprimento dos meus deveres familiares.</p> <p>35. Devido a responsabilidades relacionadas com o trabalho, tenho de fazer mudanças nos planos das atividades familiares.</p>
	<p>Confiança</p> <p><i>Lee & Choi (2003)</i></p> <p>6 Itens</p>	<p>36. Os membros da nossa organização são geralmente confiáveis.</p> <p>37. Os membros da nossa organização têm fé recíproca nas intenções e comportamentos dos outros membros.</p> <p>38. Os membros da nossa organização têm fé recíproca nas capacidades dos outros.</p> <p>39. Os membros da nossa organização têm fé recíproca no comportamento dos outros para trabalhar em direção aos objetivos organizacionais.</p> <p>40. Os membros da nossa organização têm fé recíproca de que as decisões dos outros se baseiam mais nos interesses organizacionais do que nos interesses individuais.</p> <p>41. Os membros da nossa organização têm relações baseadas na fé recíproca.</p>
	<p>Liderança transformacional</p> <p><i>Rafferty & Griffin (2004)</i></p> <p>15 Itens</p> <p><i>No seguimento da afirmação: "O meu superior hierárquico..."</i></p>	<p>42. Tem uma compreensão clara de para onde estamos a ir</p> <p>43. Tem uma noção clara de onde quer que o nosso departamento esteja daqui a 5 anos</p> <p>44. Não tem ideia de para onde a organização está a ir</p> <p>45. Diz coisas que deixam os funcionários orgulhosos de fazer parte desta organização</p> <p>46. Diz coisas positivas sobre o departamento/equipa</p> <p>47. Incentiva as pessoas a ver ambientes de mudança como situações cheias de oportunidades</p> <p>48. Desafia-me a pensar em problemas antigos de novas maneiras</p> <p>49. Tem ideias que me forçaram a repensar algumas coisas que eu nunca questioneei antes</p> <p>50. Desafiou-me a repensar algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho</p> <p>51. Tem em consideração os meus sentimentos pessoais antes de agir</p> <p>52. Comporta-se de uma maneira que tem em conta as minhas necessidades pessoais</p> <p>53. Garante que os interesses dos colaboradores recebem a devida consideração</p> <p>54. Felicita-me quando faço um trabalho melhor do que a média</p> <p>55. Reconhece as melhorias na qualidade do meu trabalho</p> <p>56. Elogia-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho</p>
<p>Compromisso Organizacional</p> <p><i>Meyer et al. (1993)</i></p> <p>18 Itens</p> <p>Escala de Likert (1 a 5)</p>	<p>Compromisso Afetivo</p> <p>6 Itens</p>	<p>57. Ficaria muito feliz em fazer o resto da minha carreira nesta organização.</p> <p>58. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.</p> <p>59. Não tenho um forte sentimento de pertença a esta organização.</p> <p>60. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.</p> <p>61. Não me sinto como "parte da família" nesta organização.</p> <p>62. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.</p>
	<p>Compromisso Calculista</p> <p>6 Itens</p>	<p>63. De momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de vontade.</p> <p>64. De momento, seria muito difícil deixar esta organização mesmo que o quisesse fazer.</p> <p>65. Uma grande parte da minha vida seria afetada se, neste momento, decidisse deixar esta organização.</p> <p>66. Sinto que tenho poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização.</p> <p>67. Se eu não tivesse dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar noutro lugar.</p> <p>68. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas disponíveis.</p>
	<p>Compromisso Normativo</p> <p>6 Itens</p>	<p>69. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.</p> <p>70. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização neste momento.</p> <p>71. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.</p> <p>72. Esta organização merece a minha lealdade.</p> <p>73. Não deixaria esta organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.</p> <p>74. Devo muito a esta organização.</p>

Fonte: Elaboração própria