



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL DE MEYER & ALLEN: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

ANDRÉ PIRES COURELA BELO RIBEIRO

OUTUBRO DE 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL DE MEYER & ALLEN: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

ANDRÉ PIRES COURELA BELO RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

OUTUBRO DE 2022

RESUMO

O presente trabalho final de mestrado (TFM) tem por objetivo contribuir para o conhecimento na área do compromisso organizacional (CO) ao estudar, mais concretamente, a utilização uniforme da escala de Meyer & Allen. Para tal, recorre a uma revisão sistemática da literatura de 2017 a 2021, identificando padrões e dissonâncias ao longo destes anos.

As conclusões revelam que a produção de estudos, para o período em análise, se tem mantido estável. A maioria de cada um dos estudos é, quase sempre, da autoria de dois autores, que escrevem em conjunto, e as revistas que mais se dedicam à sua publicação são o *Journal of Business Ethics* e *Sustainability*, privilegiando-se o contexto asiático. Embora se registre um aumento de participantes abrangidos, a verdade é que o número de organizações tem oscilado. O setor mais requisitado foi o da Educação, Formação e Desenvolvimento, ainda que, na larga maioria das situações, não se tenha feito referência à dimensão das organizações.

A utilização da escala tem, em traços gerais, sido feita recorrendo às três dimensões. Quando tal não sucede tem-se optado pela utilização isolada da dimensão afetiva. O CO é maioritariamente referido como variável dependente (VD) e o compromisso afetivo (CA) como variável mediadora, destacando-se ambos como variáveis moderadoras. A abordagem metodológica mais seguida tem sido a quantitativa, com recurso a questionários com questões fechadas.

Verificou-se um efeito positivo do CO nos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e na *performance* organizacional, e o oposto nas intenções de saída (IS).

Por fim, apontam-se como limitações dos estudos o facto de estes serem transversais e de os dados serem autorrelatados, além da reduzida dimensão da amostra e da sua não representatividade. Como tal, recomenda-se a realização de estudos longitudinais e de estudos que permitam a generalização de resultados, bem como de abordagens complementares à quantitativa.

Palavras-chave: Compromisso Organizacional; Meyer & Allen; Revisão Sistemática de Literatura; Questionário.

ABSTRACT

The final master`s thesis (FMT) aims to contribute to knowledge in the area of organisational commitment (OC), more specifically by studying the uniform use of Meyer & Allen`s scale. To this end, it resorts to a systematic literature review from 2017 to 2021, identifying patterns and disonances throughout these years.

The findings show that the production of studies for the period under review has remained stable. Most of each of the studies is almost always authored by two authors, who write together, and the journals that publish them most are the Journal of Business Ethics and Sustainability, focusing on the Asian context. Although there is an increase in the number of participants covered, the truth is that the number of organisations has fluctuated. The most requested sector was Education, Training and Development, although in the vast majority of situations no reference was made to the size of the companies.

The scale has generally been used using the three dimensions. When this is not the case, the affective dimension has been used alone. The OC is mostly referred to as the dependent variable (DV) and the affective commitment (AC) as the mediating variable, both being highlighted as moderating variables. The most commonly used methological approach has been the quantitative one, using questionnaires with closed-ended questions.

There was a positive effect of OC on organisational citizenship behaviours (OCB) and organisational performance, and the opposite on intentions to leave (IL).

Finally, the limitations of the studies are the fact that they are cross-sectional and the data are self-reported, in addition to the small sample size and its non representativeness. As such, longitudinal studies and studies allowing for the generalisation of results, as well as approaches complementary to quantitative ones, are recommended.

Keywords: Organizational Commitment; Meyer & Allen; Systematic Literature Review; Questionnaire.

ÍNDICE

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice de Tabelas e Figuras.....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
1.Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1Compromisso organizacional segundo o modelo de Meyer & Allen (1991, 1997)	3
2.1.1 Compromisso Afetivo.....	5
2.1.2 Compromisso Normativo.....	7
2.1.3 Compromisso Calculista.....	7
2.2. O compromisso organizacional e outras variáveis.....	8
3. Metodologia.....	9
4. Procedimentos, recolha e análise de dados.....	12
5.Análise e discussão de resultados.....	13
6. Conclusão.....	29
7. Limitações e Investigação Futura.....	34
8. Referências Bibliográficas.....	36
9. Anexos.....	47

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

TABELAS

Tabela I - Revistas com mais do que uma publicação.....	14
Tabela II - <i>Top 10</i> de países mais estudados.....	15
Tabela III – Dimensão da amostra para 2017.....	17
Tabela IV - Dimensão da amostra para 2018.....	17
Tabela V - Dimensão da amostra para 2019.....	17
Tabela VI - Dimensão da amostra para 2020.....	17
Tabela VII - Dimensão da amostra para 2021.....	17
Tabela VIII - <i>Top 3</i> setores mais abordados nos artigos.....	17
Tabela IX - Número de artigos por dimensão da escala e evolução ao longo dos cinco anos.....	19

FIGURAS

Figura 1 - Modelo de compromisso organizacional de Meyer & Allen (1991).	4
Figura 2 - Descrição resumida da análise bibliométrica	10
Figura 3 - Modelo PRISMA de seleção dos artigos para análise.....	13
Figura 4 - Ano de publicação dos artigos considerados para análise.....	13
Figura 5- Número de autores por artigo.....	14
Figura 6 - Dimensão das organizações estudadas.....	18
Figura 7 - Frequência com que o CO (geral /três dimensões) e nas modalidades uma ou duas dimensões são variáveis dependentes ou independentes.....	20
Figura 8 - Frequência das variáveis mediadoras.....	21
Figura 9 - Frequência das variáveis moderadoras.....	21
Figura 10 - Frequência das variáveis de controlo.....	21
Figura 11 - Recolha e análise de dados.....	23
Figura 12 - Limitações ao estudo.....	26
Figura 13 – Sugestões de pesquisas futuras.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS

- CA - Compromisso Afetivo
- CC - Compromisso Calculista
- CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional
- CN - Compromisso Normativo
- CO - Compromisso Organizacional
- COP - Comportamento Organizacional Positivo
- EC - Envolvimento dos Colaboradores
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- IS - Intenção de Saída
- LR - Liderança Responsável
- LS - Liderança Servidora
- LTf - Liderança Transformacional
- LTs - Liderança Transacional
- PC - Partilha de Conhecimento
- PME - Pequenas e Médias Empresas
- QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
- RSE - Responsabilidade Social Empresarial
- SOP - Suporte Organizacional Percebido
- ST - Satisfação no Trabalho
- TFM - Trabalho Final de Mestrado
- VD - Variável Dependente
- VI - Variável Independente
- VMC -Viés do Método Comum
- WoS - Web of Science

1. INTRODUÇÃO

Na era da globalização, as organizações necessitam de assegurar a qualidade dos seus recursos humanos para poderem aumentar a produtividade e atingirem as suas metas (Widyaningrum, Widiana & Sutarso, 2022). Às contingências da globalização, juntam -se, desde fevereiro de 2022, as incertezas criadas pelas da Guerra na Ucrânia, acentuando o caráter “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity” - VUCA (Dima, Schmitz & Simon, 2021) do mundo atual. Assim, o mundo é caracterizado pela VUCA e as relações laborais têm, também elas, sido expostas a essa mesma tendência. Nesse sentido, importa perceber quais os fatores que influenciam a relação do colaborador com a organização, destacando-se entre eles o CO.

Na literatura encontram-se duas abordagens para o CO, isto é, a atitude e o comportamento (Mowday, Steers & Porter, 1979). Enquanto atitude, o CO consiste no relacionamento dos indivíduos com a organização e na avaliação da consistência entre os valores e objetivos individuais e os da organização. O CO expressa a internalização dos objetivos e valores da organização pelos indivíduos assim como o seu desejo de nela permanecer. Ao nível do CO, o comportamento corresponde ao processo de envolvimento do colaborador na organização (Bingöl, 2020; Ismail & Sheriff, 2017).

O estudo do CO tem atraído considerável atenção por parte de académicos e de profissionais de administração, uma vez que leva a atitudes e comportamentos positivos ou negativos, em relação ao trabalho (Meyer & Allen, 1997; Yancey & Krome, 2021).

Num mundo em mutação, a transformação organizacional é crucial para a sobrevivência das instituições; os colaboradores são o fiel da balança dessa mudança o que torna o CO fundamental para as organizações. Efetivamente, são aqueles colaboradores mais comprometidos com a organização os que apresentam maior disponibilidade para contribuir para o desenvolvimento organizacional (Bingöl, 2020).

Tem havido a preocupação de não só definir o CO, mas também de o medir, pelo que têm sido desenvolvidas diversas escalas. No Anexo 1, apresentam-se exemplos de algumas escalas surgidas na literatura desde os anos 70 do século XX e respeitantes a uma ou mais dimensões do CO. Porém, e de entre diversos modelos, o de Meyer & Allen (1991, 1997) salienta-se em resultado do seu poder preditivo, evidenciado em numerosos estudos empíricos (Agegnehu, Abdissa & Alemayehu, 2022; Ayari & AlHamaqi, 2021; Dominguez, Chambel & Carvalho, 2020; Gabay-Mariani & Boissin,

2021; Gajic, Petrovic, Radovanovic, Vukovic, Dimitrovski & Yakovenko, 2021; Krajcsák, 2019; Somers, Birnbaum & Casal, 2019).

Apesar de o modelo de Meyer & Allen e respetiva escala serem frequentemente usados em estudos, não foram encontradas, na literatura, referências às formas como é feita a utilização da escala, em termos do CO, em geral, ou por dimensões, países abrangidos, tipologia de organização, dimensão e variação temporal na aplicação do modelo.

Em meados do século XX, com a revolução industrial 3.0, e conseqüente incremento da tecnologia utilizada na produção, ocorreu a abertura das economias nacionais (Braga, 2017). A esta situação acresce a globalização dos negócios, com fluxos constantes de mercadorias, serviços, capital, pessoas, tecnologia e ideias (Altman & Bastian, 2022).

As organizações podem adaptar-se de forma passiva ou ativa à globalização, considerando-a uma oportunidade de crescimento e expansão, apostando na internacionalização. O nível de desenvolvimento do país e as práticas de gestão são fundamentais para o sucesso empresarial num mundo globalizado (Braga, 2017; Widyaningrum *et al.*, 2022). Nestas circunstâncias, o CO dos colaboradores é determinante para que as políticas e estratégias das organizações sejam bem sucedidas em qualquer região/país (Wziątek-Staško, Lenart-Gansiniec & Michalik, 2022). Como tal, importa perceber se a globalização das organizações se reflete nas práticas de gestão. No âmbito deste TFM, procurar-se-á compreender como tem a investigação em CO, segundo o modelo de Meyer & Allen, com origem nos EUA, ido além-fronteiras, alargando-se à Europa, África e países asiáticos (Wong & Tong, 2014).

Partindo dos pressupostos enunciados, as questões que norteiam este trabalho são:

QP1 - Qual o padrão e evolução dos estudos sobre CO que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021?

QP2 - Qual o padrão de utilização das dimensões na escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021?

QP3 - Quais as opções metodológicas encontradas nos estudos sobre CO que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021?

QP4 - Quais os principais resultados dos estudos que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021?

QP5 - Quais as principais limitações e sugestões de investigações futuras dos estudos que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021?

O presente trabalho propõe-se responder a estas questões, recorrendo à análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura científica produzida no período 2017-2021, disponível nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* (WoS).

Em termos de estrutura do TFM, começa por se aprofundar o conceito de CO e as evidências da utilização da escala em estudo. Segue-se a apresentação das opções metodológicas, o mapeamento do processo de recolha bem como a organização dos dados e apresentação dos resultados. Por fim, conclui-se com uma súmula daqueles que são os principais contributos do estudo para a identificação das limitações atuais, estratégias para as superar e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Compromisso organizacional segundo o modelo de Meyer & Allen (1991, 1997)*

O CO tem sido amplamente estudado (Curado & Vieira, 2019) e, desde os anos 50 do século XX, é considerado fundamental na proximidade psicológica entre o colaborador e a organização (Dindar & Özen, 2020). O CO é fulcral na gestão de recursos humanos (GRH), nomeadamente pela correlação negativa com comportamentos de retirada organizacional (Durrani, Yang, Dilawar & Khurshid, 2017; Pratama, Suwarni & Handayani, 2022; Shafqat & Mushtaq, 2020). O CO também revela correlações positivas com resultados desejáveis nos colaboradores, tais como satisfação no trabalho (ST), eficiência, partilha de conhecimento (PC) (Wziątek-Staśko *et al.*, 2022) e envolvimento dos colaboradores (EC) (Nagpal, 2022).

O CO avalia a identificação e o EC com a organização, refletindo a sua lealdade, dedicação e empenho na concretização das metas e objetivos da mesma (Pratama *et al.*, 2022; Sumarsi & Rizal, 2022). Deste modo, o sucesso das organizações depende do CO dos colaboradores (Bibi, Khalid & Hussain, 2019). Organizações que pretendam alcançar elevada *performance* devem assegurar o elevado CO dos seus colaboradores (Curado, Jerónimo, Henriques & Tavares, 2022). O CO é fundamental para o setor de serviços, dado que os colaboradores têm contacto direto com os clientes, influenciando a sua perceção da imagem e reputação da organização (Veronika & Indradevi, 2017).

As primeiras investigações abordavam o CO unidimensionalmente, em estudos como o de Becker (1960), que adotou a perspetiva calculista, focado nos investimentos dos

colaboradores para permanecerem na organização, em troca de benefícios. No final dos anos 70, Mowday *et al.* (1979) definiram CO como a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de os alcançar e de permanecer na organização. Na década seguinte, Wiener (1982) considerou que o compromisso normativo (CN) corresponde à obrigação moral de continuar na organização.

Posteriormente, com Meyer & Allen (1991), o CO assumiu uma natureza multidimensional, consistindo num estado psicológico que caracteriza a ligação do colaborador com a organização e que diminui a IS. Nesse sentido, explicitaram duas vertentes: atitudes e comportamentos. As suas relações de complementaridade conduziram ao modelo tridimensional do CO, o qual pressupõe a independência das dimensões (Meyer & Allen, 1997). Porém, diversos estudos têm evidenciado relações entre elas, registando-se uma correlação muito fraca entre compromisso calculista (CC) e CA por um lado e, por outro, entre CC e CN (Gulluce, Kaygin, Kafadar & Atay, 2016) sobressaindo no estudo de Meyer & Allen (1991) correlações negativas. CA e CN podem também apresentar uma correlação positiva segundo Meyer & Allen (1991).

Cada dimensão inclui condições antecedentes de diferentes padrões de consequências. Este modelo resultou da conjugação de três abordagens: Afetiva, de Mowday *et al.* (1979), Normativa, de Wiener (1982) e Calculista, de Becker (1960). A investigação respeitante às atitudes tem identificado as condições que contribuem para o desenvolvimento do CO. Já a investigação dos comportamentos tem pretendido estabelecer as condições em que se tornam repetitivos e seus efeitos nas mudanças de atitude dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991).



Figura 1 - Modelo de compromisso organizacional de Meyer & Allen (1991)
Adaptado de Li, Wong & Tong (2013)

Segundo este modelo, os colaboradores estão vinculados à organização, quer através de relações de caráter emocional, de sentimentos de obrigação e de dever moral, quer através de relações transacionais baseadas num investimento para obtenção de retorno. Como as dimensões são consideradas estados psicológicos, devem ser analisadas em conjunto, uma vez que cada colaborador as pode experienciar em simultâneo e em diferentes graus, em função da situação (Stazyk & Davis, 2021).

As escalas desenvolvidas por Meyer & Allen (1991, 1997) são de dois tipos: a versão alargada com 24 itens e a reduzida com 18 itens, com distribuição equitativa dos itens por 3 subescalas, uma para cada dimensão. As escalas apresentam itens de resposta fechada, pontuados com escala tipo Likert, geralmente de 1 a 5 (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente). Estes autores relataram índices de consistência interna de 0,75 a 0,79 para as subescalas. As subescalas são integradas num questionário, impresso ou *online*, usualmente preenchido pelo participante no estudo.

A utilização da escala permite a operacionalização do conceito de CO e a sua quantificação, possibilitando, assim, uma avaliação mais objetiva do que aquela que recorre a abordagens qualitativas (Rocha, Ceretta, Canterle & Festinalli, 2012). Pode, do mesmo modo, proporcionar a definição de perfis de CO para classificar os colaboradores (Gabay-Mariani & Boissin, 2021; Ramaprasad, Rao & Prabhu, 2020; Song & Lee, 2020). Segundo Frago (2021), a maioria das investigações reporta cinco a sete perfis, que correspondem a combinações de valores médios, altos e baixos, nas três dimensões do CO. Os perfis de CO podem ser relacionados com fatores como: o desenvolvimento na carreira de empreendedor (Gabay-Mariani & Boissin, 2021), as características culturais do país (Song & Lee, 2020) e a IS (Ramaprasad *et al.*, 2020). O estabelecimento destes perfis pode ser útil para delinear políticas de GRH, de modo a conseguir potencializar os resultados dos colaboradores e a diminuir a IS.

2.1.1 Compromisso Afetivo

Anteriormente aos estudos de Meyer & Allen, Mowday *et al.* (1979) consideraram que o compromisso com a organização abrangia não só a crença nos valores da mesma e sua aceitação, como também a decisão de agir em prol da organização e o desejo de pertença. O CA, também designado compromisso atitudinal (Shao, Fu, Ge, Jia, Li & Wang, 2022), reflete o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991,

1997). Esta dimensão pressupõe a crença nos objetivos e valores da organização, o desejo de se esforçar em seu nome e de nela se manter. Deste modo, o CA implica a internalização dos objetivos e valores organizacionais, o mapeamento de metas de carreira e a disposição para as atingir (Allen & Meyer, 1990; Asawo & George, 2018).

O CA dos colaboradores baseia-se na relação social que os liga às organizações e descreve a sua motivação para manterem essa relação. Essa ligação fortalece-se pela proximidade entre os valores pessoais e os da organização, motivando os colaboradores a quererem aí continuar (Shao *et al.*, 2022).

Os colaboradores com CA forte empenham-se na concretização dos objetivos da organização (Curado & Vieira, 2019), pois encontram-se alinhados com os mesmos (Shafqat & Mushtaq, 2020).

Na viragem do século, Meyer & Herscovitch (2001) constataram que o CA se orienta para a ação envolvendo, provavelmente, um apego mais forte do que o CN ou o CC. O CA detém uma forte correlação com comportamentos organizacionais positivos (COP): desempenho no trabalho; EC; altruísmo relativamente aos colegas; CCO e desempenho organizacional (Rameshkumar, 2020; Schraggeová & Stupková, 2021). O CA permite, ainda, prever o comportamento do colaborador a partir do do líder (Jaros, 2007).

Inseridos no período em análise, Veronika & Indradevi (2017), concluíram que o CA é a dimensão mais benéfica para a organização, pois influencia diretamente os resultados dos colaboradores. Esta dimensão assume uma importância crescente na GRH, sendo a mais avaliada nas organizações. Colaboradores com CA mais elevado tendem a ter maior produtividade e satisfação e menor IS (Asawo & George, 2018).

Algumas investigações sugerem que o CO é uma variável unidimensional onde apenas o CA pode ser interpretado (Mercurio, 2015). Esta é a dimensão com maior impacto sobre colaboradores e organizações (Mustafa, Buntat, Omar, Razzaq & Ahad, 2019) e a mais estudada (Schraggeová & Stupkova, 2021). O CA excede os valores utilitários, havendo preponderância da orientação afetiva (Khan, Jianguo, Mann, Saleem, Boamah, Javed & Usman, 2019) sendo, por isso, os seus efeitos mais duradouros do que os das outras dimensões do CO, focadas em transações materiais (Haider, Heredero & Ahmed, 2019). Na literatura encontram-se exemplos de escalas para avaliar apenas o CA, nomeadamente de Porter & Smith (1970), nove itens; Herscovitch & Meyer (2002), seis itens; Kelly (2004), cinco itens e Kaptijn (2009), quatro itens.

2.1.2 Compromisso Normativo

Na década anterior aos estudos de Meyer & Allen, Wiener (1982) assumiu que o CO decorria de pressões normativas para atuar conforme o estabelecido pela organização.

O EC tem um impacto significativo no CO, em especial no CN (Nagpal, 2022). O CN é baseado num sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização, devido à pressão dos outros, sendo entendido como um dever moral (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997). O CN baseia-se nas normas do colaborador, na sua responsabilidade e sentimento de lealdade face à organização. A antiguidade dos colaboradores contribui para o desenvolvimento do CN; todavia, elevado CN leva os colaboradores a trabalharem de forma competente, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral assim o exigir (Meyer & Allen, 1997). Mais recentemente, Krajcsák (2019) realçou que o colaborador se sente pressionado e internamente inclinado a retribuir o que recebeu da organização, situação que torna mais improvável a sua saída.

O CN é baseado em modelos éticos, considerações morais e vários incentivos para as ações diárias dos colaboradores, as quais estão enraizadas em valores, contribuindo para o sucesso das organizações (Syahrani, Hernawaty & Winarno, 2022). Recompensas como o financiamento de formação profissional conduzem à melhoria do CN (Liu, Loi & Ngo, 2020; Meyer & Allen, 1991).

2.1.3 Compromisso Calculista

Antecipando-se às investigações sobre o CA e o CN, Becker (1960) aferiu que o compromisso está diretamente ligado aos custos e benefícios associados à saída da organização: o colaborador faz o balanço entre o que perderia se saísse da organização - pensão de reforma e diuturnidades - e o que poderia vir a usufruir, noutra organização - vencimento mais elevado, horário mais adequado e maior proximidade da residência. O autor designou este CO por “side bet” (aposta lateral).

Na década de 90, Meyer & Allen assumiram o CC com base nos conceitos de lucro/perda. Assim, a obrigação de permanecer na organização surge baseada em aspetos financeiros (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997). Supõe-se que o CC se desenvolve com base em dois fatores ou apostas paralelas (Allen & Meyer, 1990): a magnitude e/ou número de investimentos que os indivíduos fazem e uma falta percebida de alternativas. Tratando-se do CO, uma aposta paralela é feita quando algo

de importância para um indivíduo (e.g. segurança no emprego, pensão e tempo de serviço) se torna dependente da continuidade na organização (Meyer & Allen, 1991).

Já no século XXI, realçou-se a ideia de que o CC reflete o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Este pode resultar da ausência de alternativas de emprego, perda de privilégios inerentes à antiguidade e de benefícios esperados aquando da aposentação (Mustafa *et al.*, 2019). Verifica-se, ainda, que os colaboradores com elevado CC têm pouco incentivo para ir além do que o seu descritivo funcional exige (Meyer & Allen, 2004).

A organização pode promover o CC mediante atividades ou procedimentos que elevem o custo de saída da organização e não envolvam os aspetos psicológicos ligados a tais decisões (Haque, Fernando & Caputi, 2020).

Segundo Ribeiro, Antão, Lebres & Fernandes (2022), a natureza do contrato de trabalho influencia o CC (e o CN). Os colaboradores com uma situação profissional mais incerta, em termos de contrato, são os que apresentam maior CC.

2.2. O compromisso organizacional e outras variáveis

Estudos empíricos e meta-análises focam-se, principalmente, nos fatores que afetam o CO, quer considerado em geral, quer a nível de uma ou mais dimensões, ou seja, dizem respeito às variáveis preditoras do CO ou variáveis independentes (VI). Como exemplo, refiram-se os efeitos do suporte organizacional percebido (SOP) (Alshaabani, Naz, Magda & Rudnák, 2021), da qualidade de vida no trabalho (QVT) (Magharei, Mohebbi & Jafari, 2021) e da competência (Sumarsi & Rizal, 2022) no CO. Este pode, ainda, ser influenciado por fatores como: gestão do clima organizacional; sistemas de reconhecimento; programas de formação; gestão de carreira e avaliação de desempenho (Frizon & Binsfeld, 2021).

Noutros estudos, variáveis que correspondem a comportamentos importantes relacionados com o trabalho, são consideradas conseqüentes do CO em geral, ou por dimensão (Limpanitgul, Boonchoo, Kulviseachana & Photiyarach, 2017; Meyer & Allen, 1997), assumindo-se que o CO é importante para obter resultados organizacionais positivos (Mugizi, Nuwatuhaire & Turyamureeba, 2019). Deste modo, diversos estudos evidenciam que o CO está associado com o desempenho no trabalho, CCO, IS e absentismo (Riketta 2002).

A dimensão afetiva, isoladamente, relaciona-se também com resultados organizacionais positivos, como desempenho no trabalho, CCO e EC (Muhammad, 2014; Rameshkumar, 2020). O CA e o CN apresentam o maior impacto nas IS e a relação entre os construtos é negativa (Meyer & Allen, 1991).

O CO ou as suas dimensões pode assumir-se como variável influenciadora das relações entre outras variáveis, através da mediação ou da moderação dessas relações, como ilustra o estudo de Saleem, Yusaf, Sarwar, Raziq & Malik (2021), em que o CC modera entre os efeitos da supervisão abusiva e sofrimento psicológico na IS dos colaboradores. Cada dimensão pode responder de modo diverso a diferentes fatores, como evidencia o estudo realizado por Frizon & Binsfeld (2021), em que se constatou que a inclusão dos colaboradores num Programa de Participação nos Resultados aumenta o CC, mas não tem efeito significativo nas outras dimensões.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica compreende duas etapas: análise bibliométrica para divulgar padrões estatísticos e fornecer uma visão geral informativa das principais perspectivas, seguida da revisão de literatura que permite compreender e fundamentar os padrões previamente identificados (Vallaster, Kraus, Lindahl & Nielsen, 2019).

Segundo os mesmos autores, a análise bibliométrica permite comparar as investigações realizadas ao longo de determinado intervalo temporal, evidenciando a evolução numa área de estudo. A análise bibliométrica concentrou-se na literatura produzida entre os anos de 2017 e 2021. As bases de dados usadas foram a SCOPUS e a WoS, pela sua qualidade, completude e prestígio (Alves & Mariano, 2018; Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma & Herrera, 2011; Dangelico, 2016).

Nos anos mais recentes, a análise bibliométrica tem vindo a destacar-se na exploração e análise de dados científicos de grande volume (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey & Lim, 2021; Donthu, Kumar & Pattnaik, 2020; Khan, Pattnaik, Ashraf, Ali, Kumar & Donthu, 2021) devido à emergência e à maior facilidade de acesso a bases de dados científicos, como as utilizadas neste trabalho.

A análise bibliométrica visa estruturar grandes volumes de dados de uma forma rigorosa, focando-se nas relações sociais e estruturais entre os diferentes elementos da investigação, nomeadamente, autores, revistas onde ocorrem as publicações, tipologia

das instituições, países e tópicos dos estudos, tais como variáveis, metodologia, resultados e conclusões (Donthu *et al.*, 2021). A utilização desta metodologia permite identificar lacunas na literatura e relevar novos tópicos de interesse e de contribuições para um campo em particular. Na Figura 2 apresenta-se uma descrição resumida da análise bibliométrica.

<p>Tipo de avaliação: análise bibliométrica.</p> <p>Meta: resumir grandes quantidades de dados bibliométricos para apresentar o estado da arte e as tendências emergentes de um tópico ou de um campo de pesquisa.</p> <p>Quando usar: o campo de estudo é amplo e o conjunto de dados não permite a revisão manual.</p> <p>Quando não usar: o campo de estudo é específico e o conjunto de dados é limitado, podendo o seu conteúdo ser revisto manualmente.</p> <p>Alcance: abrangente.</p> <p>Conjunto de dados: volumosos.</p> <p>Análise: quantitativa (avaliação e interpretação) e qualitativa (apenas interpretação).</p>
--

Figura 2 - Descrição resumida da análise bibliométrica
Adaptado de Donthu *et al.* (2021)

Apesar das vantagens que a análise bibliométrica oferece, persistem limitações quando o campo em análise depende de poucos dados e técnicas bibliométricas, o que se traduz num conhecimento limitado do campo de pesquisa (Brown, Park & Pitt, 2020; Donthu *et al.*, 2021). A esta limitação acresce a escassez de informação acerca da aplicabilidade da análise bibliométrica ao campo científico, de uma forma holística e compreensível (Palmatier, Houston & Hulland, 2018; Snyder, 2019). A análise bibliométrica depende de análises quantitativas, pelo que o enviesamento tende a ser menor do que na revisão sistemática da literatura, que privilegia abordagens qualitativas (MacCoun, 1998).

O ritmo da produção de conhecimento no campo da investigação empresarial é muito elevado (Snyder, 2019) o que, associado ao seu carácter fragmentado e interdisciplinar, reforça a importância da revisão de literatura como metodologia mais relevante (Xiao & Watson, 2017). Uma revisão de literatura consiste num procedimento sistemático que permite recolher e sintetizar estudos realizados num determinado período, criando uma base sólida para o avanço do conhecimento (Snyder, 2019), uma vez que o novo conhecimento deve basear-se no anterior (Xiao & Watson, 2017). Este TFM inspira-se

numa revisão de literatura publicada durante cinco anos, apresentando uma análise bibliométrica das publicações, objeto de discussão nas QP1 e QP2.

A revisão de literatura integra descobertas e perspectivas, contribuindo para uma visão geral de áreas em que a pesquisa é díspar e interdisciplinar. Constitui, ainda, uma excelente forma de sintetizar os resultados da investigação para mostrar evidências e sugerir áreas a investigar (Snyder, 2019), bem como revelar fraquezas, inconsistências e contradições (Xiao & Watson, 2017). Existem diferentes categorias de revisão de literatura: sistemática (iniciada na investigação médica), semi-sistemática e integrativa, dependendo a sua eficácia da adequação ao propósito e da qualidade de execução (Snyder, 2019). Este método permite não só identificar e avaliar criticamente investigações relevantes, como recolher e analisar dados desses estudos (Centobelli, Cerchione & Esposito, 2017). A sua finalidade consiste em identificar as evidências empíricas definidas segundo critérios de inclusão pré-especificados para responder a uma ou mais questões de investigação ou validar uma ou mais hipóteses (Snyder, 2019). Neste TFM realiza-se uma análise de conteúdo dos estudos, para responder às QP3, QP4 e QP5 efetuando-se, assim, uma revisão sistemática de literatura

As primeiras descrições da análise de conteúdo remontam aos trabalhos de Berelson (1952), que realizou um tratamento quantitativo de mensagens difundidas nos *media*. A análise de conteúdo pode ser abordada numa ótica quantitativa ou qualitativa, consoante a finalidade do estudo. No primeiro caso, procura-se chegar a conclusões através de contagem de frequências e, no segundo, aceder aos pontos de vista do sujeito que produziu o objeto de análise, por exemplo, as convicções de um entrevistado acerca de determinado assunto (Brandão, Ribeiro & Costa, 2021).

A análise de conteúdo é um procedimento de redução da informação de forma sistemática, permitindo resumir e arrumar em categorias a informação recolhida a partir de fontes diversificadas, como entrevistas, discursos, vídeos e documentos. Esta abordagem possibilita realçar a informação pertinente na fonte, de acordo com as questões de investigação (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021; Silva, 2021).

Quando o volume de dados é muito grande, como acontece com a totalidade dos artigos em que é utilizada a escala de Meyer & Allen, torna-se necessário restringir o âmbito do estudo, em termos geográficos ou temporais. Neste TFM, a restrição foi temporal, pois interessava conhecer a dispersão geográfica na utilização da escala (Silva, 2021).

4. PROCEDIMENTOS, RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa nas bases de dados foi efetuada mediante a busca avançada de nove combinações de palavras-chave que refletem o caráter empírico dos estudos considerados, e foram colocadas no campo *keyword*, tendo sido o nome dos autores (Meyer & Allen e Meyer and Allen) inserido no campo *all fields*.

Para tal, consideraram-se as seguintes combinações de palavras-chave (ordem de pesquisa): 1. *Commitment*; 2. *Regression*; 3. *Structural equation modelling*; 4. *Structural equation model*; 5. *Quantitative study*; 6. *Correlation analysis*; 7. SEM; 8. *Hypotheses testing*; 9. *Hypothesis testing*.

Da combinação destes 18 critérios de pesquisa, resultaram 244 artigos (Anexo 2) dos quais 219 foram obtidos na SCOPUS e 25 na WoS (Anexo 3), o que evitou a necessidade de considerar plataformas *online* adicionais.

A decisão acerca dos critérios de inclusão e exclusão é uma das etapas fundamentais para a qualidade da revisão sistemática de literatura, devendo as escolhas ser fundamentadas em motivos lógicos e válidos (Tranfield, Denyer & Smart, 2003; Wong, Greenhalgh, Westhorp, Buckingham & Pawson, 2013). Após a obtenção deste conjunto de artigos, procedeu-se à sua redução mediante a aplicação de critérios de exclusão (Dorn, Schweiger & Albers, 2016), eliminando os artigos que não contribuem para as questões de investigação (Siddaway, Wood & Hedges, 2019).

No total, 125 artigos foram elegíveis para o estudo (e numerados de acordo com a aplicação dos critérios de pesquisa, isto é, de acordo com as palavras-chave pesquisadas) e 119 foram excluídos - 58 por não se enquadrarem no tema; 41 por serem repetidos (ou seja, surgiram mais do que uma vez na pesquisa, aplicando diferentes critérios); 18 por não estarem em inglês (Seuring & Müller, 2008) e 2 por não serem empíricos (Anexo 4).

A esquematização deste processo apresenta-se na Figura 3, a qual foi elaborada tendo por base o modelo PRISMA. Este auxilia os autores a melhorar o reporte de revisões sistemáticas de literatura e meta-análises (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009).

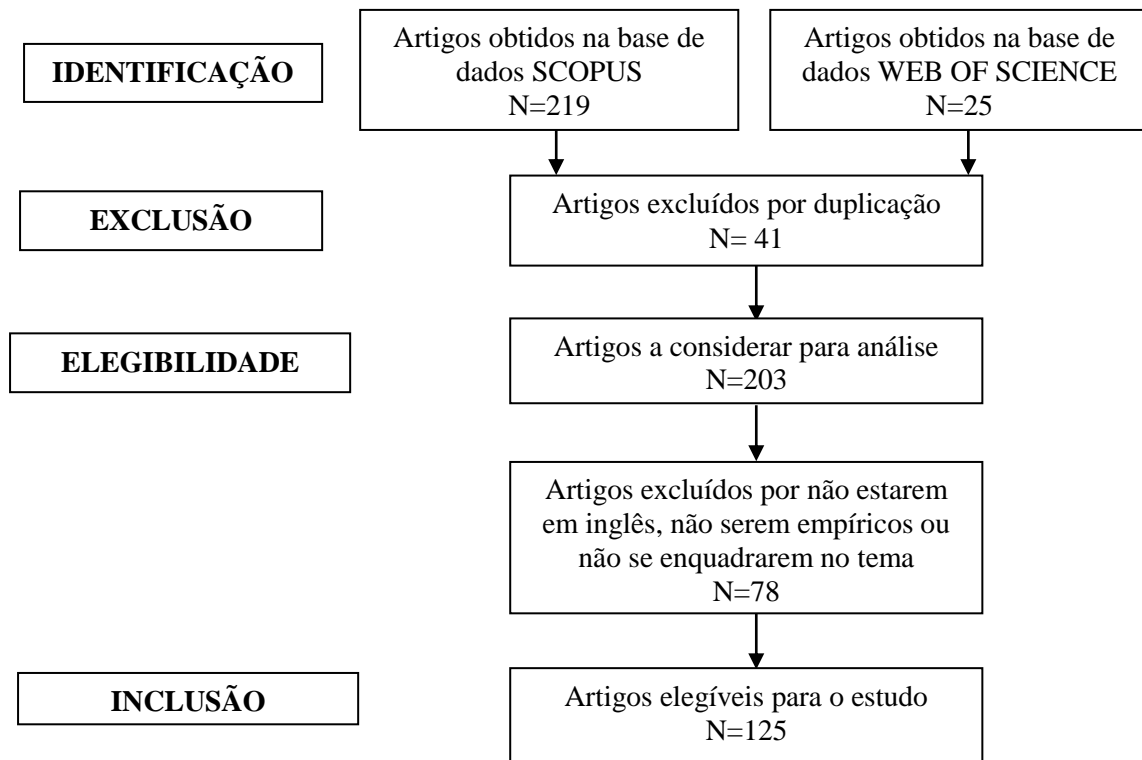


Figura 3 - Modelo PRISMA (Moher, *et al.*, 2009) de seleção dos artigos para análise (Elaboração própria)

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção irão analisar-se os resultados, atendendo às questões de investigação.

Relativamente à QP1, na Figura 4, verifica-se que a publicação de artigos nos cinco anos em análise (de 2017 a 2021) para a temática do CO, de acordo com a escala de Meyer & Allen, cresceu moderadamente, sendo 2017 o ano com menos publicações (20) e 2020 e 2021 os que têm mais publicações (28).

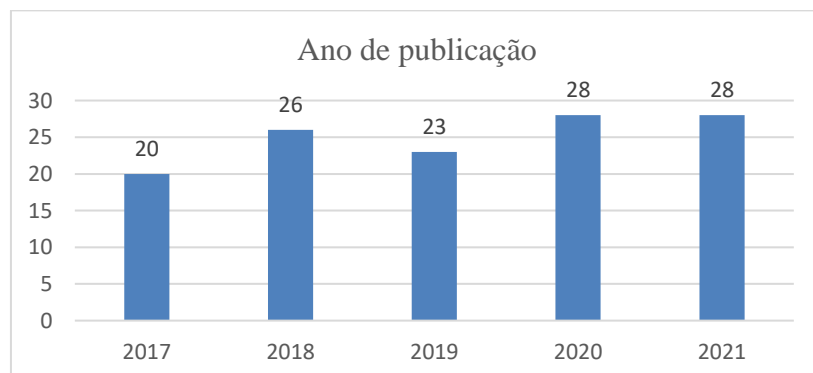


Figura 4 - Ano de publicação dos artigos considerados para análise

O número de autores variou de um a seis, existindo um artigo com 13 autores. Cerca de 2/3 dos artigos foram escritos por dois e três autores: 43 e 39 artigos (Figura 5).

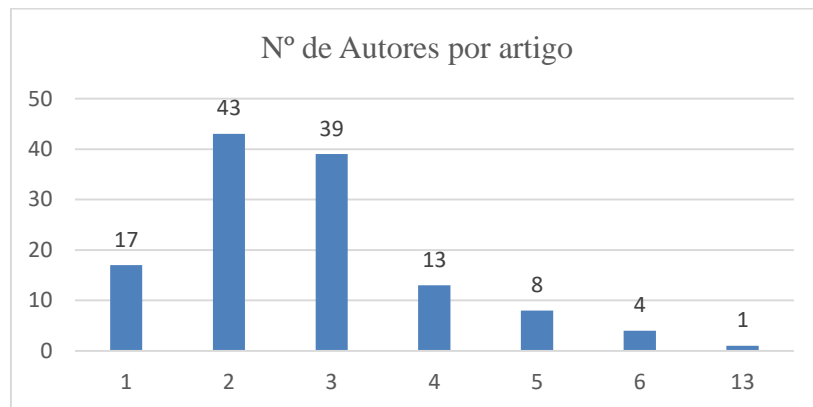


Figura 5 - Número de autores por artigo

Dos 349 autores, apenas 14 escreveram mais do que um - nove com dois artigos e cinco com três. Quanto ao número de citações, verificou-se que 12 artigos ultrapassaram as 20 citações. Desses 12, 11 deles foram escritos por mais do que um autor. O artigo que foi escrito por um autor registou 21 citações e três dos artigos registaram mais de 50 citações (Anexo 5).

Existe uma grande diversidade de revistas que publicaram artigos, daí constatar-se um reduzido número em cada uma delas (Anexo 6). O *Journal of Business Ethics* e *Sustainability* destacam-se com quatro artigos publicados; seguem-se três revistas com três artigos; sete com dois artigos publicados e as restantes com apenas um (Tabela I).

Tabela I - Revistas com mais do que uma publicação (elaboração própria)

Revistas	Nº de artigos
<i>Journal of Business Ethics</i>	4
<i>Sustainability</i>	4
<i>European Journal of Training and Development</i>	3
<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	3
<i>Personnel Review</i>	3
<i>International Journal of Healthcare Management</i>	2
<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	2
<i>Journal of Management Development</i>	2
<i>Leadership & Organization Development Journal</i>	2
<i>Library Philosophy and Practice (e-journal)</i>	2
<i>The Psychologist-Manager Journal</i>	2
<i>Total Quality Management & Business Excellence</i>	2

O Anexo 7 respeita aos países e localização geográfica a que os artigos reportam, sendo o asiático o dominante com 60% dos casos. No caso da Turquia, em situação de fronteira entre dois continentes, considerou-se o continente que ocupa uma maior superfície do país (Ásia). Os três países com mais estudos realizados foram a Índia (13 artigos), Turquia (10 artigos) e Coreia do Sul (8 artigos), conforme a Tabela II.

Tabela II - *Top 10* de países mais estudados (elaboração própria)

Países	Nº de artigos
Índia	13
Turquia	10
Coreia do Sul	8
EUA	7
Paquistão	7
China	6
Indonésia	6
Irão	6
Malásia	5
Portugal	5

Dos artigos considerados para análise, 20 dizem respeito ao ano de 2017 (15, 27, 33, 40, 56, 72, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 223, 226, 230, 232, 233, 234, 236 e 243), referido-se, em 18 deles, o número de participantes, com uma média de 368 por artigo. O valor mínimo é de 63 participantes (72) e o máximo de 2081 participantes (56). Para o mesmo ano, num dos artigos (226) é apenas referido o número de organizações abrangidas no estudo e, no outro artigo (243), não é dada qualquer informação. O número de organizações é apenas referido em seis artigos (15, 27, 56, 226, 232 e 236), verificando-se uma média de 106 organizações por artigo. O valor mínimo é de uma organização (27 e 56) e o máximo de 610 organizações (226).

Em 2018, totalizam-se 26 artigos (11, 12, 13, 14, 25, 31, 42, 69, 180, 181, 182, 184, 186, 189, 191, 192, 194, 195, 197, 199, 200, 201, 204, 205, 207 e 208) e todos eles referem o número de participantes considerados para a amostra. O artigo 186, com 40 participantes, destaca-se com o valor mais baixo, enquanto o artigo 195 apresenta a maior amostra, com 3899 participantes, sendo a média de 518 participantes. No que toca ao número de organizações, estas são referidas em sete artigos (12, 42, 186, 194, 195, 197 e 200), evidenciando-se a maior amostra novamente no artigo 195 com 159

organizações, e a menor, no artigo 200, com somente uma organização. A média é de 36 organizações por artigo.

Para 2019, obtiveram-se 23 artigos (8, 43, 44, 52, 54, 55, 67, 68, 149, 150, 153, 154, 156, 160, 161, 163, 165, 167, 168, 169, 176, 177 e 178) e, em todos eles, está presente o número de participantes da amostra. O artigo 150, com 949 participantes, tem o maior valor e o artigo 43, com 85 participantes, detém o menor valor. A média de participantes foi de 352. Apenas três artigos referenciam o número de organizações (154, 167 e 168). O valor máximo de amostra foi no artigo 168, de 62 organizações, e o mais baixo foi de duas organizações (167). O valor médio foi de 22 organizações por artigo.

No ano de 2020, registaram-se 28 artigos (3, 4, 6, 35, 45, 48, 60, 109, 110, 111, 112, 115, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 133, 136, 139 e 145), e apenas o último não reportou o número de participantes. A maior amostra é referenciada no artigo 123, com 11709 participantes, a menor no artigo 136, com 14 participantes e a média é de 876 participantes por artigo. Em oito artigos indicou-se o número de organizações (4, 60, 115, 118, 126, 129, 139 e 145), sendo o maior número de 77 organizações, no artigo quatro, e o menor de duas organizações, nos artigos 126 e 129. O número médio de organizações por artigo foi de 19.

Por fim, em 2021, também se registaram 28 artigos (1, 29, 30, 32, 36, 37, 39, 46, 47, 64, 65, 74, 79, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 102, 104, 105 e 107) e, com exceção do primeiro artigo, todos indicaram o número de participantes. A maior amostra foi de 83943 participantes (97) e a menor de 119 (94). A média dos participantes foi de 3515 por artigo. Também neste ano oito artigos indicaram o número de organizações a considerar para a amostra (1, 46, 47, 64, 86, 89, 90 e 102). O maior número registou-se no artigo 86, com 545 organizações, e o menor no artigo 64, com uma organização. A média foi de 85 organizações por artigo.

O número de artigos analisados segue uma tendência crescente, com exceção do ano de 2019, o que pode ser explicado pela tendência de crescimento da produção científica (Naujokaityè, 2021), a par de uma certa oscilação registada na produção científica sobre CO para os anos de 2008 a 2018, referida por Schlindwein, Eckert & Olea (2019). O aumento do número médio de participantes nos estudos pode relacionar-se com uma tendência para produzir estudos de maior dimensão, eventualmente em resultado da aplicação de questionários *online*, em que a obtenção dos dados tem menos custos em

termos de recursos humanos e tempo. Quanto ao número médio de organizações referidas nos artigos, após 2017, seguem-se três anos de tendência decrescente, vindo a aumentar de novo em 2021. É possível que o aumento registado em 2021 resulte do alargamento do espectro de análise dos estudos, decorrente de financiamento e/ou maior facilidade de recolha de dados.

Tabela III - Dimensão da amostra para 2017
(elaboração própria)

2017 (20 art.)	Participantes	Organizações
Valor máximo	2081	610
Valor mínimo	63	1

Tabela IV - Dimensão da amostra para 2018
(elaboração própria)

2018 (26 art.)	Participantes	Organizações
Valor máximo	3899	159
Valor mínimo	40	1

Tabela V - Dimensão da amostra para 2019
(elaboração própria)

2019 (23 art.)	Participantes	Organizações
Valor máximo	949	62
Valor mínimo	85	2

Tabela VI - Dimensão da amostra para 2020
(elaboração própria)

2020 (28 art.)	Participantes	Organizações
Valor máximo	11709	77
Valor mínimo	14	2

Tabela VII - Dimensão da amostra para 2021
(elaboração própria)

2021(28 art.)	Participantes	Organizações
Valor máximo	83943	545
Valor mínimo	119	1

Relativamente ao setor da organização estudado, os mais abordados são os da Educação, Formação e Desenvolvimento com 27 artigos, o que corresponde a cerca de 20% dos casos analisados. Destacam-se, igualmente, os artigos que não especificam o setor da organização objeto de análise (20) e aqueles que abordam o setor da Saúde (19) - Tabela VIII. Os restantes setores, cuja listagem completa se encontra no Anexo 8, são mencionados entre um a oito artigos.

Tabela VIII - *Top 3* setores mais abordados nos artigos (elaboração própria)

Setor da organização	Nº de artigos
Educação, Formação e Desenvolvimento	27
Não especificado	20
Saúde	19

Quanto à dimensão das organizações, em 88 dos artigos, essa informação está omissa. Em 16, refere-se que se trata de organizações de grande dimensão; em 11 com diversas dimensões e, em 10, são de pequena e média dimensão (PME) - Figura 6.

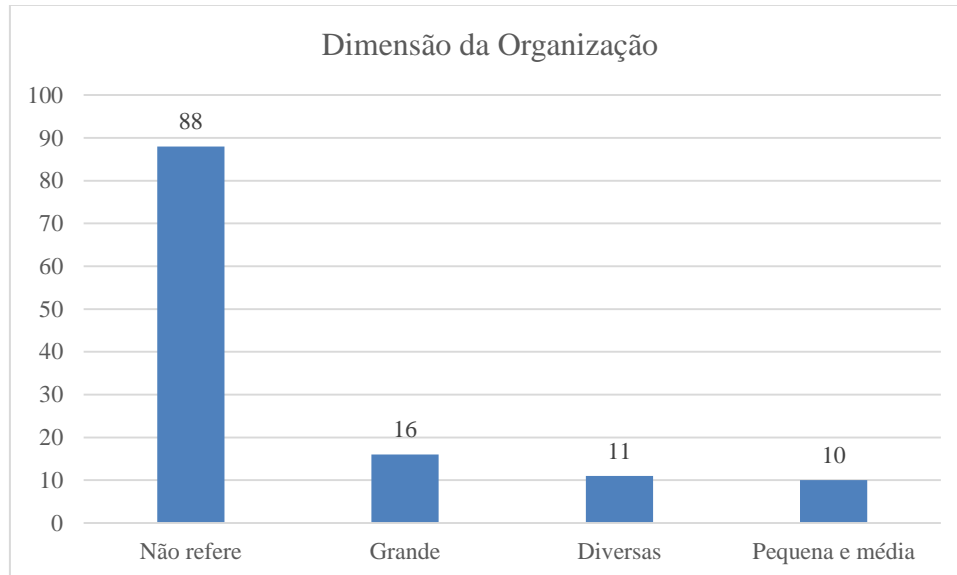


Figura 6 - Dimensão das organizações estudadas

No que toca à QP2, na qual se aborda as dimensões da escala presentes nos artigos, verifica-se que, em mais de metade, são estudadas as três dimensões do CO (afetiva, normativa e calculista). Se se considerarem as dimensões a um nível individual, evidencia-se a afetiva como alvo preferencial de estudo. As razões para a preferência desta dimensão prendem-se, frequentemente, com o facto de esta ser a única que parece interessar ao estudo, de ser a que melhor permite predizer determinado comportamento ou de ser a que mais impacto tem no desempenho dos colaboradores. O terceiro caso mais registado é a utilização do CO, em geral (abordado como se fosse uma única variável) visto que o estudo, em si, não atribui relevância às dimensões de uma forma separada e porque se pretende analisar o CO como variável mediadora. A utilização combinada das dimensões afetiva/calculista e afetiva/normativa ou, individualmente da calculista, tem uma utilização residual nos artigos. Inclusive as dimensões afetiva/calculista conjuntamente só foram utilizadas num artigo em que se pretendeu avaliar o impacto da liderança transformacional (LTf) no maquiavelismo. A dimensão calculista foi, do mesmo modo, considerada somente num artigo, quando se centrou a análise em perceber se a dimensão calculista moderava os efeitos da supervisão abusiva e do sofrimento psicológico nas IS. A utilização conjunta das dimensões afetiva e

normativa registou-se em sete artigos, nos quais se privilegiava um tipo de compromisso mais “informativo”, baseado em comportamentos de PC, quando a dimensão calculista não era um fator determinante da IS ou para análise da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) interna.

No que respeita aos países que só utilizam o CA (30 casos), metade são asiáticos e quanto aos que usam CA e CN (sete casos), a tendência mantém-se (três em sete). Dado que, nos 125 artigos analisados, 75 reportam estudos em países asiáticos (60%), não parecem existir diferenças significativas entre estas distribuições. Quanto aos casos “países que só utilizam o CC”, “países que não distinguem as dimensões” e “países que não usam as dimensões”, o número de estudos é muito pequeno para que se possa considerar qualquer padrão.

Verifica-se uma tendência crescente na produção de estudos com as dimensões da escala em análise, destacando-se o maior número de estudos em 2021, com exceção daqueles que abordam as três dimensões, que regista uma redução de 2020 para 2021 (Tabela IX).

Tabela IX - Número de artigos por dimensão da escala e evolução ao longo dos 5 anos (elaboração própria)

Dimensões da escala	Número de artigos	2017	2018	2019	2020	2021
Afetiva	30	4	6	7	6	7
Afetiva e calculista	1	0	0	0	0	1
Afetiva e normativa	7	1	1	1	2	2
As 3 dimensões	66	10	16	13	17	10
Calculista	1	0	0	0	0	1
CO em geral	20	5	3	2	3	7
TOTAL	125	20	26	23	28	28

No Anexo 9, encontram-se as dimensões da escala identificadas por artigo.

No que se refere à QP3, a qual procura identificar quais as opções metodológicas encontradas nos estudos sobre CO no período 2017-2021 e, como se observa na Figura 7, na maioria dos estudos, 82 casos, o CO (geral/três ou menos dimensões) assume-se como VD, ou seja, investigam-se quais os fatores que podem contribuir para a melhoria do CO dos colaboradores. Nos estudos em que o CO (geral/três ou menos dimensões)

corresponde à VI, 33 casos, procura-se compreender como pode contribuir para os resultados dos colaboradores, dado que é crucial na sua melhoria (Pratama *et al.*, 2022; Sumarsi & Rizal, 2022). Quando não são consideradas as três dimensões, releva o estudo do CA, como VD ou VI, pela sua importância acrescida nos resultados, face às outras dimensões (Mustafa, *et al.*, 2019; Schraggeová & Stupkova, 2021). Note-se que, em dois artigos (36, 109), são relatados estudos em que o CO (geral/ três ou menos dimensões) é VI num estudo e VD noutra (Anexo 10).

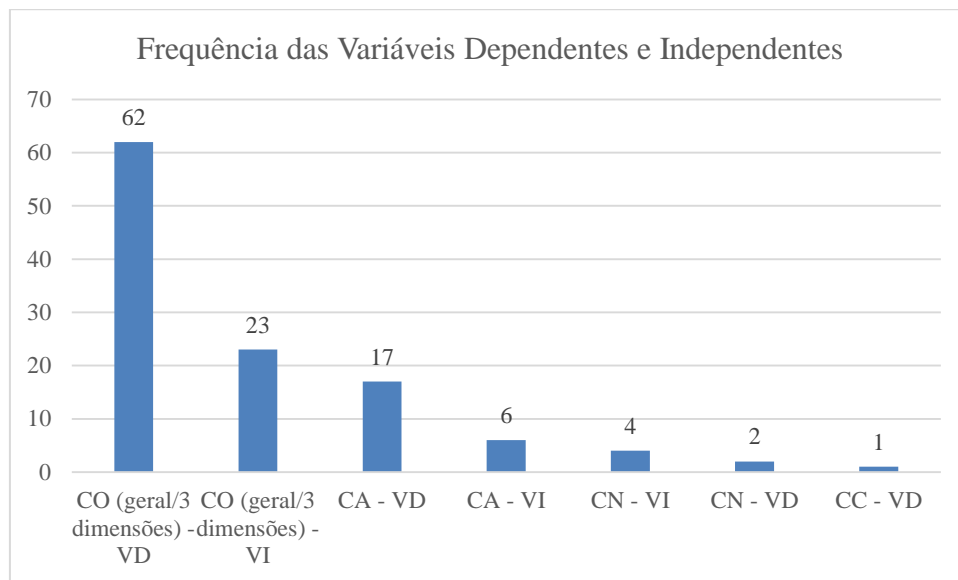


Figura 7 - Frequência com que o CO (geral /três dimensões) e nas modalidades uma ou duas dimensões são variáveis dependentes ou independentes

A relação entre as VI e VD pode ser alvo de mediação ou de moderação (Figuras 8 e 9), sobressaindo, ainda variáveis de controlo (Figura 10), explicitadas no Anexo 11. A mediação é uma regressão múltipla em que se estimam, também, efeitos indiretos entre múltiplas variáveis (Hayes, 2022). A moderação associa-se à realização de uma análise de variância (por exemplo, ANOVA - Análise de Variância Unidirecional), que permite comparar variâncias entre as medianas (ou médias) de grupos diferentes. A moderação ocorre quando o efeito que a VI exerce sobre a VD depende de uma terceira variável, a moderadora, que pode aumentar ou diminuir a intensidade da relação (Hayes, 2022).

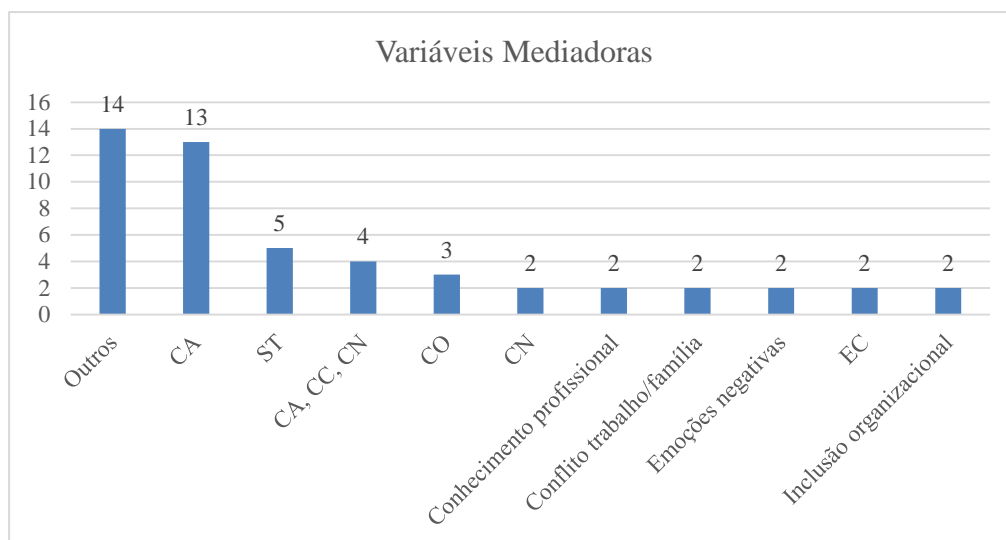


Figura 8 - Frequência das variáveis mediadoras

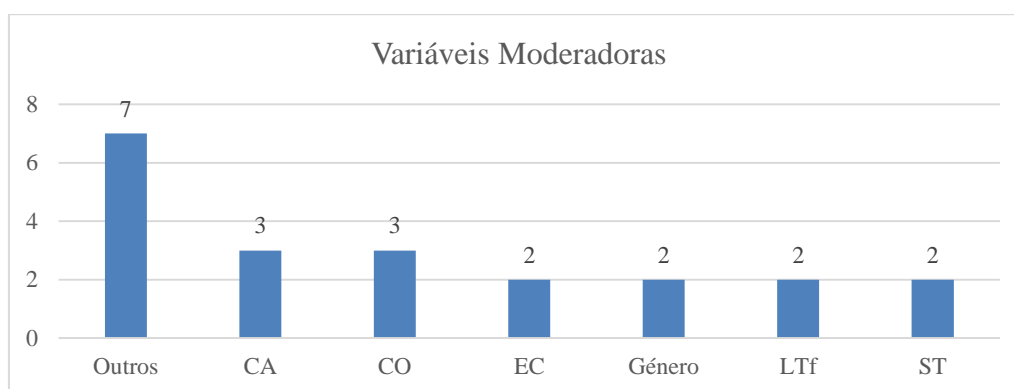


Figura 9 - Frequência das variáveis moderadoras

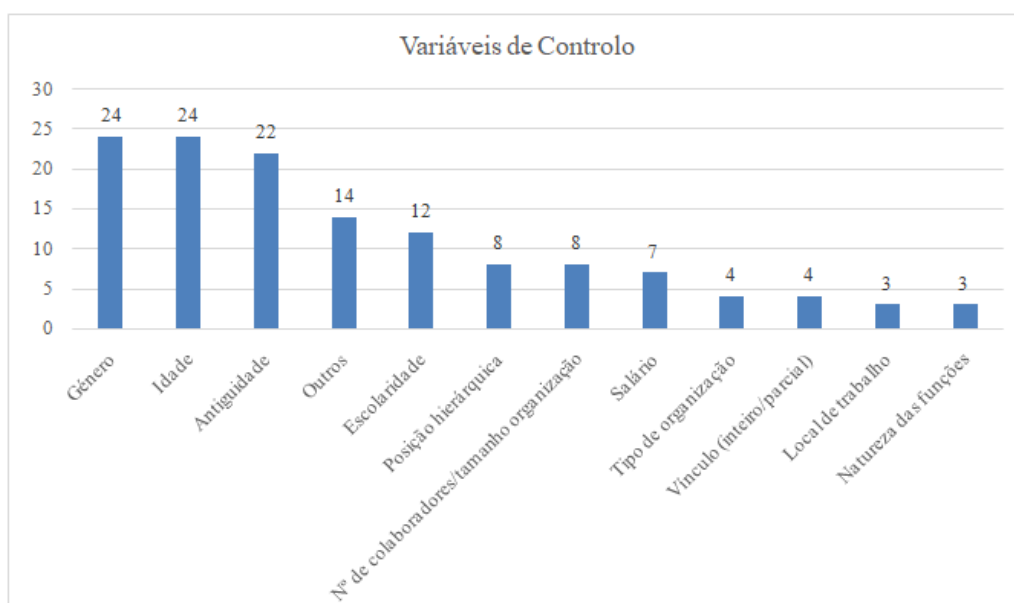


Figura 10 - Frequência das variáveis de controlo

No que respeita à mediação, o CA é a variável mais utilizada (13 estudos), o que reflete a sua importância nas organizações; segue-se o CO, considerando as três dimensões ou CN e CO isolado (nove); em terceiro lugar encontra-se a ST (cinco). Em relação à moderação, CO e CA são as principais variáveis (seis).

Na mediação e na moderação, encontram-se outras variáveis referidas, de um modo geral, duas vezes. O EC é comum à mediação e à moderação, tal como a ST, ambos atuando de forma positiva para a organização. No que respeita à mediação, o conhecimento profissional e a inclusão organizacional também contribuem positivamente para a organização, assumindo o conflito trabalho/família e as emoções negativas dos colaboradores uma orientação oposta. Quanto à moderação, são referidas as variáveis LTf e género. Em ambos os casos, são mencionadas outras variáveis, cada uma apenas num estudo, incluídas na categoria “Outros”, estando associadas ora a uma conotação positiva ora a uma conotação negativa para a organização.

As variáveis são controladas para se assegurar que não têm interferência nos efeitos da VI na VD, incluindo os efeitos das variáveis mediadoras e moderadoras (Hayes, 2022). Neste âmbito, são referidas variáveis sociodemográficas e profissionais. Nas sociodemográficas destacam-se o género e a idade (24 estudos cada), seguidos do nível de escolaridade (12). Naquelas de natureza profissional, a antiguidade do colaborador na organização é a principal (22), seguida da posição hierárquica e do número de colaboradores/tamanho da organização (oito) e do salário (sete). Outras variáveis controladas, menos frequentes, relacionam-se diretamente com o colaborador: natureza das funções e do vínculo laboral ou características da organização.

Conforme esperado, uma vez que se analisa a aplicação de uma escala para as três dimensões do CO a abordagem metodológica (Figura 11, Anexo 12) é quantitativa em todos os artigos. Em cinco deles, a metodologia é mista (1, 44, 100, 186 e 223), uma vez que se utilizam ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa. Todos os estudos apresentam estatística descritiva básica, incluindo o cálculo de medidas de tendência central, de dispersão e frequências. No estudo relatado no artigo 1, os dados são recolhidos em documentos, ocorrendo análise de conteúdo e tratamento estatístico básico; trata-se do único caso em que não é referido o uso de questionário.

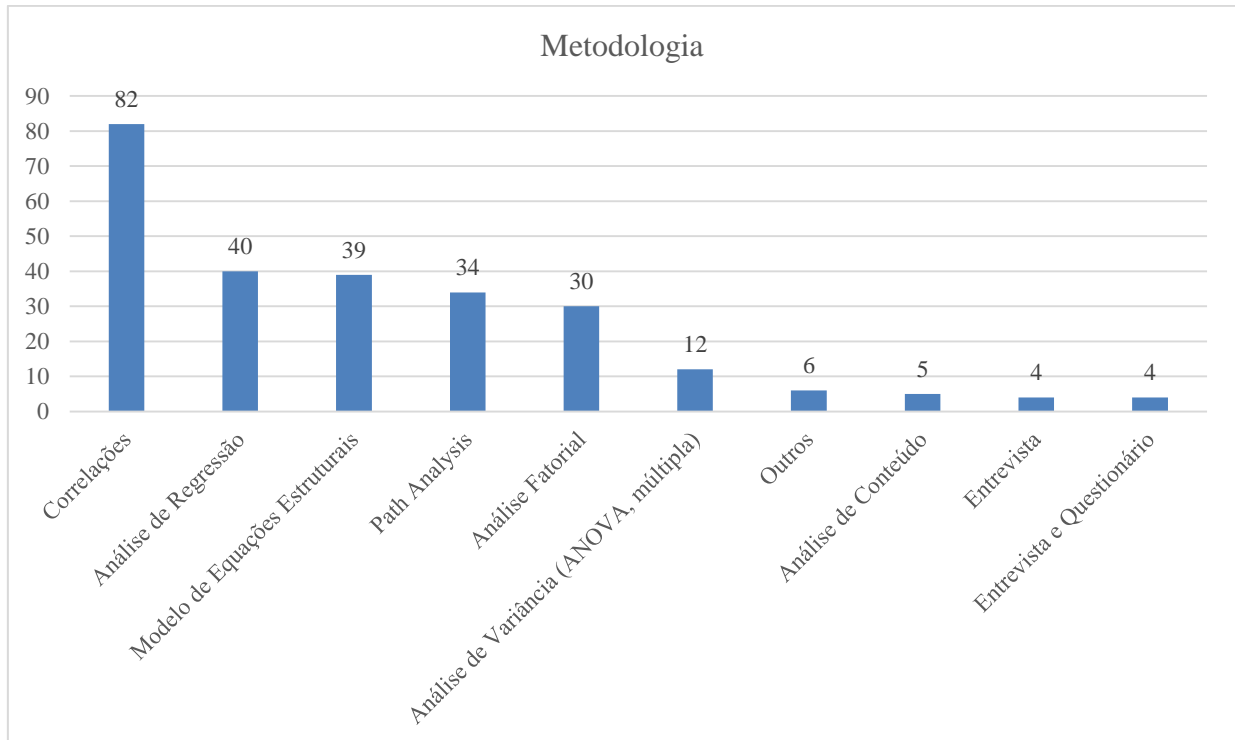


Figura 11 - Recolha e análise de dados

Nos artigos 4, 100, 186 e 223, a recolha de dados é realizada mediante entrevista, sendo os dados tratados através de análise de conteúdo, seguindo-se a aplicação do questionário. Com exceção do artigo 1, em todos os estudos, existe recolha de dados mediante questionário e tratamento de dados com estatística descritiva básica, a que acrescem os procedimentos constantes no Anexo 12. Constitui exceção o artigo 40, em que apenas é referida a realização de estatística descritiva básica.

Quanto aos procedimentos estatísticos, maioritariamente, referem-se correlações (82 estudos), análises de regressão (40) e modelos de equações estruturais (39). Com menor frequência, estão os procedimentos “path analysis” e a análise fatorial.

Relativamente à QP4 (Anexo 13), que visa identificar as principais conclusões dos estudos sobre CO no período 2017-2021, analisam-se 80 artigos, sendo que em 22 o CO (geral/ três dimensões) é VI e, em 58, é VD, o que significa que, na maioria dos estudos, se procura determinar quais os fatores que afetam o CO dos colaboradores. Considera-se que as relações entre as variáveis são positivas quando ambas variam no mesmo sentido (ambas aumentam ou ambas diminuem) e negativas, quando a variação se dá em sentido inverso.

Quando o CO é VI (Anexo 14), ocorrem relações positivas entre: CO e CCO (artigos 93, 96 e 109); CO e desempenho dos colaboradores (102); CA e desempenho do colaborador (15, 46 e 126); CA e CN/CO e satisfação com a comunicação organizacional (27 e 36); CO e empreendedorismo (39); CN e ST (94), CA e ST (209); CO e ST (149) e CO e *performance* organizacional (131 e 182). Focando a atenção no CO como VI, sobressaem relações negativas entre: CO e IS (32 e 124) e CA e IS (44 e 47); CO e comportamento de denúncia (149); CN, CA e CPOAE (comportamentos pró-organizacionais antiéticos) (163) e CN e ST (209). Não se verifica qualquer relação entre: CO e IS (176); CO e *burnout* (194) e CC e ST (209).

Nos estudos em que o CO é VD (Anexo 14), são encontradas variáveis que apresentam uma relação positiva com o CO, tais como: natureza das práticas de GRH (artigos 105, 109, 123, 133, 165, 184, 195, 215 e 223); comunicação organizacional aberta (213) e *endomarketing*, incluindo visão, recompensa e desenvolvimento profissional (69 e 234). Como variáveis antecedentes do CO, também são importantes as características da liderança: LTf (191); liderança servidora (LS) (199) e atuação profunda do líder (208).

A variável QVT pode ser referida no geral (artigos 36, 74, 161 e 192), ou, em particular, como: clima ético (13); remuneração, atitudes no local de trabalho, ética no trabalho senso de comunidade e colegialidade e a dualidade das visões privada e pública da segurança no emprego (42); COP (91); desigualdade percebida nas práticas de GRH e CC (95); recompensas (intrínsecas três vezes mais do que extrínsecas) (104); confiança na organização (119); consciência por parte dos colaboradores que têm a confiança dos gestores (111) e maior suporte para o equilíbrio entre a vida profissional e familiar (117). Outras variáveis determinantes do CO e relacionadas com características dos colaboradores são: o seu envolvimento no trabalho (4, 6, 91 e 205); *empowerment* (232 e 236); ST (12 e 30 - especialmente para CA); envolvimento em programa de formação profissional (226) e espiritualidade no trabalho (154). Outras variáveis menos frequentes e/ou que se relacionam apenas com alguma(s) dimensão(ões) são: imagem da organização (91); posição hierárquica e CA (120) e trabalhar na sede/filial e CO (216).

Existem casos em que apenas é referido que o aumento de uma variável implica o aumento da outra (CO), como: *empowerment* institucional (33); ajuste nas orientações pessoais-climas organizacionais (62) e *empowerment* psicológico consistindo em significado percebido, competência e autodeterminação (118).

Encontrada uma relação negativa entre determinadas variáveis, nomeadamente entre: atos negativos e CO (artigos 8 e 11); CA e IS (31); avaliação pessoal do nível de utilização do potencial de trabalho e CA (40); nível de escolaridade e CN (40); IS, autoconfiança das chefias e CO (60); desigualdade percebida nas práticas de GRH e CA e CN (95); silêncio organizacional e criatividade dos colaboradores (112); mudanças climáticas com e sem mediação da liderança responsável (LR) (156); acesso a incentivos monetários externos que anula o CA dos colaboradores, mas não o CC e o CN (207) e atuação superficial do líder e CO (208).

Não foi detetada relação entre liderança transacional (LTs) e CO (37) e género e CO (40). A importância das diferenças culturais face ao CO é também referida (95 e 136).

Em 23 artigos, são analisadas componentes do CO, sem que sejam, simultaneamente, utilizadas as três dimensões. O CA é utilizado em todos os estudos, havendo cinco casos em que também é analisado o CN e um em que é introduzido o CC. Em 17 artigos, as dimensões do compromisso assumem-se como VD e, em seis, como VI. Deste modo, mantém-se a tendência para a realização de investigação focada nos fatores antecedentes de dimensões do CO.

Relativamente aos casos em que o CA e, por vezes, o CN são VI, constata-se que existe uma relação positiva entre: a presença de CA e CN, nos textos promocionais, e a parcela de leitores, que pagam assinatura do jornal (artigo 1); CA e o alinhamento entre os valores e objetivos pessoais e os da organização (72); CA e CN e a PC entre os administradores (139) e CA e desempenho individual (243). Ocorre relação negativa entre: CN e IS (64); CA e IS (64, 168 e 243) e CA e *stress* no trabalho (243).

Considerando a(s) dimensão(ões) do CO como VD, verifica-se uma relação positiva entre a VI e o CA para as VI: liderança empreendedora (artigo 54); RSE (56); SOP (79 e 129); congruência entre a compreensão dos gestores e seus subordinados imediatos sobre a clareza das metas da organização (86); liderança autêntica (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspetiva moral internalizada) (100); ST (115); EC (129); CN (130); ST e antiguidade com CA (139); influência da confiança entre os colaboradores e a PC em CA e CN (153); liderança com abordagem de preservação com produção de maior CO do que uma abordagem de LTf (167); LR e a possível promoção do vínculo emocional dos colaboradores com o CA (169); autoeficácia (180); oportunidades contínuas de aprendizagem via liderança estratégica

(181); aspetos específicos ao nível da gestão para melhorar o CA (197); comunicação organizacional (230) e *empowerment* (233). Embora as VI assinaladas sejam bastante díspares, nota-se uma incidência maior de variáveis associadas a modelos específicos de liderança (100, 167, 169 e 181). Quanto às outras dimensões do CO, a RSE interna tem um impacto positivo e relativamente moderado no CN (56), existindo, ainda uma relação positiva entre maquiavelismo e CC (107) e entre ST e o aumento do CN (139). Quanto à QP5, apresentam-se abaixo as principais limitações referidas e respetivas sugestões para investigações futuras (Figuras 12 e 13, Anexo 15). A limitação mais frequente diz respeito ao facto de o estudo ser transversal e os dados serem obtidos pelo autopreenchimento dos questionários (65 estudos). Como esperado, a sugestão de investigação mais comum relaciona-se com a realização de estudos longitudinais (37). Nos estudos transversais, os dados são recolhidos num determinado momento ou período curto de tempo. A natureza pontual do estudo transversal não permite estabelecer relações de causalidade, uma vez que este corresponde a uma medida única da alegada causa e efeito. Estes estudos não permitem analisar o comportamento ao longo de um período de tempo ou estabelecer tendências de longo prazo (Kehr & Kowatsch, 2015).

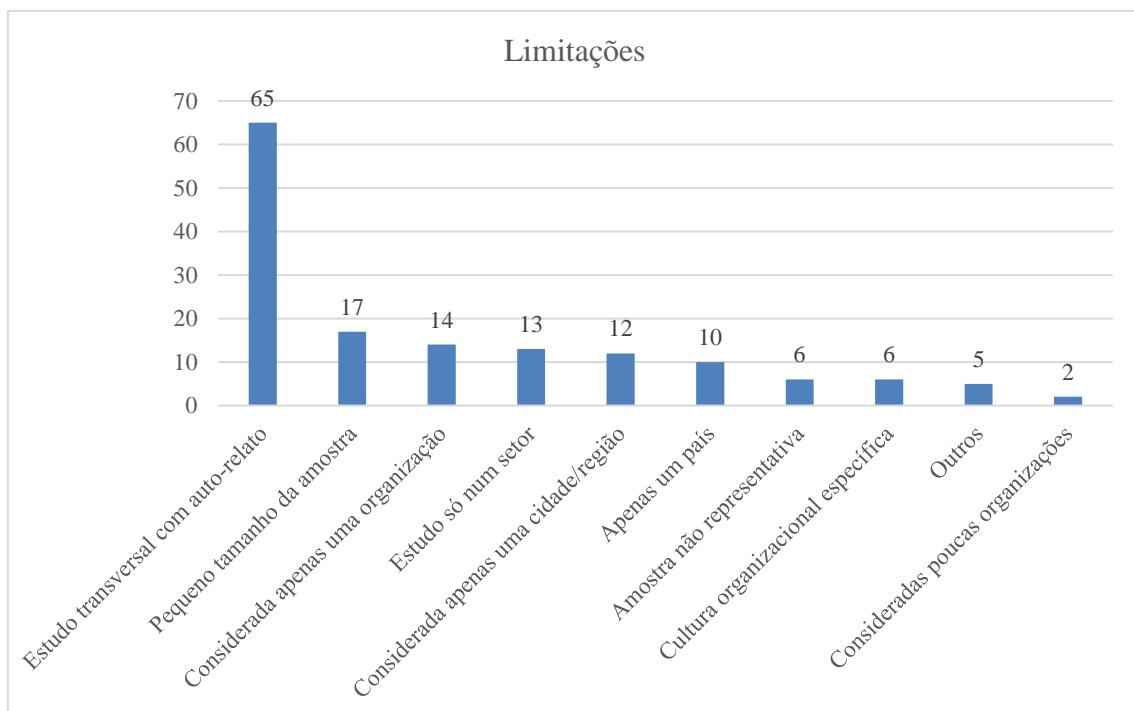


Figura 12 - Limitações ao estudo



Figura 13 - Sugestões de pesquisas futuras

Nos estudos longitudinais, os dados são recolhidos repetidamente no contexto do mesmo grupo de indivíduos, geralmente ligados por um aspeto em comum. Um estudo transversal é menos exigente, em termos de tempo, recursos humanos e financeiros, do que um longitudinal, tornando-se, por isso, mais frequente. Note-se que o estudo transversal permite recolher dados de amostras maiores e é adequado para a recolha de dados iniciais e identificação de correlações que podem ser, posteriormente, investigadas num estudo longitudinal (Kehr & Kowatsch, 2015).

Os estudos transversais permitem estudar diversas variáveis em diferentes grupos, ao mesmo tempo, mas não permitem o estudo de qualquer variável ao longo do tempo. Num estudo longitudinal, estudam-se habitualmente menos variáveis, consistentes no tempo e a amostra é constante, o que permite aos investigadores compreender como determinados fatores afetam a amostra. Os investigadores registam os dados e o comportamento do grupo amostral em intervalos de tempo, o que pode levar a conclusões de causa e efeito a partir dos dados. Um estudo longitudinal mostra como os dados evoluem (Gonçalves *et al.*, 2021; Kehr & Kowatsch, 2015).

Na circunstância do autopreenchimento do mesmo questionário pelos participantes de um dado estudo, a variância resultante do uso de um mesmo método pode influenciar as relações estimadas entre as variáveis, sendo esta limitação frequentemente referida a propósito do uso do questionário (65 estudos). Os possíveis efeitos do viés do método comum (VMC) podem ser reduzidos de diversas formas, tais como: através do anonimato dos respondentes; através da inexistência de respostas certas ou erradas no questionário ou pela garantia de inexistência de qualquer risco de prejuízo profissional ou pessoal para os participantes. As questões devem ser claras, para que se evitem respostas ambíguas (o que pode ser minimizado com a realização de pré-testes). Podem, ainda, usar-se testes estatísticos específicos, como o do fator único de Harman para controlar o VMC. Caso este exista, o recurso à análise fatorial exploratória produziria um único fator a partir dos dados, o que explicaria a maioria da variância (Jordan & Troth, 2020).

Outra limitação apontada é o pequeno tamanho da amostra, 17 estudos, e a sua não representatividade, seis estudos, situação concordante com a transversalidade dos mesmos. Outras limitações referem-se à escolha de uma ou poucas organizações, 14 e dois, respetivamente; com a análise de apenas um setor, 13, e com a limitação geográfica a uma cidade/região ou país, 12 e 10, respetivamente. Referem-se aspetos culturais como a cultura mais individualista no ocidente e coletivista no oriente, seis.

São, ainda, referidas limitações, englobadas na categoria “Outros”, surgindo cada uma apenas num ou dois estudos. Assim, no que respeita às variáveis, refere-se o facto de: o CO ser apenas variável moderadora (artigo 65); não se considerar o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais (79, 111) e em especial a posição hierárquica (209); o estudo ser limitado ao CA (128, 189) e faltar controlo de variáveis (95). São apresentadas limitações respeitantes ao questionário e sua aplicação, tais como: problemas com a tradução do questionário (125, 191); o uso de *e-mail* para recolha de dados e a baixa taxa de resposta (161). No que concerne à amostra, as limitações referidas incluem o facto de o estudo envolver colaboradores de diferentes organizações de serviços (79, 111) e os participantes serem todos séniores (86) e de PME (153). Em relação à natureza da investigação, aponta-se a falta de suporte teórico (161, 192); a reduzida análise de fatores que afetam o CO (69, 115); o recurso a dados secundários (195) e a abrangência de apenas três países num estudo internacional (216).

Como referido, a realização de estudos longitudinais é a sugestão de investigação mais frequente. Nas sugestões de investigação, referem-se aspetos que podem contribuir para a generalização dos resultados, nomeadamente o alargamento dos estudos em termos de organizações (35 estudos); abrangência geográfica (30) e cultural (11); a utilização de amostras maiores (nove) e o aumento da diversidade das amostras (quatro).

No que se refere à seleção da abordagem metodológica, aponta-se a pertinência dos estudos qualitativos (artigo nove), estudos de caso (102) e estudos experimentais (211). A investigação qualitativa procura construir uma compreensão global e aprofundada sobre os fenómenos sociais e recolhe, frequentemente, os dados mediante o uso de entrevistas, observações e análise de documentos (Gonçalves *et al.*, 2021). Quanto à recolha de dados, sugere-se o recurso a outros instrumentos para essa recolha (artigos 52, 107, 115), tais como entrevistas (74, 86, 100, 102, 215, 233) e observação, participante e direta (95 e 233) e, ainda, adaptação mais rigorosa da escala ao país (67).

6. CONCLUSÃO

No que respeita à QP1 - Qual o padrão e evolução dos estudos sobre CO que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021? -, observa-se que, no período em análise, o número de publicações anuais não ultrapassa as 28, sendo a variação pouco significativa. A maioria dos estudos é realizada por dois autores, o que pode corresponder a investigações realizadas no âmbito de mestrados e doutoramentos.

A diversidade de revistas é deveras significativa, o que parece evidenciar o interesse transversal pelo tema, entre profissionais e académicos. Considerando as revistas com duas ou mais publicações, 12 no total, verifica-se que sete se inserem na área da gestão, assim distribuídas: duas referem-se a áreas específicas de gestão, como saúde e hotelaria e turismo; três revistas respeitam a área da psicologia e filosofia; uma debruça-se na área da formação profissional e uma outra contempla a área da sustentabilidade. Esta constatação parece evidenciar que, apesar de dispersão, o tema do CO é mais focado na gestão, conforme esperado.

Os países onde decorrem mais estudos, a este nível, são: a Índia (13 artigos), a Turquia (10) e a Coreia do Sul (oito). Tal pode dever-se a um desenvolvimento organizacional mais recente se se fizer a comparação com os EUA e a Europa ocidental, conforme é

relatado para a Coreia do Sul no que toca ao efeito da gestão da diversidade no CO (Magoshi & Chang, 2009).

A maioria das teorias acerca do CO tem origem nos EUA, pelo que é razoável supor que estes estudos eram mais frequentes, neste contexto, na segunda metade do século XX. Posteriormente, devem ter sido alargados a países asiáticos, cujos valores culturais face ao trabalho diferem significativamente dos ocidentais (Magoshi & Chang, 2009).

Nos estudos analisados, o número médio de participantes revela tendência crescente, que poderá ser justificada pela melhoria das versões de *software* utilizadas para o tratamento dos dados. Quanto ao número médio de organizações por artigo, verifica-se uma redução de 2017 até 2020 e um aumento em 2021. Não parece existir relação entre o número médio de participantes no estudo e o número de organizações abrangidas.

No que concerne à dimensão das amostras, nos cinco anos em análise, o número médio de participantes foi, sequencialmente, de 368, 518, 352, 876 e 3515, sendo notória uma tendência para o crescimento, que poderá ser atribuída à melhoria das versões de *software* utilizadas para o tratamento dos dados; não estão disponíveis dados que permitam compreender os valores de 2019. A diminuição do número médio de participantes em 2019 pode ser consequência de circunstâncias tais como o facto de o estudo decorrer só numa ou duas organizações - escola e hospital ou duas agências bancárias, respetivamente - ou de procurar abranger uma grande diversidade de organizações. No último caso, o envio de grande número de questionários por *e-mail*, sem desenvolver ações que motivassem os colaboradores para responderem, conduziu a uma taxa de resposta muito reduzida.

Já no que toca aos setores abrangidos, existe grande diversidade, destacando-se o da Educação, Formação e Desenvolvimento (27 estudos) e o da Saúde (19), posto que são setores em relação aos quais se refere a frequência dos comportamentos de retirada organizacional e a consequente dificuldade em fixar profissionais, situação comum a diferentes países, culturas e níveis de desenvolvimento (Matveev, 2021). Acresce que o setor da Educação, Formação e Desenvolvimento é fulcral para o crescimento económico e para uma economia baseada no conhecimento (Wziątek-Staśko *et al.*, 2022).

Analisando a distribuição dos estudos pelos países, em 2019, verifica-se que: três deles (Malásia, China e Indonésia) apresentam três estudos cada; outros três países (Egito, Turquia e Austrália) exibem dois estudos e os restantes países, maioritariamente

asiáticos e africanos, apresenta cada um deles um estudo. O número de participantes, nos estudos da Malásia, China e Indonésia (os países em que mais estudos foram produzidos em 2019), ao longo dos cinco anos, apenas num caso, chega a 1000, o que parece indicar que podem não ser habituais estudos com elevado número de participantes nestes países.

Quanto ao número médio de organizações por artigo, foi, sequencialmente, de: 106, 36, 22, 19 e 85. Não parece existir relação entre o número de organizações abrangidas e o número médio de participantes, uma vez que a tendência decrescente no número de organizações, de 2017 a 2020, é acompanhada de oscilação no número de participantes, iniciando-se com uma subida de 2017 para 2018, seguida de descida e nova subida. Adicionalmente constata-se que, ao exponencial número de participantes em 2021, não corresponde um maior número de organizações.

Os dois aspetos mencionados (número médio de participantes e número de organizações envolvidas no estudo) não parecem estar a evoluir num sentido em particular (organizações pequenas ou grandes, amostras maiores ou menores, entre outros), podendo esta situação resultar da duração do intervalo de análise. A evolução destes dois fatores está a ser estudada numa ótica transversal e seria necessário ganhar abrangência, tornando-a longitudinal, para que outras considerações pudessem emergir. A análise dos artigos parece indicar que a dimensão das organizações não é um fator explicativo da disponibilidade das organizações para participarem em investigações académicas. Tem-se observado que a existência de elementos nas organizações que lecionem e/ou orientem estudantes do ensino superior (mestrado ou doutoramento), pode facilitar a realização de estudos envolvendo as organizações. A existência de parcerias entre as instituições de ensino superior e as organizações, facilitadas por práticas de gestão dinâmicas e competitivas, também pode contribuir para efetuar esses mesmos estudos (Bürger & Fiates, 2021).

A escala de Meyer & Allen pode ser considerada universal, dada a variedade de países e organizações em que é aplicada, sendo transversal a várias culturas, tipologias e tamanhos de organizações. Este é também um tópico trabalhado em várias áreas do saber e divulgado em diferentes revistas, destacando-se, especialmente, a área da gestão e respetivas revistas.

Relativamente à QP2 - Qual o padrão de utilização das dimensões na escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021? -, constata-se que em 86 casos, são utilizadas as três dimensões, separadas ou na generalidade, o que seria de esperar, já que a escala tem três dimensões. Quando se usa apenas uma dimensão, a primazia cabe ao CA, referido na literatura como a dimensão mais relevante. Analisando-se os estudos em que se tem em conta apenas o CA, verifica-se que nos 30 estudos, predominam os setores da Educação e Tecnologias da Informação, encontrados, cada um deles, em cinco artigos, seguindo -se o da Saúde com quatro artigos. Sabendo que a maioria dos estudos se concentra nos setores da Educação, Formação e Desenvolvimento (27) e Saúde (19), a distribuição segue o padrão assinalado. Relativamente ao setor das Tecnologias da Informação, nota-se que o número de artigos que privilegia o CO geral/três dimensões é equivalente aquele que trata o CA.

Analisando apenas o uso do CA, segundo a distribuição geográfica, observa-se que 17 dos 30 artigos dizem respeito a países asiáticos, o que está de acordo com a maior incidência de estudos nestes países, conforme já relatado.

As abordagens metodológicas são distintas, no que respeita à utilização total ou parcial da escala. Quanto aos setores em que decorre a maioria dos estudos, em primeiro lugar surge o da Educação, Formação e Desenvolvimento, possivelmente, graças a um melhor acesso dos investigadores, maioritariamente professores, a esta área.

A propósito da QP3 - Quais as opções metodológicas encontradas nos estudos sobre CO que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021? -, aponta-se a tendência para assumir o CO (geral/três ou menos dimensões) como VD em 82 estudos e como VI em 33, o que significa que existe maior interesse em averiguar como é que as organizações podem melhorar o CO dos colaboradores do que em conhecer os seus efeitos nos resultados dos colaboradores.

Em linha com a sua grande importância, o CA é a variável mediadora mais frequente, ultrapassando mesmo o CO, tendo em conta as três dimensões ou o CN e CC. Também na moderação se destacam o CO e o CA. Observa-se a referência ao controlo de variáveis, o que é importante em termos da qualidade da investigação, dado que as variáveis não controladas podem interferir nos resultados (Hayes, 2022).

A abordagem metodológica é quantitativa em todos os estudos, raramente acrescida da componente qualitativa, o que é concordante com a recolha de dados mediante

questionários com questões fechadas e com o tratamento estatístico dos dados, condição de partida para que seja possível a generalização dos resultados (Batista, Rodrigues, Moreira & Silva, 2021; Hill & Hill, 2002).

Quanto aos procedimentos estatísticos, predominam os testes estatísticos paramétricos, como os testes ANOVA e o teste do Coeficiente de Correlação de Pearson, os quais, usualmente, são mais adequados para identificar efeitos significativos. Já os testes não paramétricos, como o Qui-Quadrado, utilizado em alguns estudos, não permitem uma análise tão rica de dados quantitativos (Nascimento, Venturine, Demba & Alves, 2021). Na sua totalidade, ou apenas em parte, a escala é usada preferencialmente em estudos apenas quantitativos, transversais, com recolha de dados mediante questionário e tratamento quantitativo dos dados. A opção por métodos mistos poderia permitir obter um conhecimento mais profundo e contextualizado da utilização da escala.

Relativamente à QP4 - Quais os principais resultados dos estudos que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021? -, realça-se o impacto positivo do CO no CCO e na *performance* organizacional, assim como do CO e CA no desempenho dos colaboradores. É, ainda, evidente o impacto negativo do CO e do CA nas IS conforme explicitado na literatura (Durrani *et al.*, 2017; Pratama *et al.*, 2022; Shafqat & Mushtaq, 2020). Assim sendo, os efeitos do CO e do CA parecem manifestar-se quer nos colaboradores quer na totalidade da organização, o que evidencia a pertinência das ações de GRH conducentes ao seu incremento.

De modo a potenciar os resultados dos colaboradores e das organizações, interessa averiguar os fatores que revelam impacto positivo no CO, salientando-se as práticas de GRH, a QVT e o EC. Interessa, também, esbater os efeitos das variáveis com impacto negativo no CO, tarefa que se revela difícil devido à diversidade das variáveis, envolvendo aspetos de GRH e de liderança.

A utilização da escala permite identificar um conjunto de fatores que influenciam o CO, bem como numerosas variáveis que são moldadas pelo CO, o que fornece informações úteis para o desenvolvimento da GRH, em contextos muito diversos, em termos de país, regiões, setores, dimensão das organizações e número de colaboradores.

Quanto à QP5 - Quais as principais limitações e sugestões de investigações futuras dos estudos que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021? -, a limitação mais frequente é o facto de os estudos serem transversais e os dados serem

autorrelatados, o que, provavelmente, decorre do menor investimento necessário para os efetuar, em termos de recursos humanos, financeiros e de tempo (Kehr & Kowatsch, 2015). Nesta perspectiva, a sugestão de investigação mais comum é a realização de estudos longitudinais, de modo a poderem ser estabelecidas relações de causalidade entre as variáveis. Não se encontra a sugestão de o preenchimento dos questionários ser feito pelo investigador, em vez do participante, uma vez que estes são frequentemente enviados por *e-mail*.

Outras limitações referidas são o pequeno tamanho da amostra e a sua não representatividade; o pequeno número e escassa diversidade das organizações e setores abrangidos e a reduzida dispersão geográfica. Como tal, sugere-se a realização de estudos que possibilitem a generalização dos resultados, nomeadamente o alargamento dos estudos em termos de tipologia das organizações, abrangência geográfica e cultural. São, ainda, recomendadas abordagens complementares da quantitativa, com recurso a instrumentos alternativos/complementares dos questionários.

Apesar das limitações referidas, a escala de Meyer & Allen não só tem permitido desenvolver estudos muito relevantes e rigorosos como tem dado origem a poderosos *insights* para investigações futuras. Apesar de ser uma escala do século XX, continua a mostrar-se útil no mundo académico e profissional do século XXI, sendo de esperar que a sua utilização seja cada vez mais frequente e diversificada.

7. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Para além das limitações e pistas de investigação encontradas nos 125 artigos, também reconhecemos limitações a este estudo e propomos pistas de investigação futura.

Nas limitações deste trabalho, podem considerar-se: as palavras-chave selecionadas para fazer a pesquisa dos artigos; a utilização de, apenas, duas bases de dados; a duração de cinco anos do período de análise e os próprios critérios de inclusão dos artigos, nomeadamente as condições de serem empíricos e estarem escritos em inglês.

Os dados recolhidos foram alvo de um tratamento estatístico descritivo básico com o cálculo de frequências absolutas. Foi necessário extrair informação dos artigos e tratá-la, reduzindo o volume dos dados para que estes pudessem ser agrupados e interpretados. Este processo implica fazer escolhas relativamente à informação considerada relevante, sendo um processo subjetivo. Apesar da discussão frequente

deste processo com a professora orientadora, o facto de ser um trabalho individual impossibilitou a existência de triangulação dos investigadores (Gonçalves *et al.*, 2021).

Em contraponto às limitações referidas, seria oportuno considerar alargar as palavras -chave como, por exemplo, “estudo longitudinal” e “qualitativo”, dado que a abordagem qualitativa é rara e a longitudinal é inexistente nos estudos analisados.

Com um prazo mais alargado para a realização da investigação, poderia considerar-se a pesquisa em mais bases de dados e/ou nas mesmas bases de dados, mas com um intervalo de tempo mais alargado. Outra medida que poderia ser implementada seria a inclusão de artigos escritos em mais línguas, como castelhano, francês e português. A possibilidade de incluir artigos teóricos não parece relevante, a menos que se trate de revisões sistemáticas de literatura e se pretenda abranger um período dilatado de tempo, por exemplo, desde a data de publicação do modelo até à atualidade.

Poderiam, ainda, ter sido formuladas outras questões de investigação, nomeadamente a existência de relação entre a localização geográfica dos estudos e o padrão de utilização da escala. Finalmente, mas não menos importante, poderia ter interesse relacionar o CO com variáveis de relevância emergente, nomeadamente: a inclusão de colaboradores provenientes de diferentes culturas e variando demograficamente - género, idade, experiência - (Saha & Bhattacharya, 2022); a felicidade no local de trabalho; a sustentabilidade das carreiras; o *empowerment* psicológico e a positividade das organizações (Macário, Ribeiro & Pereira, 2020).

Como já referido, existem diversas escalas para medir o CO, pelo que se sugere a realização de estudos comparativos, com recurso a diferentes escalas e transposição dos procedimentos utilizados neste TFM, nomeadamente de análises bibliométricas e/ou revisões sistemáticas de literatura.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agegnehu, W., Abdissa, D. & Alemayehu, D. (2022). Confirmatory and Exploratory Factor Analysis for Validating Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire for Health Professionals in Ethiopia - Amharic Language. *Journal of Healthcare Leadership* 14, 99-111. DOI: 10.2147/JHL.S364973
- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R. & Rudnák, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability* 13 (14), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Altman, S.A. & Bastian, C.R. (2022). The State of Globalization in 2022. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2022/04/the-state-of-globalization-in-2022> [Acesso em 2022/10/02].
- Alves, M.W.F.M. & Mariano, E.B. (2018). Climate justice and human development: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 202, 360-375. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.091>
- Asayo, S.P. & George, B.M. (2018). Leaders` intimidation impression management and subordinates` affective job commitment in Nigeria. *International Journal of Organization Theory & Behavior* 21 (1), 2-16. DOI 10.1108/IJOTB-03-2018-002
- Ayari, A. & AlHamaqi, A. (2021). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34 (2), 1-16. DOI: 10.1007/s10672-021-09382-2
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E. & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? In Sá, P., Costa, A. P. & Moreira, A. (Eds.) *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* 2, 13-36. Universidade de Aveiro. Disponível em: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30772/3/Metodologias%20investigacao_Vol2_Digital.pdf [Acesso em 2022/09/03].
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66 (1), 32-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*. New York: Free Press.

- Bibi, A., Khalid, M.A. & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management* 33 (5), 848-859. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>
- Bingöl, H. (2020). Examination of organizational commitment levels of the academic staffs employed in sports sciences in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences* 15 (3), 446-457. DOI: [10.18844/cjes.v15i3.4910](https://doi.org/10.18844/cjes.v15i3.4910)
- Braga, J.L.R. (2017). A emergência da América do Sul na agenda da política externa brasileira nos governos Lula da Silva (2003-2010). *Espaço e Economia: Revista brasileira de geografia econômica* V (10), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.2803>
- Brandão, C., Ribeiro, J. & Costa, A. P. (2021). Análise de dados. In Gonçalves, S.P., Gonçalves, J.P. & Marques, C.G., (Eds.) *Metodologia de Investigação Qualitativa: conceção, análise e aplicações*, Lisboa: Factor, pp. 127-158.
- Brown, T., Park, A. & Pitt, L. (2020). A 60-year bibliographic review of the Journal of Advertising Research: Perspectives on trends in authorship, influences, and research impact. *Journal of Advertising Research* 60 (4), 353-360. DOI: [10.2501/JAR-2020-028](https://doi.org/10.2501/JAR-2020-028)
- Bürger, R. & Fiates, G.G.S. (2021). Fundamental elements of university-industry interaction from a grounded theory approach. *Innovation & Management Review ahead-of-print*, AOP, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0156>
- Centobelli, P., Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions. *Transportation Research Part D* 53, 454-470. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2017.04.032>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 62 (7), 1382-1402. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Curado, C. & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review* 48 (6), 1449-1468. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Curado, C., Jerónimo, H.M., Henriques, P.L. & Tavares, M. (2022). Commitment in an organizational context: a SET-theoretic approach that provides management tools. *Emerald Publishing Limited* 10 (1), 53-70. DOI: [10.1108/EBHRM-02-2021-0028](https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0028)
- Dangelico, R.M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we Are Going. *Business Strategy and the Environment* 25 (8), 560-576. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1886>

- Dima, G., Schmitz, L.M. & Simon, M.C. (2021). Job Stress and Burnout among Social Workers in the VUCA World of COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 13 (7109), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137109>
- Dindar, M.D. & Özen, G. (2020). An experimental investigation of the contribution of regular physical activity to organizational commitment of employees in a food company. *Progress in Nutrition* 22 (2), 640-644. DOI: <https://doi.org/10.23751/pn.v22i2.9469>
- Dominguez, D., Chambel, M.J. & Carvalho, V.S. (2020). Enhancing Engagement through Job Resources: The Moderating Role of Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology* 23 (17), 1-12. DOI: 10.1017/SJP.2020.19
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* 133, 285-296. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Donthu, N., Kumar, S. & Pattnaik, D. (2020). Intellectual structure and publication pattern in international journal of advertising: A bibliometric analysis during 1982–2019. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications* 40 (2), 148-174. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1756655>
- Dorn, S., Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal* 34 (5), 484-500. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>
- Durrani, D.K., Yang, L.X., Dilawar, S.M. & Khurshid, H. (2017). Moderated relations among empowerment, cynicism and commitment. *Human Systems Management* 36 (3), 229-239. DOI: 10.3233/HSM-171793
- Fragoso, P.J.A. (2021). *Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa*. Lisboa: Faculdade de Psicologia [Tese de Doutoramento]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/48537> [Acesso em 2022/09/14].
- Frizon, J. & Binsfeld, I. (2021). Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativa* 8 (15), 1-60. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043242789>
- Gabay-Mariani, L. & Boissin, J.P. (2021). Commitment profiles of nascent entrepreneurs: insights from an empirical taxonomy among French student entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 27 (5), 1214-1240. DOI: 10.1108/IJEBR-09-2020-0652

- Gajić, T., Petrović M.D., Radovanović, M.M., Vuković, D., Dimitrovski, D. & Yakovenko, N.V. (2021). Women's Role in Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Travel Industry - An Evidence from the Urban Setting. *Sustainability* 13 (15), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158395>
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J.P. & Marques, C.G., (Eds.) (2021). *Manual de Investigação Qualitativa: conceção, análise e aplicações*. Lisboa: Factor.
- Gulluce, A.Ç., Kaygin, E., Kafadar, S.B. & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management* 9 (3), 263-275. DOI: 10.4236/jssm.2016.93033
- Haider, S., Heredero, C.P. & Ahmed, M. (2019). A three-wave-time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. *Psychology Research and Behavior Management* 12, 241-253. DOI: 10.2147/PRBM.S192515
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2020). How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?. *International Journal of Productivity and Performance Management* 70 (5), 1137-1161. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0486>
- Hayes, A. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, 3ª ed. The Guilford Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 474-487. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Husin, W.N.W. & Kernain, N.F.Z. (2020). The Influence of Individual Behaviour and Organizational Commitment Towards the Enhancement of Islamic Work Ethics at Royal Malaysian Air Force. *Journal of Business Ethics* 166 (3), 523-533. DOI: 10.1007/s10551-019-04118-7
- Ismail, W. & Sheriff, N.M. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in banking sector in yemen. *Polish Journal of Management Studies* 15 (1), 88-98. DOI: 10.17512/pjms.2017.15.1.09
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behaviour* 6 (4), 7-25. Disponível em: https://www.academia.edu/35387821/7_Meyer_and_Allen_Model_of_Organizational_Commitment_Measurement_Issues_Meyer_and_Allen_Model_of_Organizational_Commitment_Measurement_Issues [Acesso em 2022/07/22].

- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3), 53-70. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jordan, P. & Troth, A. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management* 45 (1), 3-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/031289621987197>
- Kaptijn, R. (2009). Assessing Affective Commitment in the Three-Component Model and the Two Factor Theory: A Comparison between the Theories of Meyer and Allen and Herzberg, Mausner and Snyderman. [Master thesis Occupational and Organizational Psychology]. Disponível em: https://essay.utwente.nl/58895/1/scriptie_R_Kaptijn.pdf [Acesso em 2022/08/28].
- Kehr, F. & Kowatsch, T. (2015). Quantitative Longitudinal Research: A Review of IS Literature, and a Set of Methodological Guidelines. *Twenty-Third European Conference on Information Systems*, 1-18. DOI: 10.18151/7217378
- Kelly, S. J. (2004). Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (6), 636-651. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500410559024>
- Khan, M., Pattnaik, D., Ashraf, R., Ali, I., Kumar, S. & Donthu, N. (2021). Value of special issues in the Journal of Business Research: A bibliometric analysis. *Journal of Business Research* 125 (2021), 295-313. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.015
- Khan, M.A.S., Jianguo, D., Mann, A., Saleem, S., Boamah, K.B., Javed, U. & Usman, M. (2019). Rejuvenating The Concept Of Work Alienation Through Job Demands-Resources Model And Examining Its Relationship With Emotional Exhaustion And Explorative And Exploitative Learning. *Psychology Research and Behavior Management* 12, 931-941. DOI: 10.2147/PRBM.S204193
- Krajcsák, Z. (2019). Implementing Open Innovation Using Quality Management Systems: The Role of Organizational Commitment and Customer Loyalty. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity* 5 (4), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc5040090>
- Li, K., Wong, A. & Tong, C. (2013). An evaluation of Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector. *International Journal of Human Resource Studies* 3 (4), 45-62. DOI: 10.5296/ijhrs.v3i4.4447
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P., Kulviseachana, S. & Photiyarach, S. (2017). The relationship between empowerment and the three-component model of organizational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 11 (2), 227-242. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2015-0069>

- Liu, Y., Loi, R. & Ngo, H. (2020). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *International Journal of Human Resource Management* 31 (13), 1663-1683. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423097>
- Macário, C.A., Ribeiro, C. & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão E Desenvolvimento* (28), 29-55. DOI: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9464>
- MacCoun, R.J. (1998). Biases in the interpretation and use of research results. *Annual Review of Psychology* 49 (1), 259-287. DOI: [10.1146/annurev.psych.49.1.259](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.259)
- Magharei, M., Mohebbi, Z. & Jafari, S. (2021). Relationship between quality of professional life and organizational commitment in intensive care unit nurses. *Frontiers of Nursing* 8 (4), 399-406. DOI: <https://doi.org/10.2478/fon-2021-0040>
- Magoshi, E. & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business* 44 (1), 31-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>
- Matveev, V. (2021). Teachers' Job Satisfaction And Desire To Leave The Profession. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* 114, 627-635. DOI: [10.15405/epsbs.2021.07.02.75](https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.07.02.75)
- Mercurio, Z.A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 14 (4), 389-414. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61-89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users' Guide 2004*. Department of Psychology, University of Western Ontario. Disponível em: <https://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf> [Acesso em 2022/09/01].
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ* 339, 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mugizi, W., Nuwatuhaire, B. & Turyamureeba, S. (2019). Organisational Structure and Employee Commitment of Academic Staff in a Private University in Uganda. *Journal of Humanities and Social Science* 24 (4), 72-83. DOI: <https://doi.org/10.9790/0837-2404097283>
- Muhammad, A.H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour: The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration, Sciedu Press* 5 (3), 59-72. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n3p59>
- Mustafa, M.Z., Buntat, Y., Omar, M.A., Razzaq, A.R.A. & Ahad, R. (2019). Organizational commitment survey: A confirmatory factorial analysis based on vocational colleges teachers sample. *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 8 (5C), 279-288. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1041.0585C19>
- Nagpal, P. (2022). Organizational commitment as an outcome of employee engagement: a social exchange perceptives using a SEM model. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences* 11 (1), 72-86. DOI: <https://doi.org/10.31032/IJBPAS/2022/11.1.1008>
- Nascimento, A., Venturine, C., Demba, J. & Alves, A. (2021). Testes estatísticos: uma ferramenta importante em pesquisas quantitativas. ? In Sá, P., Costa, A. P. & Moreira, A. (Eds.) *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados 2*, 87-101. Universidade de Aveiro. Disponível em: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30772/3/Metodologias%20investigacao_Vol2_Digital.pdf [Acesso em 2022/09/03].
- Naujokaityè, G. (2021). *Countries are banking on R&D to build a green and digital future as they boost spending on science – but there are stark differences between countries, according to new UNESCO report*. Disponível em: <https://sciencebusiness.net/news/number-scientists-worldwide-reaches-88m-global-research-spending-grows-faster-economy> [Acesso em 2022/09/23].
- Palmatier, R.W., Houston, M.B. & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46 (1), 1-5. DOI: [10.1007/s11747-017-0563-4](https://doi.org/10.1007/s11747-017-0563-4)

- Porter, L. & Smith, F.J. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*, Unpublished Manuscript. University of California: Irvine.
- Pratama, N.E., Suwarni, E. & Handayani, A.M. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)* 6 (1), 74-81. DOI:<https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1999). *Auditoria del sistema humano (ASH-II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Ramaprasad, B.S., Rao, P.S. & Prabhu, N. (2020). Commitment Profiles and Voluntary Turnover Intentions: An Empirical Assessment of “Two faces” Conceptualization of Normative Commitment. *Prabandhan Indian Journal of Management* 13 (5-7), 7-25. DOI: [10.17010/pijom/2020/v13i5-7/153078](https://doi.org/10.17010/pijom/2020/v13i5-7/153078)
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment - A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 36 (3), 105-112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Ribeiro, M. I., Antão, C.C., Lebres, V. A. & Fernandes, A. J. (2022). Organizational Commitment in a Portuguese Public Higher Education Institution. *Journal of Human Resources Management Research* 2022 (2022), 1-14. DOI: [10.5171/2022.822995](https://doi.org/10.5171/2022.822995)
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 23 (3), 257-266. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rocha, A.C., Ceretta, G.F., Canterle, N.M.G. & Festinalli, R.C. (2012). Estudo do comprometimento organizacional em uma cooperativa de crédito [Study of organizational commitment in a credit cooperative]. *Espacios* 33 (5), 1-9. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330409.html> [Acesso em 2022/09/12].
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, A., Madupalli, R. & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research* 62 (11), 1146-1151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- Saha, T. & Bhattacharya, S. (2022). Impact of inclusiveness on organizational commitment among employees of IT industry. *Cardiometry* (22), 395-405. DOI: [10.18137/cardiometry.2022.22.395405](https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.395405)
- Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M.M. & Malik, O.F. (2021). Linking Abusive Supervision to Psychological Distress and Turnover Intentions Among Police Personnel: The Moderating Role of Continuance Commitment. *Journal of Interpersonal Violence* 36 (9-10), 4451-4471. DOI: [10.1177/0886260518791592](https://doi.org/10.1177/0886260518791592)

- Schlundwein, C.E., Eckert, A. & Olea, P. (2019). Organizational Commitment: a bibliometric study in the Web of Science database between the years from 2008 to 2018. *Revista Foco* 12 (3), 38-57. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336364886_Organizational_Commitment_a_bibliometric_study_in_the_Web_of_Science_database_between_the_years_from_2008_to_2018 [Acesso em 2022/08/04].
- Schraggeová, M. & Stupkova, Z. (2021). Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior. *Studia Psychologica* 63 (1), 43-63. DOI: <https://doi.org/10.31577/sp.2021.01.813>
- Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production* 16 (15), 1699-1710. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Shafqat, T. & Mushtaq, R. (2020). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment. *Pakistan Journal of Psychological Research* 35 (4), 753-767. DOI: <https://doi.org/10.33824/PJPR.2020.35.4.41>
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z. & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology* 13, 1-10. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.847147](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147)
- Siddaway, A.P., Wood, A.M. & Hedges, L.V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology* 70 (1), 747-770. DOI: [10.1146/annurev-psych-010418-102803](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803)
- Silva, C. G. (2021). Investigação documental. In Gonçalves, S.P., Gonçalves, S.P. & Marques, C.G., (Eds.) *Metodologia de Investigação Qualitativa: conceção, análise e aplicações*, Lisboa: Pactor, pp. 103-123.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* 104, 333-339. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.07.039](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039)
- Somers, M., Birnbaum, D. & Casal, J. (2019). An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research. *Personnel Review* 49 (3), 887-902. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0246>
- Song, J.H. & Lee, Y. (2020). Identifying latent profiles based on three components of organizational commitment: multi-sample investigations in Korea. *European Journal of Training and Development* 45 (2-3), 241-258. DOI [10.1108/EJTD-03-2020-0050](https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0050)

- Stazyk, E.C. & Davis, R.S. (2021). Birds of a feather: how manager–subordinate disagreement on goal clarity influences value congruence and organizational commitment. *International Review of Administrative Sciences* 87 (1), 39-59. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852319827082>
- Sumarsi, S. & Rizal, A. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Social and Management Studies* 2 (6), 69-88. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4001395> [Acesso em 2022/07/28].
- Syahrani, M., Hernawaty, H. & Winarno, A. (2022). Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations* 4 (3), 41-61. DOI: 10.22146/jlo.70614
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management* 14 (3), 207-222. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vallaster, C., Kraus, S., Lindahl, J.M.M. & Nielsen, A. (2019). Ethics and entrepreneurship: A bibliometric study and literature review. *Journal of Business Research* 99, 226-237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.050>
- Veronika, E. & Indradevi, R. (2017). Affective commitment enhances employee outcome-An empirical evidence. *Man in India* 97 (4), 169-177. Disponível em: https://serialsjournals.com/abstract/53800_ch_15_f_-_track_1_-_veronika.pdf [Acesso em 2022/07/02].
- Widyaningrum, M.E., Widiana, M.E. & Sutarso, Y. (2022). The role of organizational commitment and leadership on performance in shipping company. *Academy of Strategic Management Journal* 21 (1), 1-13. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-organizational-commitment-and-leadership-on-performance-shipping-company-1939-6104-21-S1-008.pdf> [Acesso em 2022/09/07].
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review* 7, 418-428. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257334>
- Wong, A. & Tong, C. (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies* 4 (2), 66-96. DOI: 10.5296/ijhrs.v4i2.5601
- Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G., Buckingham, J. & Pawson, R. (2013). RAMESES publication standards: meta-narrative reviews. *BMC Medicine* 11 (5), 1-15. DOI: 10.1186/1741-7015-11-20

- Wziątek-Staśko, A., Lenart-Gansiniec, R. & Michalik, I. (2022). *The importance of organizational commitment for knowledge sharing - the results of empirical research*. New York and London: Routledge.
- Xiao, Y. & Watson, M. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research* 39 (1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yancey, G.B. & Krome, L.R. (2021). Organizational responses in 2020: Addressing COVID-19, the economic recession, and the black lives matter movement. *The Psychologist-Manager Journal* 24 (4), 250-273. DOI: <https://doi.org/10.1037/mgr0000120>

9. ANEXOS

Anexo 1 - Exemplos de outros modelos/escalas de compromisso organizacional utilizados ao longo dos anos

Referência	Perspetiva dos autores
Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. <i>Journal of Vocational Behavior</i> 14 (2), 224-247.	Abrange três domínios do CO: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) a vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e (3) um forte desejo de manter a filiação na organização. Num total de 15 itens.
Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. <i>Journal of Marketing</i> 57 (3), 53-70.	A escala é constituída por seis itens e avalia o CO geral como unidimensional.
Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J. & Ruiz, M. (1999). <i>Auditoria del sistema humano (ASH-II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos</i> . Barcelona: Universidad de Barcelona.	Três domínios: CO, identificação com a organização e implicação com o trabalho, num total de 25 itens, sendo 11 para o CO.
Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. <i>Journal of Applied Psychology</i> 87 (3), 474-487.	Escala com três itens para CA, seis itens para CC e quarto itens para CN.
Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issue. <i>Journal of Organizational Behaviour</i> 6 (4), 7-25	A medida é baseada em quatro itens que provocam respostas dos participantes.
Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, A., Madupalli, R. & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. <i>Journal of Business Research</i> 62 (11), 1146-1151.	Três dimensões do CO, com três itens correspondentes.
Husin, W.N.W. & Kernain, N.F.Z. (2020). The Influence of Individual Behaviour and Organizational Commitment Towards the Enhancement of Islamic Work Ethics at Royal Malaysian Air Force. <i>Journal of Business Ethics</i> 166 (4), 523-533.	Elaborada escala de quatro itens baseada no trabalho de Abbasi e Rana (2012) e Alanazi (2013).

Anexo 2 - Listagem de artigos

Código	Autores	Ano	Título	Análise	Causa
1	Nechushtai, E. & Zalmanson, L.	2021	‘Stay informed’, ‘become an insider’ or ‘drive change’: Repackaging newspaper subscriptions in the digital age	Sim	
2	Çoban, Ö., Bozkurt, S.	2020	Relationship Between Work Characteristics Approach and Organizational Commitment of X, And Y Generation Teachers	Não	Idioma
3	Shafqat, T. & Mushtaq, R.	2020	Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Outcomes Mediating Role of Affective Commitment	Sim	
4	Shah, M.A., Idrees, H., Naveed, M.A.	2020	Investigating Organizational Commitment of Information Professionals working at University Libraries in Pakistan	Sim	
5	Deminskaya, V.	2020	The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy	Não	Idioma
6	Dindar, M.D., Özen, G.	2020	An experimental investigation of the contribution of regular physical activity to organizational commitment of employees in a food company	Sim	
7	Yesiltas, A.	2019	A field study for determining the effect of cynicism regarding organizational change on commitment to the organization	Não	Idioma
8	Mustafa, M.Z., Buntat, Y., Omar, M.A., Razzaq, A.R.A., Ahad, R.	2019	Organizational commitment survey: A confirmatory factorial analysis based on vocational colleges teachers sample	Sim	
9	Mushtaq, R., Ellahi, A., Khan, M.B.	2019	Influence of Organizational Justice, Supervisor Support, and Group Cohesiveness on Organizational Commitment: Mediated Role of Ethical Behavior	Não	Não se enquadra no tema
10	Abbas, Q., Khanam, S.J., Ahmad, R.	2019	Reliability and validity estimation of Urdu version of Organizational Commitment Questionnaire-Revised	Não	Não se enquadra no tema
11	Vural, M., Peker, A.T.	2018	Effect of the mobbing perceptions of physical education and sports teachers on the organizational commitment levels	Sim	
12	Kalfa, M.	2018	The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction	Sim	
13	Mitonga-Monga, J.	2018	Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry	Sim	

14	Asawo, S.P., George, B.M.	2018	Leaders' intimidation impression management and subordinates' affective job commitment in Nigeria	Sim	
15	Franco, M., Franco, S.	2017	Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance	Sim	
16	Gummerus, J., Liljander, V., Sihlman, R.	2017	Do Ethical Social Media Communities Pay Off? An Exploratory Study of the Ability of Facebook Ethical Communities to Strengthen Consumers' Ethical Consumption Behavior	Não	Não se enquadra no tema
17	Pereira, I., Veloso, A., Silva, I.S., Costa, P.	2017	Organizational commitment and job satisfaction: An exploratory study in family health units in Portugal	Não	Idioma
18	Yesiltas, A.	2019	A field study for determining the effect of cynicism regarding organizational change on commitment to the organization	Não	Repetido
19	Mitonga-Monga, J.	2018	Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry	Não	Repetido
20	Nechushtai, E. & Zalmanson, L.	2021	'Stay informed', 'become an insider' or 'drive change': Repackaging newspaper subscriptions in the digital age	Não	Repetido
21	Rocha, M.-D., Barbosa, J. K.-D., Guimarães, L.R., de Paiva, K.C.-M	2019	Organizational Commitment and Time Perceptions: A Study of Young Workers	Não	Idioma
22	Dindar, M.D., Özen, G.	2020	An experimental investigation of the contribution of regular physical activity to organizational commitment of employees in a food company	Não	Repetido
23	Kalfa, M.	2018	The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction	Não	Repetido
24	Deminskaya, V.	2020	The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy	Não	Repetido
25	Bikmoradi, A., Fardimal, J., Torabi, Y.	2018	Correlation of Learning Organization and Intensive Care Nurses' Organizational Commitment of Educational and Therapeutic Centers of Hamadan University of Medical Sciences in Iran	Sim	
26	Vargas, J.A.J.	2020	Age and working seniority of nursing professionals as background to the affective commitment in the private hospitals in Jalisco, Mexico	Não	Idioma
27	Bray, N.J., Williams, L.	2017	A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States	Sim	

28	Jaimes, D.L.A., Estepa, J.M.S., Uribe, A.F.	2017	Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers	Não	Idioma
29	Schraggeová, M., Stupkova, Z.	2021	Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior	Sim	
30	Gajic, T., Petrovic, M.D., Radovanovic, M.M., Vukovic, D., Dimitrovski, D., Yakovenko, N.V.	2021	Women's Role in Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Travel Industry-An Evidence from the Urban Setting	Sim	
31	Sahraee, R., Abdullah, H.B.	2018	Employees' Personality Preferences and Their Impact on the Relationship between Leadership Styles and Organisational Commitment	Sim	
32	Ayari, A., AlHamaqi, A.	2021	Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry	Sim	
33	Eskandari, F., Siahkali, S.R., Shoghli, A., Pazargadi, M., Tafreshi, M.Z.	2017	Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanjan hospitals	Sim	
34	Ilhan, U.D., Guler, B.K., Aksarayli, M.	2020	The Moderating Role of Work Engagement in the Relationship Between Work Values and Affective Organizational Commitment of Generation Y Production Workers in Industry	Não	Idioma
35	Dominguez, D., Chambel, M.J., Carvalho, V.S.	2020	Enhancing Engagement through Job Resources: The Moderating Role of Affective Commitment	Sim	
36	Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Afshar, P.J., Sheikhbardsiri, H.	2021	Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak	Sim	
37	Guerrero-Bejarano, M.A., Manosalvas-Vaca, C., Salvador-Garcia, C.R., Carhuancho-Mendoza, I.M., Isaias, A.A.M., Siu, D.R.S.	2021	The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment	Sim	
38	Pinho, A.P.M., de Oliveira, E.R.D., da Silva, C.R.M.	2020	Organizational Commitment in the Public Sector: a look at three decades of Brazilian scientific production (1989-2019)	Não	Idioma
39	Gabay-Mariani, L., Boissin, J.P.	2021	Commitment profiles of nascent entrepreneurs: insights from an empirical taxonomy among French student entrepreneurs	Sim	

40	Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., Dragic, M.	2017	Employee Organizational Commitment	Sim	
41	Bikmoradi, A., Fardimal, J., Torabi, Y.	2018	Correlation of Learning Organization and Intensive Care Nurses' Organizational Commitment of Educational and Therapeutic Centers of Hamadan University of Medical Sciences in Iran	Não	Repetido
42	Nandan, S., Halkias, D., Thurman, P.W., Komodromos, M., Alserhan, B.A., Adendorff, C., Alhaj, N.H.Y.Y., De Massis, A., Galanaki, E., Juma, N., Kwesiga, E., Nkamnebe, A.D., Seaman, C.	2018	Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A cross-country study of university faculty	Sim	
43	Bibi, A., Khalid, M.A., Hussain, A.	2019	Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan	Sim	
44	Worku, N., Feleke, A., Debie, A., Nigusie, A.	2019	Magnitude of intention to leave and associated factors among health workers working at primary hospitals of North Gondar Zone, Northwest Ethiopia: Mixed methods	Sim	
45	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2020	How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?	Sim	
46	Neves, T.M.A., Parreira, P.M.S.D., Rodrigues, V.J.L., Graveto, J.M.G.N.	2021	Impact of safe nurse staffing on the quality of care in Portuguese public hospitals: A cross-sectional study	Sim	
47	Živković, A., Franjković, J., Dujak, D.	2021	The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain	Sim	
48	Zhou, S., Li, X., Gao, B.	2020	Family/friends support, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention in young preschool teachers in China: A serial mediation model	Sim	
49	Kerdpitak, C., Jermstiparsert, K.	2020	The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand	Não	Não se enquadra no tema
50	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2020	How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?	Não	Repetido
51	Caesens, G., Stinglhamber, F.	2019	The Relationship between Organizational Dehumanization and Outcomes: The Mediating Role of Emotional Exhaustion	Não	Não se enquadra no tema

52	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2019	The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees	Sim	
53	Gillet, N., Caesens, G., Morin, A.J.S., Stinglhamber, F.	2019	Complementary variable- and person-centred approaches to the dimensionality of work engagement: a longitudinal investigation	Não	Não se enquadra no tema
54	Pu, B., Yang, J., Guan, Z.	2019	Mediating influences of entrepreneurial leadership on employee turnover intention in startups	Sim	
55	Guhao, E.S.	2019	Organizational commitment of public school teachers: A structural equation modeling analysis	Sim	
56	Mory, L., Wirtz, B.W., Göttel, V.	2017	Corporate social responsibility: the organizational view	Sim	
57	Majeed, A., Jahangir, A., Rasheed, A.	2021	INVESTIGATING INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR IN SERVICE SECTOR OF PAKISTAN	Não	Não se enquadra no tema
58	Mascarenhas, M.F., Dübbbers, F., Hoszowska, M., Köseoğlu, A., Karakasheva, R., Topal, A.B., Izydorczyk, D., Lemoine, J.E.	2018	The power of choice: A study protocol on how identity leadership fosters commitment toward the organization	Não	Não é empírico
59	Hao, L., Arsiyah, B., Awangku, H.B.P.B.	2017	Social support change as a moderator and organizational commitment as a mediator between pre-entry expectation and turnover intention: A study among life insurance agents in Tianjin, China	Não	Não se enquadra no tema
60	Akgerman, A., Sönmez, B.	2020	The relationship between trust in first-line nurse managers and organizational commitment	Sim	
61	Han, W.-Q., Zhang, Y.-Q.	2019	The relationship between military loyalty and both character strengths and psychological resilience	Não	Idioma
62	Owen, D.C., Boswell, C., Opton, L., Franco, L., Meriwether, C.	2018	Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic model of shared governance	Não	Não se enquadra no tema
63	Eskandari, F., Siahkali, S.R., Shoghli, A., Pazargadi, M., Tafreshi, M.Z.	2017	Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanjan hospitals	Não	Repetido
64	Çamveren, H., Kocaman, G.	2021	Factors Influencing a University Hospital Nurses' Intentions to Leave the Unit, Organisation and Profession: A Cross-Sectional Study	Sim	

65	Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M.M., Malik, O.F.	2021	Linking Abusive Supervision to Psychological Distress and Turnover Intentions Among Police Personnel: The Moderating Role of Continuance Commitment	Sim	
66	Somers, M., Birnbaum, D., Casal, J.	2020	An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research	Não	Não se enquadra no tema
67	Yang, J., Pu, B., Guan, Z.	2019	Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit	Sim	
68	Wah, A.L.G., Muda, N., Othman, A.R.	2019	Testing personal orientations - Organizational climate fit using polynomial regressions, response surface, and bootstrapping	Sim	
69	Suprihanto, J., Wrangkani, T.D., Meliala, A.	2018	The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia	Sim	
70	Werdhani, R.A., Sulistomo, A.W., Herqutanto, Wirawan, I., Rahajeng, E., Sutomo, A.H., Mansyur, M.	2018	Correlation of leadership and care coordinator performance among primary care physicians	Não	Não se enquadra no tema
71	Eskandari, F., Siahkali, S.R., Shoghli, A., Pazargadi, M., Tafreshi, M.Z.	2017	Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanzan hospitals	Não	Repetido
72	Horwitz, S.K., Horwitz, I.B.	2017	The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: An analysis of a physician cohort	Sim	
73	Zerner, V., Marten, E., Brandt, J.	2021	Commitment in the German Banking and Consulting Industry: Influence of Different Leadership Styles on Employee Commitment	Não	Não se enquadra no tema
74	Magharei, M., Mohebbi, Z., Jafari, S.	2021	Relationship between quality of professional life and organizational commitment in intensive care unit nurses	Sim	
75	AlMazrouei, H., Zacca, R.	2021	The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance	Não	Não se enquadra no tema
76	Kim, H., Im, J., Shin, Y.H.	2021	The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis	Não	Não se enquadra no tema

77	Gajić, T., Petrović, M.D., Radovanović, M.M., Vuković, D., Dimitrovski, D., Yakovenko, N.V.	2021	Women's role in organizational commitment and job satisfaction in the travel industry— an evidence from the urban setting	Não	Repetido
78	Meyer, J.P., Morin, A.J.S., Rousseau, V., Boudrias, J.-S., Brunelle, E.	2021	Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it	Não	Não se enquadra no tema
79	Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., Rudnák, I.	2021	Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators	Sim	
80	Çamveren, H., Kocaman, G.	2021	Factors Influencing a University Hospital Nurses' Intentions to Leave the Unit, Organisation and Profession: A Cross-Sectional Study	Não	Repetido
81	Hassona, F.M., Albaqawi, H., Laput, V.	2021	Effect of Saudi nurses' perceived work-life quality on work engagement and organizational commitment	Não	Não se enquadra no tema
82	Vaid, S., Ahearne, M.	2021	The instantaneous commitment effect: developing stakeholder orientation among managers	Não	Não é empírico
83	Kalyal, H., Grabarski, M.K.	2021	"A Change Would Do You Good": How HR practices can promote change-championing behaviour in police organizations	Não	Não se enquadra no tema
84	Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M.M., Malik, O.F.	2021	Linking Abusive Supervision to Psychological Distress and Turnover Intentions Among Police Personnel: The Moderating Role of Continuance Commitment	Não	Repetido
85	Rajabi, R., Boles, J., Brashear Alejandro, T.G., Sarin, S.	2021	Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover	Não	Não se enquadra no tema
86	Stazyk, E.C., Davis, R.S.	2021	Birds of a feather: how manager-subordinate disagreement on goal clarity influences value congruence and organizational commitment	Sim	
87	Chénard-Poirier, L.A., Vandenberghe, C., Morin, A.J.S.	2021	From Perceived Supervisor Social Power to Employee Commitment: Definition and Scale Development	Não	Não se enquadra no tema
88	Kang, S.-E., Park, C., Lee, C.-K., Lee, S.	2021	The stress-induced impact of covid-19 on tourism and hospitality workers	Não	Não se enquadra no tema

89	Ramaprasad, B.S., Lakshminarayanan, S., Pai, Y.P.	2021	Exploring the Mediating Role of Employee Attitudes in the Relationship between High-Performance Work Systems and Turnover Intention among IT Professionals in India: A Serial Mediation Approach	Sim	
90	Yancey, G.B., Krome, L.R.	2021	Organizational Responses in 2020: Addressing COVID-19, the Economic Recession, and the Black Lives Matter Movement	Sim	
91	Ölçer, F., Coşkun, Ö.F.	2021	The mediator and moderator role of positive organizational behavior in the effect of corporate reputation on organizational commitment	Sim	
92	Ciby, M.A., Sahai, S., Raya, R.P.	2021	Workplace bullying and turnover intention: Serial multiple mediation model of negative emotions and affective commitment	Sim	
93	Shrotryia, V.K., Saroha, K., Dhanda, U.	2021	Why employee engagement matters? Evidences from Delhi Metro Rail Corporation in India	Sim	
94	Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., Shahabi Sorman Abadi, R.	2021	Exploring the Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction among Employees in the Hospitality Industry	Sim	
95	Hudson, S., González-Gómez, H.V., Claasen, C.	2021	Societal Inequality, Corruption and Relation-Based Inequality in Organizations	Sim	
96	Amiens, E.O., Igbinoia, E.A., Ebhote, O.	2021	The nexus between organisational commitment and organisational citizenship behaviours in the Nigerian banking sector	Sim	
97	Demircioglu, M.A.	2021	The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations	Sim	
98	Wang, E.S.-T., Hu, F.-T.	2021	Influence of self-disclosure of Internet celebrities on normative commitment: the mediating role of para-social interaction	Não	Não se enquadra no tema
99	Ayari, A., AlHamaqi, A.	2021	Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry	Não	Repetido
100	Sharif, S., Lodhi, R.N., Munir, M.A., Yasmin, F.	2021	Authentic Leadership and Knowledge Management in Public Libraries: Role of Organizational Commitment Using Mixed Method Research	Sim	
101	Majeed, A., Jahangir, A., Rasheed, A.	2021	Investigating influence of organizational justice on knowledge sharing behavior in service sector of Pakistan	Não	Repetido
102	Emejit, A., Nagitta, O.P., Okoche, M., Mkansi, M.	2021	Contractor commitment and the delivery of road infrastructure projects in Uganda: A practitioner perspective	Sim	

103	Gabay-Mariani, L., Boissin, J.-P.	2021	Commitment profiles of nascent entrepreneurs: insights from an empirical taxonomy among French student entrepreneurs	Não	Repetido
104	Amal Jishnu, H.M., Hareendrakumar, V.R.	2021	The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employee commitment in the public sector manufacturing companies in india	Sim	
105	Saleem, H., Mehta, A.M., Jehangiri, R., Ahmad, N., Saghir, W.	2021	Workplace experience; understanding the effects of leadership, h.r and climate diversity on organizational commitment	Sim	
106	Schraggeová, M., Stupková, Z.	2021	Attachment dimensions as moderators of the relationship between commitment to supervisors and organizational citizenship behavior	Não	Repetido
107	Koo, B., Lee, E.-S.	2021	The Taming of Machiavellians: Differentiated Transformational Leadership Effects on Machiavellians' Organizational Commitment and Citizenship Behavior	Sim	
108	Živković, A., Franjković, J., Dujak, D.	2021	The role of organizational commitment in employee turnover in logistics activities of food supply chain	Não	Repetido
109	Tashtoush, L., Eyupoglu, S.Z.	2020	The relationship between human resource management practices and organisational citizenship behaviour	Sim	
110	Mejia-Morelos, J.-H., Cisneros-Martinez, L.-F., Keen, C., Sanchez-Famoso, V.	2020	Relational antecedents of innovation in family firms: The complex role of non-family employees' commitment	Sim	
111	Akkaya, B.	2020	Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations	Sim	
112	Sadeghi, M., Razavi, M.R.	2020	Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi	Sim	
113	Li, P.-C.	2020	Industrial exhibitors' resource commitment to booth personnel: A study of select predictors and consequences	Não	Não se enquadra no tema
114	Klimchak, M., Ward Bartlett, A.K., MacKenzie, W.	2020	Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective	Não	Não se enquadra no tema
115	Bello-Pintado, A., Heras-Saizarbitoria, I., Merino-Díaz-de-Cerio, J.	2020	Work-performance and internalisation of ISO 9000 standards: A shop-floor workers perspective	Sim	

116	Husin, W.N.W., Kernain, N.F.Z.	2020	The Influence of Individual Behaviour and Organizational Commitment Towards the Enhancement of Islamic Work Ethics at Royal Malaysian Air Force	Não	Não se enquadra no tema
117	Agarwala, T., Arizkuren, A., Del Castillo, E., Muñiz, M.	2020	Work–family culture and organizational commitment: A multidimensional cross-national study	Sim	
118	Ibrahim, A.M.	2020	Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry	Sim	
119	He, J., Sun, L.	2020	Does continuity matter? Developing a new long-term orientation structure in a cross-cultural context: A study on supply chain relationships	Sim	
120	Bingöl, H.	2020	Examination of organizational commitment levels of the academic staffs employed in sports sciences in Turkey	Sim	
121	Zhou, S., Li, X., Gao, B.	2020	Family/friends support, work-family conflict, organizational commitment, and turnover intention in young preschool teachers in China: A serial mediation model	Não	Repetido
122	Akgerman, A., Sönmez, B.	2020	The relationship between trust in first-line nurse managers and organizational commitment	Não	Repetido
123	Baek, H.	2020	Perceived Appropriateness of Training and Organizational Commitment Among Korean Police	Sim	
124	Ramaprasad, B.S., Rao, S., Nandan Prabhu, K.P.	2020	Commitment profiles and voluntary turnover intentions: An empirical assessment of “two-faces” conceptualization of normative commitment	Sim	
125	Kim, S.-H., Kim, M., Holland, S.	2020	Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment	Sim	
126	Grego-Planer, D.	2020	Three dimensions of organizational commitment of sports school employees	Sim	
127	Somers, M., Birnbaum, D., Casal, J.	2020	An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research	Não	Repetido
128	Deepak, S.	2020	Psycho social work environment influences on affective organization commitment – An empirical investigation in information technology industry	Sim	
129	Orgambídez, A., Almeida, H.	2020	Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement	Sim	
130	Nguyen, T.H., Tu, V.B.	2020	Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the mekong river delta	Sim	

131	Nugroho, M., Suharnomo, S., Yuniawan, A.	2020	An organizational performance: the role of creative knowledge internalization behavior	Sim	
132	Krajcsák, Z.	2020	The interdependence between the extended organizational commitment model and the self-determination theory	Não	Não se enquadra no tema
133	Mattummathodi, N., Moosafintavida, S.	2020	Human Resource Management Practices Affecting Organizational Commitment: A Study On Hr Managers Transformational Leadership In The Middle East	Sim	
134	Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., Sheikhbardsiri, H.	2020	Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak	Não	Repetido
135	Banji, G.T.	2020	Exploration of leadership styles and employees' commitment to effective library and information services in a university library in Ghana	Não	Não se enquadra no tema
136	Song, J.H., Lee, Y.	2020	Identifying latent profiles based on three components of organizational commitment: multi-sample investigations in Korea	Sim	
137	Husniyawati, Y.R., Widyacahya, F., Wulandari, R.D.	2020	The most important component of organizational commitment contributes to increase integrated performance at integral service post in Indonesia	Não	Não se enquadra no tema
138	Chayomchai, A.	2020	The moderating effect of generation on the relationship between commitment and performance: Evidence from human resource management model	Não	Não se enquadra no tema
139	Mohd Rasdi, R., Tangaraja, G.	2020	Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment	Sim	
140	Katuse, P., Gaur, D.	2020	Employee competence on sustainable efficiency in the context of the United Arab Emirates	Não	Não se enquadra no tema
141	Dominguez, D., Chambel, M.J., Carvalho, V.S.	2020	Enhancing Engagement through Job Resources: The Moderating Role of Affective Commitment	Não	Repetido
142	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2020	How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?	Não	Repetido
143	Diana, Eliyana, A., Emur, A.P., Sridadi, A.R.	2020	Building nurses' organizational commitment by providing good quality of work life	Não	Não se enquadra no tema

144	Widyanti, R., Basuki	2020	What role perceived red tape, job goal clarity, and leader-member exchange can play in organizational commitment? An empirical study of Indonesian pharmaceutical sector	Não	Não se enquadra no tema
145	Aboramadan, M., Dahleez, K., Hamad, M.H.	2020	Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction	Sim	
146	Harini, S., Hamidah, Luddin, M.R., Ali, H.	2020	Analysis supply chain management factors of lecturer's turnover phenomenon	Não	Não se enquadra no tema
147	Pudjiarti, E.S., Darmanto, S.	2020	Interactive control capability, effective organizational learning and firm performance: An empirical study of milling and metal industry in Tegal	Não	Não se enquadra no tema
148	Bano, K., Ishrat, A., Mishra, K.K.	2019	Factors affecting organizational commitment of teachers in government and private universities	Não	Não se enquadra no tema
149	Önder, M.E., Akçil, U., Cemaloğlu, N.	2019	The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction and whistleblowing	Sim	
150	Caesens, G., Nguyen, N., Stinglhamber, F.	2019	Abusive Supervision and Organizational Dehumanization	Sim	
151	Malarvizhi, S., Janet, J., Thamaraiaselvi, P., Ragavi, V.	2019	Building competency through corporate entrepreneurship ideas in selected information technology companies with reference to organization climate and commitment	Não	Não se enquadra no tema
152	Trudeau, S., H. Suissa, A., Boudrias, J.-S.	2019	Promoting professional development through feedback: Affective and continuance goal commitments as moderators of the intention-behaviour relationship	Não	Idioma
153	Curado, C., Vieira, S.	2019	Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs	Sim	
154	Sintaasih, D.K., Manuati Dewi, I.G.A., Utama, I.W.M., Mujiati, N.W.	2019	Work spirituality: Its effect to the organizational commitment and performance of rural credit institution administrator	Sim	
155	Muhumuza, B., Nangoli, S.	2019	Revisiting the potential of human capital development to predict commitment: an empirical approach	Não	Não se enquadra no tema
156	Mousa, M., Puhakka, V., Abdelgaffar, H.A.	2019	Climate change, responsible leadership and organizational commitment: An experience from Egypt	Sim	
157	Bibi, A., Khalid, M.A., Hussain, A.	2019	Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan	Não	Repetido

158	Tomás, J.M., De Los Santos, S., Fernández, I.	2019	Job satisfaction of the Dominican teacher: Labor background [Satisfacción Laboral en el Docente Dominicano: Antecedentes Laborales]	Não	Idioma
159	Yang, J., Pu, B., Guan, Z.	2019	Entrepreneurial leadership and turnover intention of employees: The role of affective commitment and person-job fit	Não	Repetido
160	Amankwaa, A., Gyensare, M.A., Susomrith, P.	2019	Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM	Sim	
161	Karaaslan, A., Aslan, M.	2019	The Relationship Between the Quality of Work and Organizational Commitment of Prison Nurses	Sim	
162	Katz, I.M., Rudolph, C.W., Zacher, H.	2019	Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships	Não	Não se enquadra no tema
163	Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A.L., Paruzel-Czachura, M.	2019	Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?	Sim	
164	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2019	The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees	Não	Repetido
165	Mousa, M., Puhakka, V.	2019	Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector	Sim	
166	Mustafa, M.Z., Buntat, Y., Omar, M.A., Razzaq, A.R.A., Ahad, R.	2019	Organizational commitment survey: A confirmatory factorial analysis based on vocational colleges teachers sample	Não	Repetido
167	Febriani, D.M., Yancey, G.B.	2019	The effect of integration approaches and human resources initiatives on changes in organizational culture and employee attitudes during a merger	Sim	
168	Yang, J., Pu, B., Guan, Z.	2019	Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment	Sim	
169	Haque, A., Fernando, M., Caputi, P.	2019	Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis	Sim	
170	Osibanjo, O.A., Oyewunmi, A.E., Abiodun, A.J., Oyewunmi, O.A.	2019	Quality of work-life and organizational commitment among academics in tertiary education	Não	Não se enquadra no tema

171	Morilla-Luchena, A., Borrego-Alés, Y., Orgambidez-Ramos, A., Vázquez-Aguado, O.	2019	Psychosocial issues and quality of working life in social intervention professionals [Aspectos psicosociales y calidad de vida laboral en los/as profesionales de la intervención social]	Não	Idioma
172	Sulistyan, R.B., Ermawati, E., Hidayat, Z., Lukiana, N., Kasno	2019	Retention management as an effort to overcome the intention of account officers to stop the company	Não	Não se enquadra no tema
173	Krajcsák, Z.	2019	Implementing open innovation using quality management systems: The role of organizational commitment and customer loyalty	Não	Não se enquadra no tema
174	Pu, B., Yang, J., Guan, Z.	2019	Mediating influences of entrepreneurial leadership on employee turnover intention in startups	Não	Repetido
175	Guhao, E.S.	2019	Organizational commitment of public school teachers: A structural equation modeling analysis	Não	Repetido
176	Rajandran, N.C., Subramaniam, A., Maideen, M.B.H.	2019	Impact of job burnout, job security and organizational commitment on turnover intention among credit counseling and debt management agency employees in Kuala Lumpur	Sim	
177	Aslamiah, A.	2019	Teachers organizational commitment in elementary school: A study in banjarmasin Indonesia	Sim	
178	Dappa, K., Bhatti, F., Aljarah, A.	2019	A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment	Sim	
179	Vural, M., Peker, A.T.	2018	Effect of the mobbing perceptions of physical education and sports teachers on the organizational commitment levels	Não	Repetido
180	Yoon, D.-Y., Han, S.-H., Sung, M., Cho, J.	2018	Informal learning, organizational commitment and self-efficacy: A study of a structural equation model exploring mediation	Sim	
181	Lee, J.Y., Welliver, M.C.	2018	The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment	Sim	
182	Shrivastava, A.	2018	Effect of affective, normative and continuance commitment on organizational effectiveness	Sim	

183	Nandan, S., Halkias, D., Thurman, P.W., Komodromos, M., Alserhan, B.A., Adendorff, C., Alhaj, N.H.Y.Y., De Massis, E.G., Juma, N., Kwesiga, E., Nkamnebe, A.D., Seaman, C.	2018	Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A cross-country study of university faculty	Não	Repetido
184	Zhang, H., Kmec, J.A.	2018	Non-normative Connections between Work and Family: The Gendered Career Consequences of Being a Dual-career Academic	Sim	
185	Mascarenhas, M.F., Dübbers, F., Hoszowska, M., Köseoğlu, A., Karakasheva, R., Topal, A.B., Izydorczyk, D., Lemoine, J.E.	2018	The power of choice: A study protocol on how identity leadership fosters commitment toward the organization	Não	Repetido
186	Baksi Maiti, R., Sanyal, S.N.	2018	Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector	Sim	
187	Ruiz-Amurrio, M., Elorza-Iñurritegi, U., Linnéusson-Iñurritegi, G., Zabaleta-Etxebarria, N.	2018	Identification of the factors which influence employee commitment using systems thinking [Identificación de factores que influyen en el compromiso de los empleados utilizando pensamiento sistémico]	Não	Não se enquadra no tema
188	Sahraee, R., Abdullah, H.B.	2018	Employees' personality preferences and their impact on the relationship between leadership styles and organisational commitment	Não	Repetido
189	Srirangam Ramaprasad, B., Lakshminarayanan, S., Pai, Y.P.	2018	The relationship between developmental HRM practices and voluntary intention to leave among IT professionals in India: the mediating role of affective commitment	Sim	
190	Krapić, N., Kardum, I., Barić, S.	2018	The effects of congruence between personal and organizational values on organizational commitment [Efekti kongruentnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na odanost organizaciji]	Não	Idioma
191	Baek, H., Byers, E.H., Vito, G.F.	2018	Transformational leadership and organizational commitment in Korean police station: Test of second-order MLQ-6 S and OCQ	Sim	
192	Nishanthi, H.M., Kailasapathy, P.	2018	Employee commitment: The role of organizational socialization and protean career orientation	Sim	

193	Ahmad, A.B., Cheng, Z.	2018	The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq	Não	Não se enquadra no tema
194	Konstantinou, A.-K., Bonotis, K., Sokratous, M., Siokas, V., Dardiotis, E.	2018	Burnout Evaluation and Potential Predictors in a Greek Cohort of Mental Health Nurses	Sim	
195	Lee, J.Y., Park, S., Baker, R.	2018	The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts	Sim	
196	Suprihanto, J., Wrangkani, T.D., Meliala, A.	2018	The relationship between internal marketing and the organizational commitment of doctors and nurses at Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia	Não	Repetido
197	Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., Nitzsche, A.	2018	Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses	Sim	
198	Dhaenens, A.J., Marler, L.E., Vardaman, J.M., Chrisman, J.J.	2018	Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes	Não	Não se enquadra no tema
199	Lapointe, É., Vandenberghe, C.	2018	Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors	Sim	
200	Ennis, M.C., Gong, T., Okpozo, A.Z.	2018	Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees	Sim	
201	Uraon, R.S.	2018	Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India	Sim	
202	Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., Abolghasemian, S.	2018	Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior	Não	Não se enquadra no tema
203	Francia, V.H.R., de la Cruz Caballero, A.M., Guillermo, E.M., Álvarez, A.D.G.	2018	The organizational commitment of public servants is influenced by the hierarchical position and the age [La posición jerárquica y la edad afecta el compromiso organizacional de servidores públicos]	Não	Idioma
204	Samsudin, A., Lee, U.H.S., Ishak, Y., Ismail, A., Said, S.M., Nor, A.M.	2018	Affective organizational commitment as a mediating factor for the leader's support and organizational citizenship behavior	Sim	

205	Anindita, R., Emilia Seda, A.	2018	How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment	Sim	
206	Juanim, J., Ratnamiasih, I.	2018	Building the image of city through organizational support and community commitment	Não	Não se enquadra no tema
207	Bachkirov, A.A.	2018	“They made me an offer I couldn’t refuse!” Organizational commitment in a non-Western context	Sim	
208	Moin, M.F.	2018	The link between perceptions of leader emotion regulation and followers’ organizational commitment	Sim	
209	Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., Nascimento, S.D.	2017	Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants [Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais]	Sim	
210	Eris, H.	2017	Teachers’ perceptions about political commitment	Não	Não se enquadra no tema
211	Ogbuanya, T.C., Chukwuedo, S.O.	2017	Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?	Sim	
212	Chiang, C.-F., Liu, B.-Z.	2017	Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators	Sim	
213	Baporikar, N.	2017	Organization communiqué effect on job satisfaction and commitment in Namibia	Sim	
214	Bray, N.J., Williams, L.	2017	A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master’s institution in the United States	Não	Repetido
215	Messner, W.	2017	The role of gender in building organisational commitment in India's services sourcing industry	Sim	
216	Wilkins, S., Butt, M.M., Annabi, C.A.	2017	The Effects of Employee Commitment in Transnational Higher Education: The Case of International Branch Campuses	Sim	
217	Juaneda-Ayensa, E., Emeterio, M.C.S., González-Menorca, C.	2017	Person-organization commitment: Bonds of internal consumer in the context of non-profit organizations	Não	Não se enquadra no tema
218	Saleem, S., Qamar, B.	2017	An investigation of the antecedents of turnover intentions and job hopping behavior: An empirical study of universities in Pakistan	Não	Não se enquadra no tema
219	Mastrangelo, L.M., Benitez, D.G., Cruz-Ros, S.	2017	How Social Entrepreneurs can Influence their Employees' Commitment	Não	Não se enquadra no tema

220	Johnson, J.S., Jaramillo, F.	2017	Meta-analyses in sales research	Não	Não se enquadra no tema
221	Mory, L., Wirtz, B.W., Göttel, V.	2017	Corporate social responsibility: the organizational view	Não	Repetido
222	Shuck, B., Nimon, K., Zigarmi, D.	2017	Untangling the Predictive Nomological Validity of Employee Engagement: Partitioning Variance in Employee Engagement Using Job Attitude Measures	Não	Não se enquadra no tema
223	La Falce, J.L., De Paiva, K.C.M., De Muylder, C.F., Dos Santos Morais, M.M.	2017	Organizational commitment: Longitudinal study in a public higher education organization	Sim	
224	Araque Jaimes, D.L., Estepa, J.M.S., Ana Fernanda Uribe, R.	2017	Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers [Relação entre o marketing interno e o compromisso organizacional em Centros de Desenvolvimento Tecnológico da Colômbia]	Não	Repetido
225	Jafaraghaee, F., Ebadi, A., Negarandeh, R., Mehrdad, N.	2017	A professional commitment scale for clinical nurses: A study protocol	Não	Não se enquadra no tema
226	Preetha, R., Ashok Kumar, M.	2017	Organizational commitment among the faculties working in select arts, science and engineering colleges in Coimbatore district	Sim	
227	Robert, V., Vandenberghe, C.	2017	Openness to experience, organizational commitment and intention to quit: The moderating role of career opportunities [Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter: L'Effet modérateur des opportunités de carrière]	Não	Idioma
228	Mahmoud Lagaa, S.A., Siam, M.R.A., Ali Ammar Awn, A.M., Algaer, S.H.M.	2017	Perceived organizational support (Pos), organizational commitment and turnover intentions amongst employees in Malaysian banking industry	Não	Não se enquadra no tema
229	Teymourzadeh, E., Bahadori, M., Mahdizadeh, P., Yaghoubi, M.	2017	The effect of ethical leadership and leadership styles on organizational commitment in a military health organization in Tehran, Iran	Não	Idioma
230	Akramiannejad, J., Yoosefy, B., Moradi, M., Asadzade, E., Moghoofey, M.	2017	The prediction of affective commitment based on social capital components among the physical education teachers: Evidence from Iran	Sim	

231	Betanzos-Díaz, N., Rodríguez-Loredo, C.S., Paz-Rodríguez, F.	2017	Development and validation of a questionnaire on normative organizational commitment: A pilot study in mexicans workers [Título: Desarrollo y validación de un cuestionario sobre compromiso organizacional normativo: Un estudio piloto en trabajadores Mexicanos]	Não	Não se enquadra no tema
232	Naqvi, A., Naqvi, F.	2017	The relationship between employee empowerment and organizational commitment in the hotel industry and its implications for the management	Sim	
233	Durrani, D.K., Yang, L.X., Dilawar, S.M., Khurshid, H.	2017	Moderated relations among empowerment, cynicism and commitment	Sim	
234	Ismail, W., Sheriff, N.M.	2017	The effect of internal marketing on organizational commitment: An empirical study in banking sector in yemen [Wpływ marketingu wewnętrznego na zobowiązania organizacyjne: Empiryczne studium w sektorze bankowym jemenu]	Sim	
235	Hao, L., Arsiah, B., Awangku, H.B.P.B.	2017	Social support change as a moderator and organizational commitment as a mediator between pre-entry expectation and turnover intention: A study among life insurance agents in Tianjin, China	Não	Repetido
236	Limpanitgul, T., Boonchoo, P., Kulviseachana, S., Photiyarach, S.	2017	The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines	Sim	
237	Minyurova, S.A., Kalashnikov, A.I.	2017	A questionnaire on professional dedication	Não	Idioma
238	Jaros, S.	2017	A critique of normative commitment in management research	Não	Não se enquadra no tema
239	Sesen, H., Tabak, A., Arli, O.	2017	Consequences of self-leadership: A study on primary school teachers	Não	Não se enquadra no tema
240	Eskandari, F., Siahkali, S.R., Shoghli, A., Pazargadi, M., Tafreshi, M.Z.	2017	Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanjan hospitals	Não	Repetido
241	Altintas, F., Kurtulmusoglu, F.B., Altintas, M.H., Kaufmann, H.-R., Alkibay, S.	2017	The mediating effects of adaptive selling and commitment on the relationship between management control and sales performance	Não	Não se enquadra no tema
242	Moeins, A., Harahap, M.N.	2017	Model of Employee's turnover intentions in oil and gas Company at upstream sector	Não	Não se enquadra no tema
243	Veronika, E., Indradevi, R.	2017	Affective commitment enhances employee outcome-An empirical evidence	Sim	
244	Horwitz, S.K., Horwitz, I.B.	2017	The effects of organizational commitment and structural empowerment on patient safety culture: An analysis of a physician cohort	Não	Repetido

Anexo 3 - Artigos encontrados na SCOPUS e na WEB OF SCIENCE

COMBINAÇÕES	SCOPUS - Nº de artigos	WEB OF SCIENCE- Nº de artigos
C10 - Commitment (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	172	18
C1 - Commitment (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	16	7
C12 - Structural equation modeling (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	11	0
C11 - Regression (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	9	0
C15 - Correlation Analysis (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	4	0
C16 - SEM (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	3	0
C2 - Regression (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	1	0
C5 - Quantitative study (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	1	0
C13 - Structural equation model (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	1	0
C14 - Quantitative study (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	1	0
C3 - Structural equation modeling (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C4 - Structural equation model (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C6 - Correlation Analysis (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C7 - SEM(Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C8 - Hypotheses testing (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C9 - Hypothesis testing (Keyword) + Meyer & Allen (all fields)	0	0
C17 - Hypotheses testing (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	0	0
C18 - Hypothesis testing (Keyword) + Meyer and Allen (all fields)	0	0
TOTAL	219	25

Anexo 4 - Artigos excluídos e motivo da exclusão

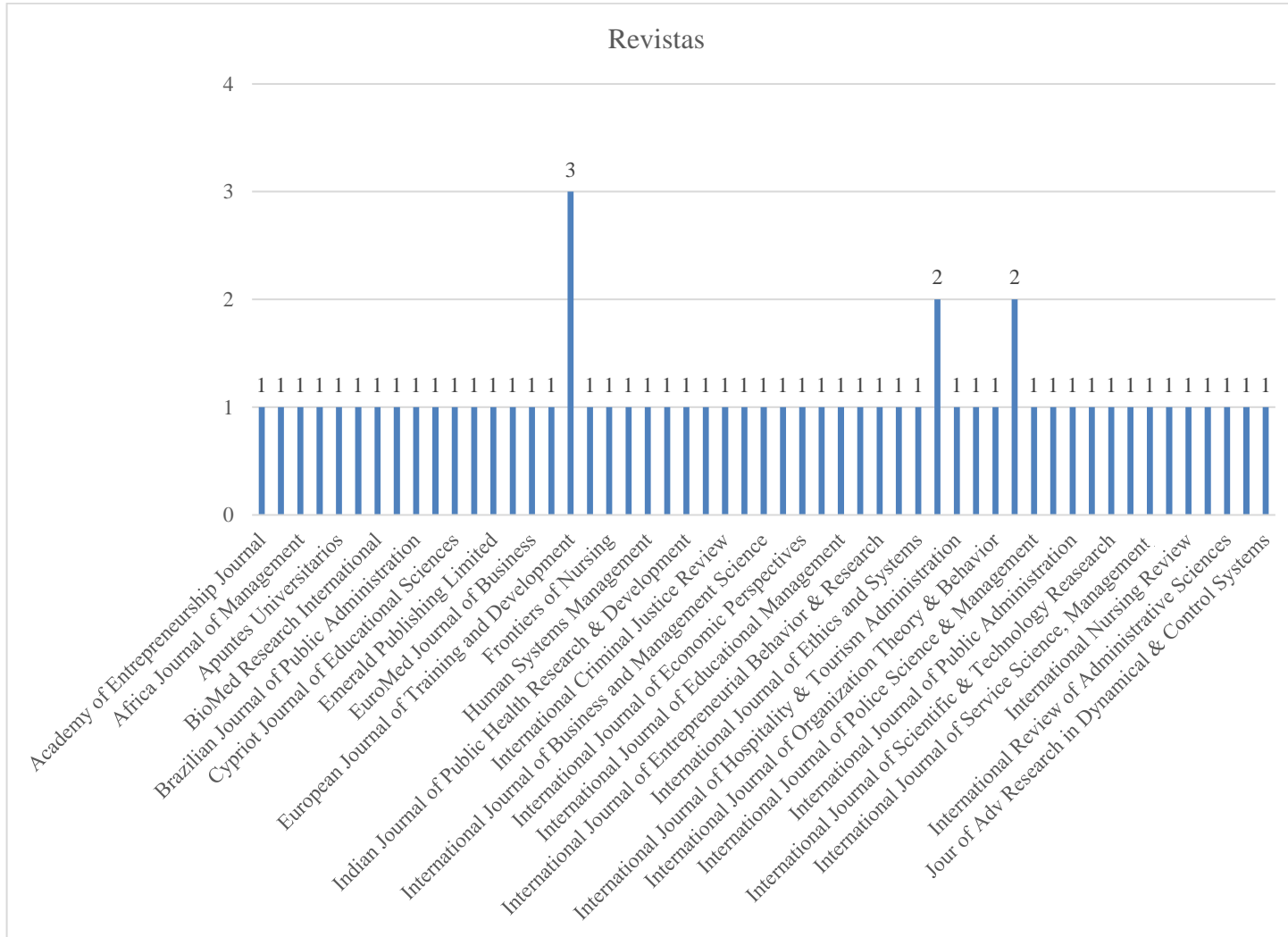
Motivo de exclusão	Nº dos artigos	Total
Não se enquadrar no tema	9,10,16,49,51,53,57,59,62,66,70,73,75,76,78,81,83,85,87,88,98,113,114,116,132,135,137,138,140,143,144,146,147,148,151,155,162,170,172,173,187,193,198,202,206,210,217,218,219,220,222,225,228,231,238,239,241,242	58
Repetido	18,19,20,22,23,24,41,50,63,71,77,80,84,99,101,103,106,108,121,122,127,134,141,142,157,159,164,166,174,175,179,183,185,188,196,214,221,224,235,240,244	41
Não estar em inglês	2,5,7,17,21,26,28,34,38,61,152,158,171,190,203,227,229,237	18
Não ser empírico	58,82	2
		119

Anexo 5 - Autores com maior número de artigos escritos e artigos com maior número de citações

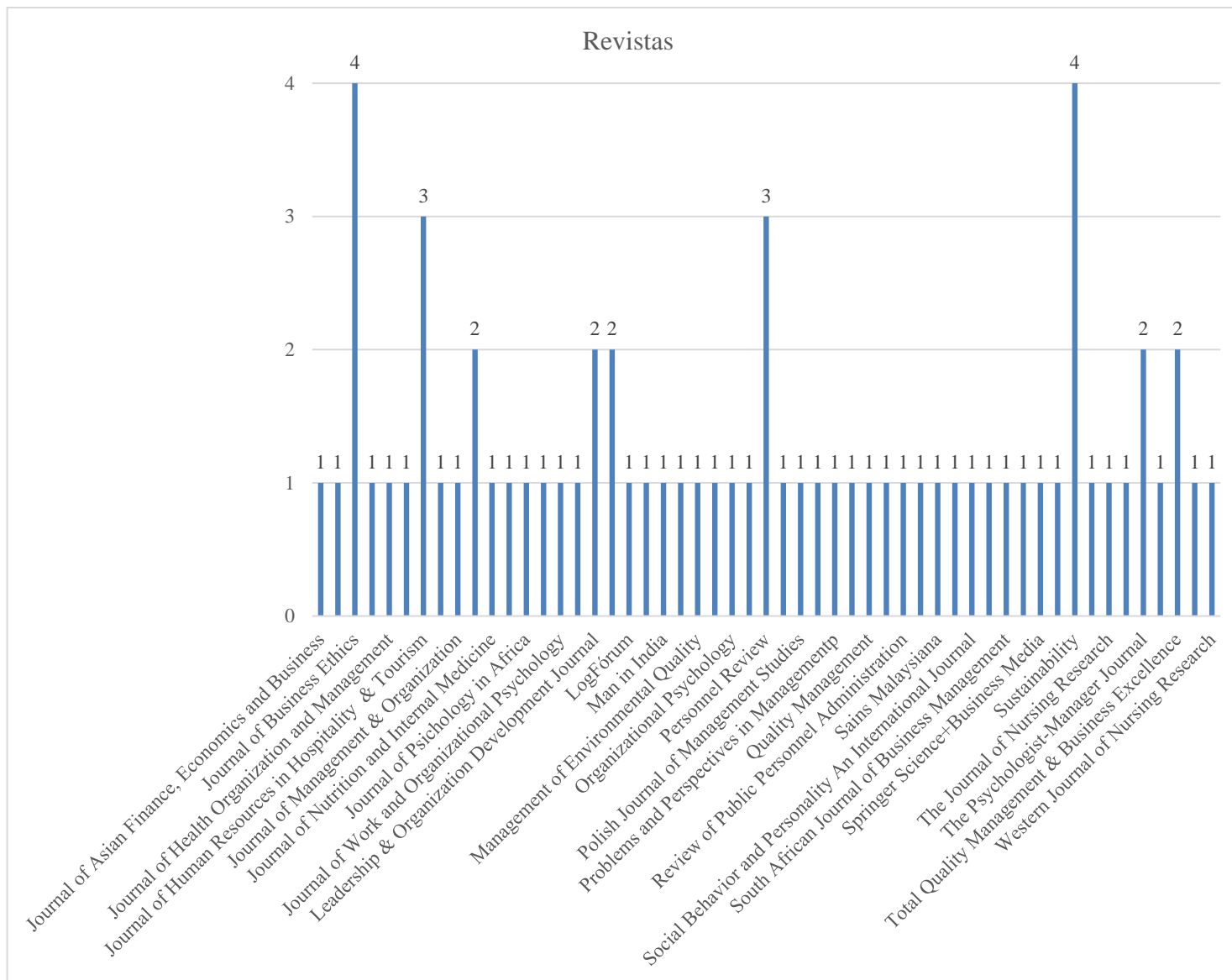
Autores	Nº de artigos
Caputi, P.	3
Fernando, M.	3
Guan, Z.	3
Haque, A.	3
Pu, B.	3
Baek, H.	2
Lakshminarayanan, S.	2
Lee, J.Y.	2
Mousa, M.	2
Pai, Y.P.	2
Puhakka, V.	2
Ramaprasad, B.S.	2
Yancey, G.B.	2
Yang, J.	2

Artigo - Código	Nº de autores	Nº de citações	Data de reporte das citações
199	2	69	10/07/2022 às 18:43
153	2	54	26/06/2022 às 16:02
52	3	53	12/05/2022 às 22:55
150	3	34	26/06/2022 às 16:01
165	2	26	02/07/2022 às 18:28
169	3	25	02/07/2022 às 18:31
194	5	25	10/07/2022 às 18:41
212	2	25	10/07/2022 às 18:50
160	3	22	02/07/2022 às 18:26
195	3	22	10/07/2022às 18:42
145	3	21	26/06/2022 às 15:59
201	1	21	10/07/2022 às 18:45

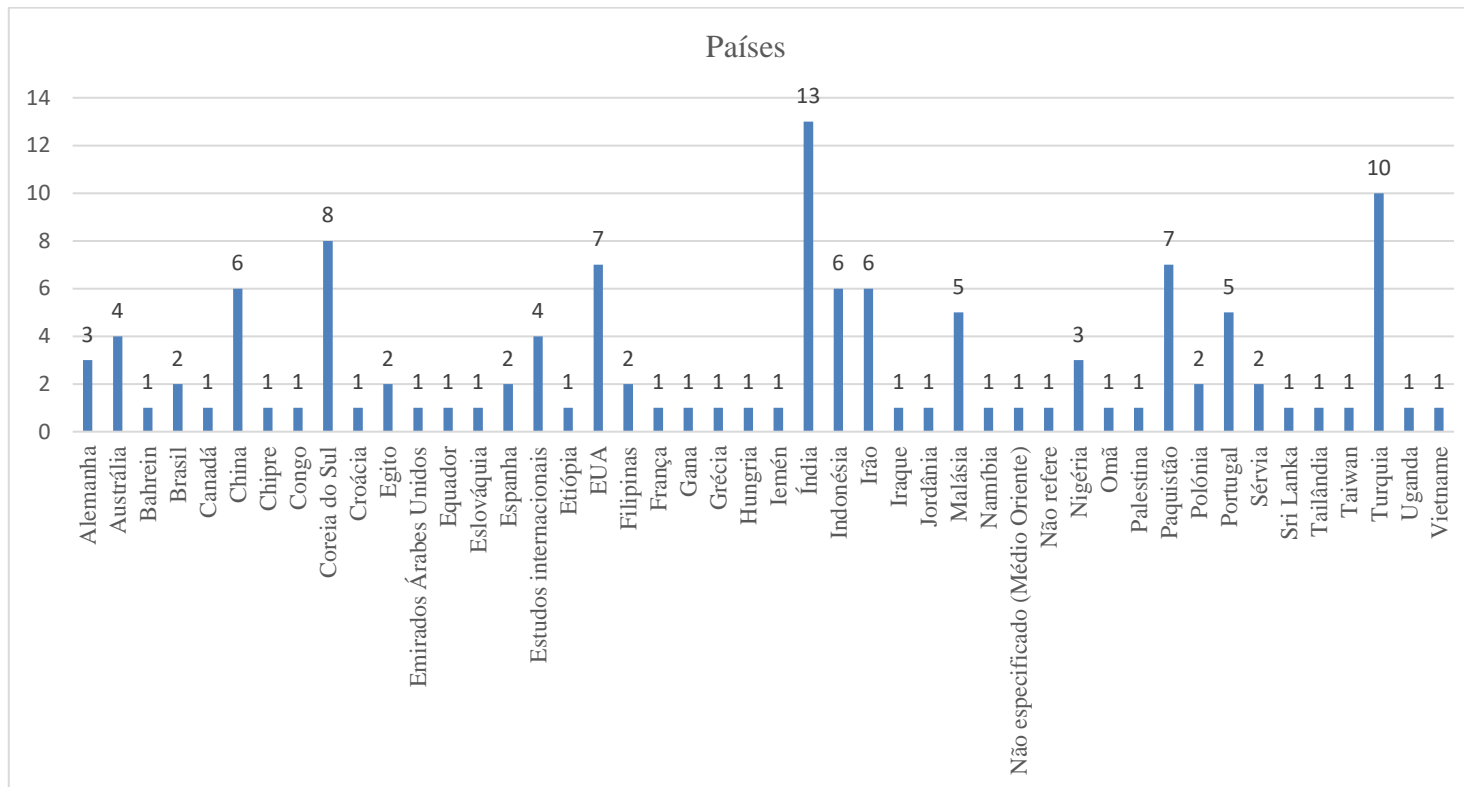
Anexo 6 - Número de publicações por revista

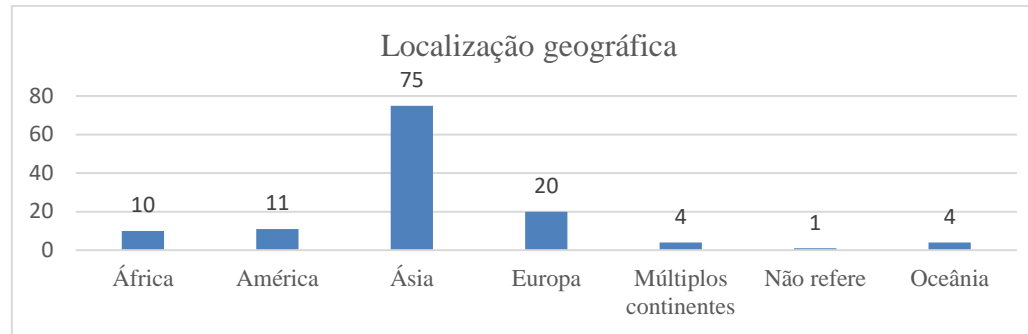


A UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL DE MEYER & ALLEN: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA



Anexo 7 - Países e localização geográfica





Anexo 8 - Setor da organização



Anexo 9 - Tabela-Padrão de utilização das dimensões na escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021

Código	N	Dimensões da escala usadas	Motivos para não usar as que não aplicadas
4,6,8,11,12,13,15,25,27,30,31,32,33,36,40,42,43,44,45,46,47,48,52,55,60,68,74,93,94,95,102,110,111,112,117,118,119,120,123,124,125,126,136,149,156, 161,163,165,176,177,182,184,186,191,192,194,199,201,207,208,209,215,223,226,232,236	66	Três dimensões	N.A.
37,39,69,89,91,96,104,105,109,131,133,154,178,195,205,211,212,213,216,234	20	CO como um todo	CO como um todo que é usado na relação entre as variáveis
3,14,29,35, 54, 67,72,79,86,90,92,97,100,115,129,145,150,160,167,168,169,180,181,189,197,204,230,233,243	29	Afetiva	Assumem que só o CA tem interesse para o estudo, em função da literatura
128	1	Afetiva	Decisão considerada uma limitação do estudo
1,56,64,130,139, 200	6	Afetiva e normativa	Apenas estas dimensões interessam para o estudo, em função da literatura
153	1	Afetiva e normativa	Falta de consistência interna da subescala CC
107	1	Afetiva e Calculista	Indicação dada por estudos anteriores
65	1	Calculista	Só esta componente foi referida

Anexo 10 - Frequência com que o CO (geral /3 dimensões) e nas modalidades uma ou duas dimensões são variáveis dependentes ou independentes

CO (geral/ 3 dimensões) - VI	CO (geral/3 dimensões) - VD	CA-VI	CA - VD	CN-VI	CN-VD	CC-VD
15,27,32,36,39,44,46,47,93,94, 96,102,109,124,126,131,149,163, 176,178,182, 194,209	4,6,8,11,12,13,25,30,31,33,36,37,40,42,43, 45,52,55,60,68,69,74,91,95,104,105,109,110, 111,112,117,118,119,120,123,133,136,154, 156,161,165,176,177,178,184,186,191,192, 195,199,201,205,207,208,213,215,216,223, 226,232, 234,236	1,64,72,139, 168,243	54,56,79, 86,100, 107,115, 129,130, 153,167, 169,180, 181,197, 230, 233	1,56,64 ,139	130,153	107
N=23	N= 62	N=6	N=17	N=4	N=2	N=1

Anexo 11 - Frequência das variáveis mediadoras, moderadoras e de controlo

V. Mediadora	Códigos	N	V. Moderadora	Códigos	N	V. Controlo	Códigos	N
CA	3,54,56,67,79,92, 100,139,160,168,169,189, 200	13	CA	35, 199, 204	3	Género	35,45,48,72,74,86,89,92,95,97, 123,133,150,153,160,161,169, 189,192,195,197,199,204,209	24
ST	67,97,115, 168,195	5	CO	89,211,212	3	Idade	45,54,65,67,72,74,89,92,107, 115,123,133,150,153,160,161, 168,169,189,192,195,197,199,204	24
CA,CC,CN	48, 110,115,125	4	Lf	107,133	2	Escolaridade	45,48,65,74,86,97,150,153, 161,169,204,209	12
CO	109, 154,178	3	ST	13, 145	2	Antiguidade	6,35,45,54,67,74,86,89,92,97,107, 123,133,153,161,169,167,184,197, 199,204,209	22
CN	139,200	2	Género	178, 215	2	Posição hierárquica	68,97,123,150,160,184,189, 195	8
Conhecimento profissional	131,153	2	EC	89, 211	2	Nº de colaboradores/tamanho organização	54,67,95,97,110,150,153,168	8
Conflito trabalho/família	48,54	2	Outros	31,95,150,207, 212,233,236	7	Salário	45,48,54,67,168,169,204	7
Emoções negativas	29,92	2				Vínculo(inteiro/parcial)	115,133,197,204	4
EC	79,93	2				Tipo de organização	45,95,97,169	4
Inclusão organizacional	165,168	2				Natureza das funções	92,115,197	3
Outros	14,46,86,91,92,95,115,125, 156,178,180,181,195,233	14				Local de trabalho	11,12,97	3
						Outros	1,12,45,72,74,86,89,95,110, 150,161,184,204,209	14

Anexo 12 - Recolha e análise de dados

Metodologia usada	Códigos	N
Correlações	15,25,27,29,32,33,35,36,37,39,42,43,48,52,54,55,56,60,65,68,69,72,74,79,86,89,90,92,93,94,95,96,97,100,102,104,105,109,111,112,117,118,119,124,125,126,128,129,133,136,139,145,149,150,154,161,165,167,168,169,176,177,178,181,186,192,194,195,199,200,204,207,211,212,213,215,223,226,230,232,233,236	82
Análise de regressão	11, 13, 15, 27, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 44, 47, 60, 64, 68, 69, 72, 89, 93, 105, 109, 111, 115, 149, 153, 156, 163, 165, 178, 182, 184, 189, 194, 200, 211, 212, 213, 230, 232, 243	40
Modelo de Equações Estruturais	37,39,45,46,47,48,52,54,55,56,79,92,94,97,100,104,109,110,111,112,123,126,130,131,145,150,153,160,180,191,205,208,211,215,216,233,234,236,243	39
“Path analysis”	3,37,48,54,55,56,65,79,89,92,94,100,111,112,117,123,129,149,153,154,181,186,189,195,200,201,204,205,208,209,213,216,233,234	34
Análise fatorial	8,12,15,37,39,46,47,52,56,64,65,67,79,95,107,109,119,123,125,130,131, 150,168,189,199,207,209,216,233,234	30
Análise de variância (ANOVA, múltipla)	12,14,33,42,44,74,86,95,117,177,209,226	12
Outros	1,86,102,136,197,201	6
Análise de conteúdo	1,44,100,186,223	5
Entrevista	44,100,186,223	4
Entrevista e questionário	4,100,186,223	4

Anexo 13 - Principais conclusões dos estudos que adotam a escala de Meyer & Allen no período de 2017 a 2021

Código	CO - VI	CO - VD	Conclusões
4		✓	CO dos profissionais de bibliotecas universitárias é fraco e devem ser tidas em conta as sugestões dos colaboradores e a dependência do CO em relação às variáveis sociodemográficas e profissionais para que o desempenho no trabalho melhore.
6		✓	Participar em desportos coletivos na empresa, contribui mais para o CA, CN e CC do que em exercícios individuais.
8		✓	Existe uma relação negativa de baixo nível entre a escala de atos negativos (<i>mobbing</i>) e as subdimensões do CO e CO geral.
11		✓	As percepções de <i>mobbing</i> afetaram significativamente os níveis de CO.
12		✓	ST interage com <i>Common Assessment Framework</i> e CO. O fator básico potencializador do CO foi a ST, e não o <i>Common Assessment Framework</i> . A ST não difere à medida que o mandato se estende, mas o CO aumenta. Não foi encontrada diferença significativa entre STs e COs em gestores e não gestores.
13		✓	Os colaboradores que perceberam um clima ético positivo têm forte CO.
15	✓		Elevado CA nas PME familiares (CN e CC pouco significativos) associado ao desempenho contextual.
25		✓	Uma organização moderadamente aprendente associa-se a CO moderado; envolver na tomada de decisões para melhorar o CO.
27	✓		Relação direta e positiva (moderada) entre CA/CN e satisfação com a comunicação. CC sem relação.
30		✓	ST intrínseca e extrínseca. CO abaixo da média. ST contribui para o apego afetivo. CC permite concluir que os colaboradores são movidos por fatores intrínsecos. Apenas 7% do CN foi explicado por fatores de ST. Estudos apontam relação entre ST e CO.
31		✓	Existe efeito moderador da congruência entre estilos de liderança percebidos e preferidos sobre o CA, sugerindo que quanto mais os colaboradores percebem altos níveis de congruência entre o estilo de liderança preferido e o percebido maior o CA e menor a IS.
32	✓		Existe uma relação significativa direta e negativa entre CO e a IS. A GRH deve desenvolver uma marca de colaborador positiva e um ambiente favorável, para aumentar CO e reduzir IS.
33		✓	Geralmente, o <i>empowerment</i> estrutural e o CO dos enfermeiros estão fortemente correlacionados: baixo <i>empowerment</i> estrutural não leva necessariamente a um menor CO, mas alto <i>empowerment</i> aumenta o CO.
36	✓ (vsd, vp) 1	✓ (QVT,VI)	QVT tem impacto positivo no CO. A qualidade e o nível dos serviços nos sistemas pré-hospitalares dependem mais da QVT, do CO e da ST do que dos equipamentos do sistema; maior CO e a QVT, maior desempenho e melhores serviços.

37		✓	O estilo de LTs não tem relação positiva com a ST e o CO.
39	✓		Três níveis de CO podem seguir-se num processo empreendedor. Se o projeto for a tempo parcial mantém-se o nível do CO inicial. Relação direta e positiva entre CO e a tendência para se manter como empreendedor.
40		✓	Género não influencia as dimensões do CO; antiguidade e escolaridade associam-se a CN e CC, avaliação pessoal do nível de utilização do potencial de trabalho foram vinculados apenas para CA.
42		✓	O modelo de CO é generalizável em países e culturas diferentes, não afetado pela cultura pessoal. CO afetado por remuneração, atitudes no trabalho, ética no trabalho, senso de comunidade e colegialidade e a dualidade das visões privada e pública da segurança no emprego.
43		✓	SOP e ST estão direta e positivamente associados ao CA e CN; sem relação com CC.
44	✓		Relação direta e inversa ao nível do CA com IS. Gestores devem implementar formas de retenção dos colaboradores.
45		✓	Relação entre LR e modelo de CO. A LR afeta significativamente as três componentes do CO, em especial o CA, seguido do CN e por fim do CC. Traz uma contribuição significativa para a literatura sobre o valor das relações em contexto de liderança e a motivação de colaboradores ao examinar um novo modelo teórico de liderança -Teoria da Identidade Social da Liderança.
46	✓		Maior CA melhora o desempenho.
47	✓		Relação direta e negativa entre CA e IS; sem relação com CN e CC.
52		✓	Relação entre LR e CO e o papel mediador das IS. A LR percebida influencia significativamente as IS dos colaboradores e o CO. A relação direta entre LR e CO foi parcialmente mediada pelas IS.
55		✓	A orientação para a identidade, o comportamento imediato e a autoeficácia dos professores correlacionam-se positivamente com o CO. CC e CA são os que mais se relacionam com os comportamentos de imediatismo não-verbal e verbal.
60		✓	Correlação significativa entre a confiança no enfermeiro chefe e o CO dos enfermeiros. Ambientes de trabalho positivos, apoio aos subordinados e variáveis sociodemográficas e profissionais são preditores do CO. A IS e a autoconfiança dos enfermeiros chefes afetaram negativamente o CO.
68		✓	Elevado ajuste nas orientações pessoais-climas organizacionais levam a prever elevado CO em médicos.
69		✓	CO dos médicos e enfermeiros é elevado. Visão, recompensa e desenvolvimento profissional têm uma relação positiva e significativa com o CO. Integrados no <i>endomarketing</i> , estão positiva e significativamente associados ao CO de médicos e enfermeiros.
74		✓	Correlações positivas e significativas entre QVT e CO. Os gestores devem adotar políticas e medidas de forma a que os seus colaboradores considerem o seu local de trabalho mais favorável e o seu CO com a organização fortalecido.

91	✓	✓	RSE bem gerida e forte afeta positivamente o CO. Os colaboradores com desempenho eficaz, dispostos a atingir os seus objetivos, focam-se nas expetativas positivas e conseguem adaptar-se apesar das dificuldades, têm alto CO. COP afeta positiva e significativamente o CO. COP fortalece positivamente a relação entre a forte RSE e o CO. COP é uma variável importante na avaliação da relação entre RSE e CO, pelo seu papel mediador parcial e pelo seu papel moderador.
93	✓	✓	CA e as dimensões de alinhamento e orientação de ação do EC afetam positivamente o CCO. A relação entre CO e CCO é totalmente mediada pelo EC. O EC é fundamental para promover efetivamente o CCO.
94	✓	✓	Forte correlação positiva entre CN e ST. Sem relação entre CA/CC e ST.
95	✓	✓	A desigualdade no país tem uma relação clara com o grau de práticas de GRH desiguais relatadas pelos participantes. Maior desigualdade relatada nas organizações da África do Sul do que nas alemãs. Relação subsequente com o CO, dependente dos níveis de corrupção do país. Os colaboradores relataram práticas de GRH mais desiguais com maior CC se os níveis gerais de corrupção do país forem altos, mas não se forem baixos. Colaboradores com menor CA com desigualdade alta, mas, neste caso, níveis crescentes de corrupção no país reduziram essa relação negativa. Mulheres percebem sempre um tratamento mais desigual.
96	✓	✓	Relação positiva entre CO e CCO.
102	✓	✓	Relação direta e positiva entre as três dimensões do CO e o desempenho (neste caso, a entrega de uma obra de construção civil).
104	✓	✓	Forte vínculo entre recompensas extrínsecas ou intrínsecas e CO. A nova geração de colaboradores está mais preocupada com as recompensas financeiras indiretas. As recompensas intrínsecas são três vezes mais poderosas do que as extrínsecas. Isso revela o poder potencial da motivação intrínseca sobre a motivação extrínseca na formação das atitudes dos colaboradores no local de trabalho.
105	✓	✓	A diversidade nas práticas de GRH tem demonstrado uma relação moderada e positiva com o CO. A diversidade no clima tem demonstrado uma relação moderada e positiva com o CO. A diversidade na liderança mostrou uma relação moderada e positiva com o CO, sendo importante no EC.
109	✓	✓	CO - VI: tem relação positiva e significativa com o CCO. CO - VD: práticas de RH elevam CO.
111	✓	✓	A consciência da confiança e do CO pode ser benéfica para líderes e gestores, para capacitarem melhor os colaboradores. Devem promover o aumento do CO e confiança dos colaboradores, para que possam desempenhar além das exigências formais do trabalho.
112	✓	✓	Relação significativa e inversa entre silêncio organizacional e CO e criatividade organizacional. Devem ser enfatizados a criatividade organizacional e CO dos gestores para prestar atenção ao silêncio organizacional. Silêncio organizacional com efeitos negativos na criatividade dos colaboradores direta e indiretamente por meio do seu impacto na CO. A criatividade organizacional e CC poderiam explicar 0,84 da variância das variáveis dependentes.

117		✓	<p>Maior semelhança entre Peru e Espanha do que com a Índia. A dimensão da gestão da cultura trabalho-família previu o CA nos três países. Foram encontradas diferenças em relação aos preditores de CN. O apoio da gestão previu o CN para Espanha. Menores consequências negativas na carreira resultaram em menor CN entre os gestores no Peru e Espanha. O apoio da gestão na relação trabalho-família está positivamente associado ao CA em diferentes países com diferentes culturas e níveis económicos. Também sugere que a forma como a cultura da vida profissional é vivenciada pelos colaboradores é ligeiramente diferente na Índia. Uma vez que os profissionais de liderança procuram descobrir maneiras de vincular os colaboradores, os presentes resultados sugerem que o CO pode ser aprimorado melhorando a cultura trabalho-família em direção a um maior apoio, comunicando confiança entre os colaboradores de que a utilização de práticas de GRH amigas da família não atrairão consequências negativas e também por não exigir “tempo presencial” no cargo, independentemente do país.</p>
118		✓	<p>Determinado nível de <i>empowerment</i> psicológico dos colaboradores, em termos do seu significado percebido, competência, autodeterminação e impacto; avaliou-se o CO. Elevado <i>empowerment</i> associado a CO elevado.</p>
119		✓	<p>Das três dimensões da orientação de longo prazo, a calculista é mais importante que a tradição e o planeamento. Quando as três dimensões são combinadas, a calculista tem um impacto significativo na confiança e, depois, nas três dimensões do CO.</p>
120		✓	<p>As características demográficas e profissionais de académicos da área de ciências do desporto têm pouco efeito no CO; apenas no caso de serem detentores do título de professor, CA é mais elevado. CA é maior do que CC e este supera o CN.</p>
123		✓	<p>As perceções dos agentes sobre as necessidades de apoio e de formação estavam altamente relacionadas com o CO.</p>
124	✓		<p>Relação direta e negativa entre CO e IS.</p>
126	✓		<p>CA maior nos professores de educação física do que de disciplinas gerais. Um professor com forte CA desempenha voluntariamente as suas funções, envolve-se em tarefas adicionais e auxilia os colegas.</p>
131	✓		<p>Os comportamentos de internalização do conhecimento criativo devem fazer parte da cultura organizacional para que os programas de formação e o CO possam desempenhar o seu papel de promotores da <i>performance</i> organizacional.</p>
133		✓	<p>Práticas de GRH como sistema abrangente de educação e formação, salário e bónus satisfatórios, benefícios flexíveis, oportunidades de desenvolvimento de carreira abertas e justas e comunicação eficaz, moderada e calorosa melhoram CO. A LTf não produziu nenhum efeito significativo no CO, mas modera positivamente a gestão de desempenho, salário e bónus, e benefícios no CO. O efeito moderador da LTf entre educação e formação e desenvolvimento de carreira no CO não foi significativo.</p>
136		✓	<p>Os perfis latentes baseados nas três componentes do CO foram um pouco diferentes entre a Coreia do Sul e o Ocidente. Os coreanos podem estar comprometidos de maneira diferente ou perceber o CO de maneira diferente dos ocidentais.</p>

149	✓		CC moderado e superior a CA e CN. CA mais homogêneo do que CC e CN. Correlação positiva significativa moderada entre CO e ST. Nível moderado de correlação significativa positiva entre CO e comportamento de denúncia. CO foi responsável por 24% da ST e 9% das denúncias. CO e ST são responsáveis por 12% das denúncias. CO com efeito precursor mais forte na denúncia do que ST. ST aumentou e os comportamentos de denúncia diminuíram. Maior CO trouxe maior ST e mais comportamentos de denúncia.
154		✓	Quanto maior a espiritualidade no trabalho, melhor o desempenho e CO. CO é uma variável mediadora parcial para a relação entre a espiritualidade do trabalho e o desempenho do administrador.
156		✓	Associação positiva entre mudanças climáticas e CO com e sem mediação da LR. Efeito negativo das mudanças climáticas no CA, CN e CC, mesmo após a introdução da variável mediadora LR. Pretende-se determinar o efeito das mudanças climáticas no CO dos médicos, na tentativa de os manter no posto de trabalho face a qualquer mudança no clima do país.
161		✓	Dada a relação positiva entre QVT e CO, recomenda-se que a QVT seja melhorada para aumentar o CO em enfermeiros. Para aumentar a QVT: ajustar ou melhorar as condições de trabalho, oferecer oportunidades de carreira e garantir um equilíbrio adequado entre família e trabalho.
163	✓		Investigou-se a quebra de regras éticas e o papel da ética do trabalho e do CO na realização de CPOAE. CN, CA são preditores positivos do CPOAE.
165		✓	Associação positiva entre LR e inclusão organizacional. Efeito positivo da LR e da inclusão organizacional no CA, CN e CC dos médicos.
176	✓		<i>Job Burnout</i> e Segurança no Trabalho estão fortemente associados com a IS; não há relação entre CO e IS.
177		✓	CO de professores de escolas primárias muito elevado, especialmente CC. CO nas escolas excelentes e de baixo rendimento de 3,93 e 3,38. CO em escolas excelentes, urbanas e suburbanas de 4,11 e 3,29. CO em escolas urbanas e suburbanas de baixo aproveitamento -3,71 e 3,29. Diferentes CO entre escolas excelentes e sem aproveitamento, nas zonas urbanas e suburbanas.
182	✓		As componentes do CO têm diferentes antecedentes e diferentes implicações para o comportamento relacionado com o trabalho. O modelo preditivo obtido nesta pesquisa explica 54,5% da variabilidade da variável resposta de efetividade organizacional.
184		✓	O igualitarismo de gênero - quando mulheres e homens avaliam a sua carreira como igual à do parceiro - resulta em melhores resultados para acadêmicos de dupla carreira femininos e masculinos e para as instituições empregadoras. As universidades devem criar, financiar, divulgar e implementar políticas formais de acomodação de parceiros, pois quando essas políticas se concretizam, os professores de dupla carreira têm melhores resultados e CO mais elevado do que quando essas políticas não existem.

186		✓	Fatores que afetam o CO no setor de educação: necessidade de realização, infraestrutura, formadores de opinião e qualidade dos alunos.
191		✓	Apoia a hipótese de que a LTf e a LTs em chefes de equipa aumenta o CO entre polícias sul coreanos.
192		✓	Fornecer formação contínua, compreender, gerir relacionamentos adequados com os colegas de trabalho e oferecer oportunidades de desenvolvimento futuro elevam o CO.
194	✓		Nenhuma dimensão do CO é preditora de qualquer dimensão do <i>burnout</i> . A maioria das pesquisas conclui que a correlação entre os aspetos do CO e as dimensões do <i>burnout</i> é negativa.
195		✓	Esforços de GRH foram positivamente relacionados com a ST e o CO. O apoio da alta administração modera a relação entre os esforços de GRH e as atitudes dos colaboradores e a ST medeia o CO.
199		✓	A LS prevê o CA, CN e CS de sacrifício percebido. O CA mediou positivamente a relação entre LS e comportamentos de voz. Embora o CN predissesse negativamente os comportamentos antissociais, ele não mediava a relação da LS com os comportamentos antissociais.
205		✓	Fatores individuais influenciam o EC de forma positiva e significativa. EC influencia o CO de forma significativa e positiva. EC também medeia entre os fatores individuais e o CO. Mediação parcial, pois pode afetar direta e indiretamente.
207		✓	CA é anulado com incentivo monetário externo, mas CC e CN não são. Colaboradores mais bem pagos e com mais habilitações com mais CC. Quem ocupa os melhores cargos de gestão teve menor CA e CN e os que têm cargos de supervisão tiveram o maior CA e CN. Um efeito significativo do tipo de indústria no CC foi observado, sendo maior para quem trabalha na indústria da aviação e o menor para quem trabalha na educação. No setor privado nível significativamente mais alto de CC do que no público. Um aumento no valor de incentivo monetário externo está ligado a um enfraquecimento do CA. Num contexto não ocidental, características dos colaboradores - nível salarial, nível educacional, tipo de indústria e emprego no setor privado <i>versus</i> público - estão associadas a diferentes CC. Colaboradores hierarquicamente diferenciados têm diferente predisposição para CA e CN.
208		✓	A atuação profunda do líder tem um vínculo significativo e favorável com todas as três componentes do CO. Por outro lado, a atuação superficial do líder verifica um vínculo negativo significativo com o CA, CN e CC dos liderados.
209	✓		CA apresenta relação significativa positiva com a ST; CN mostra relação negativa com ST; não houve relação do CC com a ST.

213		✓	A comunicação organizacional impacta o CO, a ST e a produtividade. A comunicação organizacional aberta está positivamente associada ao CO dos colaboradores e existe uma relação positiva entre a comunicação organizacional aberta e a ST.
215		✓	Os líderes sêniores do setor de Tecnologia da Informação da Índia devem tomar decisões melhores para a gestão do CO no local de trabalho. Dada a crescente percentagem de mulheres indianas no local de trabalho de Tecnologia de Informação na Índia, os efeitos moderadores do género no CO são muito grandes e significativos para serem ignorados.
216		✓	Proposto e testado um modelo conceptual de CO em <i>campus</i> de filiais nacionais e estrangeiras, para procurar entender os antecedentes e consequências do CO dos colaboradores no ensino superior, numa perspetiva multicultural. Os colaboradores de <i>campus</i> de filiais internacionais são menos motivados e comprometidos do que os dos <i>campus</i> de origem. Devem utilizar-se estratégias de GRH diferentes e personalizadas nos diferentes <i>campus</i> , para melhorar o CO e o desempenho dos colaboradores nos <i>campus</i> estrangeiros.
223		✓	Descrevem-se resultados no CO de uma mudança de gestão numa organização pública de ensino técnico e superior, em 2010 e 2014. Em 2010 CA com as maiores médias, seguida de CC e CN. Em 2014 houve redução estatisticamente significativa do CA. A variação pode ter resultado da mudança na direção, percebida como negativa pelos respondentes.
226		✓	O estudo tenta encontrar o nível de CO e medir CA, CN e CC dos colaboradores das faculdades, envolvidos no Programa de Desenvolvimento Docente. CO é alto e o suporte da gestão também, o que melhora o CO.
232		✓	<i>Empowerment</i> elevado. Há evidências mais fortes da relação entre CA e <i>empowerment</i> do que CN/CC e <i>empowerment</i> .
234		✓	Estudo pioneiro da relação entre <i>marketing</i> interno e CO em bancos. O <i>marketing</i> interno pode melhorar o CO através da melhoria da comunicação dos colaboradores internos, da motivação e melhoria da comunicação entre os colaboradores e a gestão. Os gestores devem garantir que os colaboradores recebam benefícios, incentivos, formações e recompensas.
236		✓	Relações entre o <i>empowerment</i> e as três componentes do CO, com a moderação da cultura organizacional. O <i>empowerment</i> tem um impacto significativo no CO, relação que pode variar com base no facto da cultura organizacional ser mais individualista ou coletivista. Diferentes culturas organizacionais são encontradas para levar a um certo tipo de CO, seja esse CA ou CN.
Total	22	58	

¹ variáveis sociodemográficas e profissionais

Anexo 14 - Natureza independente/dependente de algumas componentes do CO e conclusões dos estudos

Código	Var.	VI	VD	Conclusões
1	CA, CN	✓		Existe uma relação direta e positiva entre as componentes CA e CN nos textos promocionais e a parcela de leitores que pagam assinatura do jornal.
54	CA		✓	Liderança empreendedora relaciona-se direta e positivamente com o CA.
56	CA,CN		✓	RSE interna tem uma influência positiva no CA e um impacto relativamente moderado no CN.
64	CA,CN	✓		ST, CN e CA são preditores da IS; ST e CO relacionam-se com IS; CA e CN relação inversa com IS.
72	CA	✓		Aumentar CA pode alinhar os valores e objetivos pessoais com os da organização.
79	CA		✓	SOP influenciou positivamente o envolvimento, o CA e o CCO.
86	CA		✓	A congruência entre a compreensão dos gestores e seus subordinados imediatos sobre a clareza das metas da organização relaciona-se direta e positivamente com o CA.
100	CA		✓	Existe uma relação significativa e positiva entre liderança autêntica (autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada) e o CA.
107	CA CC		✓	Relações inversas entre maquiavelismo e CA e CCO e relação direta entre maquiavelismo e CC. LTf focada no indivíduo aumenta as relações inversas.
115	CA		✓	ST tem uma relação direta e positiva com o CA.
129	CA		✓	CA foi positiva e significativamente previsto pelo SOP e pelo EC. SOP teve um efeito direto e um efeito indireto, pelo vigor e absorção, no CA.
130	CA, CN		✓	RSE com impactos positivos sobre CA, CN e desempenho organizacional.
139	CA, CN	✓		CA e CN são fundamentais para garantir a PC entre os administradores.
153	CA, CN		✓	Influência da confiança e PC nas três dimensões do CO. A relação entre confiança e CA parcialmente mediada pela PC. PC relevante no desenvolvimento do CA. A confiança influencia positivamente o CN.
167	CA		✓	Em comparação com os colaboradores que passaram por uma abordagem de LTf, aqueles que passaram por uma abordagem de preservação perceberam menos mudança de cultura organizacional durante a fusão e tiveram maior CO e EC após a fusão. Uma maior mudança de cultura relaciona-se com menor CO.
168	CA	✓		CA tem forte relação direta negativa com IS.
169	CA		✓	LR influencia a intenção de desistir de fumar direta e indiretamente por meio do CA. LR pode promover o vínculo emocional dos colaboradores com o CA e, portanto, reduzir IS.

A UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL DE MEYER & ALLEN: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

180	CA		✓	A aprendizagem informal teve um efeito positivo na autoeficácia, e a autoeficácia, por sua vez, teve um efeito positivo no CA, mas não há relação direta entre aprendizagem informal e CO.
181	CA		✓	A relação entre oportunidades de aprendizagem contínua e desempenho, bem como entre oportunidades e CA, é estatisticamente não significativa. Descobriram que proporcionar oportunidades contínuas de aprendizagem via liderança estratégica, aumenta o desempenho e o CA.
197	CA		✓	Os fatores significativamente associados ao CA de um indivíduo diferem entre médicos e enfermeiros. Ações de gestão mais específicas, correspondentes às diferentes necessidades de médicos e enfermeiros, podem ser realizadas para melhorar o CA dos colaboradores e, a longo prazo, reduzir as IS e melhorar a segurança do paciente.
230	CA		✓	A comunicação fez com que os professores gostassem mais de trabalhar na organização, sentissem tranquilidade, segurança e estivessem interessados no seu trabalho e organização, o que teve efeitos perceptíveis no CA.
233	CA		✓	A inteligência emocional desempenha um papel vital nas relações gerais de <i>empowerment</i> , cinismo e CA.
243	CA	✓		Forte relação entre CA e o resultado do colaborador: negativo para IS e <i>stress</i> ; positivo para o desempenho individual.
Total		6	17	

Anexo 15 - Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Limitações	Códigos	N
Estudo transversal com autorrelato	2,11,13,14,15,27,29,32,39,43,44,46,48,52,54,56,60,65,67,72,86,89,92,93,97,100,105,107,109,115,117,118,120,124,125,128,129,133,139,145,150,153,160,163,167,168,169,180,181,182,189,192,194,197,199,200,201,204,205,207,208,211,215,226,233	65
Pequeno tamanho da amostra	1,4,15,29,39,43,94,111,124,126,128,131,182,192,194,211,212	17
Considerada apenas uma organização	12,13,31,56,72,93,94,96,102,104,112,181,205,223	14
Estudo só num setor	118,119,120,124,156,165,182,192,199,201,208,212,213	13
Considerada apenas uma cidade/região	14,15,60,65,94,96,104,105,156,165,186,208	12
Apenas um país	56,109,118,125,163,167,204,208,213,233	10
Amostra não representativa	46, 90,150,181,204,215	6
Cultura organizacional específica	97, 125,136,191, 195,207	6
Outros	29,32,65,79,111	5
Consideradas poucas organizações	25, 194	2

Sugestões de pesquisas futuras	Códigos	N
Estudo longitudinal	2,12,39,42,46,48,52,54,60,67,72,86,89,92,93,95,100,102,120,124,129,133,150,160,168,169,180,189,195,199,200,204,208,211,215,233,236	37
Procurar outros fatores que estabeleçam relação com o CO	4, 12,111,117,118, 119, 123,129,133, 139,150,181,191,204,205,207,208,212,213,215,232	21
Alargar a investigação a organizações de outro tipo	31,32,35,37,56,67,79,86,89,91,92,93,118,160,181,186,195,212,213	19
Alargar a investigação a mais organizações semelhantes	13,14,46,67,72,96,102,109,124,153,156,165,181,186,213,223	16
Alargar a outros países	15,31,32,39,45,79,94,97,100,109,129,136,153,163,181,213	16
Alargar a investigação a outras regiões	12,13,15,47,60,89,91,92,93,94,100,104,105,186	14
Alargar a outros contextos culturais	39, 136, 145,163,195,199, 207,215,232,233,236	11
Aumentar amostra	27,47,72,94,111,124,126,131,194	9
Estudo qualitativo	12,74,97,105,111,126, 139,215,233	9
Outros	1,8, 12,27,37,45,46,52,64	9
Alargar a investigação a outros grupos /subgrupos profissionais	11,64,86,100,120	5