

Artigo de Investigação

## O Comprometimento Organizacional nas Unidades de Saúde Familiar

Submitted in 15, March 2016

Accepted in 06, April 2017

Evaluated by a double blind review system

CLÁUDIA SILVA<sup>1</sup>  
JOÃO PEDRO CORDEIRO<sup>2</sup>

### Resumo

**Objetivo:** Analisar o comprometimento organizacional dos profissionais das Unidades de Saúde Familiar (USF) tendo em conta os diferentes níveis remuneratórios (modelo A e modelo B) bem como a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional.

**Metodologia:** Após a revisão da literatura, foi realizado um estudo de caso suportado pela análise documental e pelo inquérito por questionário referente ao modelo de Meyer e Allen (1991, 1997), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), administrado a uma amostra de 55 profissionais.

**Resultados:** Os resultados encontram-se, globalmente, de acordo com alguns estudos empíricos, permitindo concluir que os profissionais das USF apresentam elevados níveis de comprometimento organizacional, sendo os profissionais das USF modelo B os que revelam possuir níveis superiores de comprometimento.

**Limitações da investigação:** A reduzida amostra por conveniência e a aplicação de uma única fonte de recolha de informação junto dos profissionais – inquérito por questionário – o que limita a dialética de confronto das suas opiniões sobre o comprometimento organizacional.

**Implicações práticas:** Em termos práticos permite apoiar a conceção de sistemas de trabalho com enfoque em práticas de comprometimento organizacional, com vista à maximização da *performance* individual e organizacional.

**Originalidade e valor:** O seu principal contributo e valor consiste em aprofundar a compreensão e o interesse pela análise do comprometimento num novo modelo organizacional (USF), em afirmação e expansão, potencializando estudos futuros num setor cada vez mais dinâmico e competitivo.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Variáveis Sociodemográficas; Unidades de Saúde Familiar.

### 1. Introdução

A Administração Pública foi, ao longo dos últimos anos, alvo de reformas que, numa tentativa de aumentar a qualidade e produtividade dos serviços públicos e de inovar e de diminuir os custos, deram um especial enfoque à gestão de recursos humanos no que

---

<sup>1</sup> Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA). E-mail: claudiaaraquelro@hotmail.com.

<sup>2</sup> Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal. E-mail: joao.cordeiro@esce.ips.pt.

concerne à definição de estratégias e ao comprometimento dos profissionais. Algumas dessas transformações conduziram a uma maior insegurança laboral para os profissionais, aos quais é exigido uma maior flexibilidade, adaptabilidade e compromisso.

Desta forma, considerando o comprometimento organizacional como um estado psicológico que reforça a relação entre o indivíduo e a organização, torna-se pertinente analisar este fenómeno tendo em conta o novo modelo de organização dos cuidados de saúde primários, designado por Unidades de Saúde Familiar (USF). Algumas questões se levantam, nomeadamente: Será que estes profissionais se encontram comprometidos com a organização? Haverá diferenças entre o comprometimento organizacional dos profissionais que pertencem a diferentes modelos de USF?

O presente estudo tem como pergunta de partida: *Qual o nível de comprometimento organizacional dos profissionais das USF?*

O objetivo geral é identificar e analisar o comprometimento organizacional dos profissionais das USF. Ao nível dos objetivos específicos pretende-se identificar e analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, bem como os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das várias USF tendo em conta que os níveis remuneratórios diferem de acordo com o modelo a que pertencem (modelo A ou modelo B).

A nível metodológico foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo de Meyer e Allen (1997) “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) à realidade portuguesa.

Este estudo surge associado à crescente valorização dos profissionais que prestam cuidados de saúde primários à população. Neste contexto, os seus principais contributos práticos centram-se, por um lado, no apoio à conceção de sistemas de trabalho com enfoque em práticas de comprometimento organizacional, com vista à maximização da *performance* individual e organizacional e, por outro lado, numa maior compreensão deste fenómeno através da análise das práticas de gestão de recursos humanos articuladas com o comprometimento organizacional atendendo à diferenciação das características das USF.

Em termos académicos esta investigação pretende contribuir para o aprofundamento da reflexão sobre os modelos de comportamento organizacional com enfoque no comprometimento, (re)centrando o interesse desta temática e potencializando estudos futuros. Paralelamente, contribui também para a análise da potencialidade de um novo modelo organizacional, em expansão, que poderá representar o futuro na prestação de cuidados de saúde primários e nos serviços públicos em Portugal.

Estruturalmente, este trabalho alicerça-se em três capítulos principais. No primeiro, apresenta-se o enquadramento teórico, através de uma sinopse da literatura sobre o comprometimento organizacional. No segundo, apresentam-se os aspetos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, caracterizando-se ainda o objeto de estudo e a amostra. No terceiro, proceder-se-á à descrição e à análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. *Comprometimento Organizacional*

Contextos dinâmicos e competitivos exigem a adoção de novas ferramentas na gestão e novas práticas ao nível do desenvolvimento organizacional (Neves, 2000). A reflexão sobre a gestão e as suas práticas em contexto tem evoluído no sentido de uma atuação operacional para uma atuação estratégica capaz de responder aos desafios e aos constrangimentos da envolvente (Bilhim, 2004). O enfoque dirige-se cada vez mais para a importância dos recursos humanos da organização, maximizando o seu valor estratégico no desenvolvimento de um clima organizacional indutor de melhores resultados organizacionais.

Na administração pública, a expectativa de mudança tem-se centrado excessivamente na alteração de orientações e normativos, em detrimento da dimensão social. É, pois, fundamental (re)centrar a intervenção em processos de mudança liderados pelas pessoas, e com as pessoas, com determinação e de forma sustentada. Este processo será mais facilmente concretizado através de um eixo estruturante da gestão – a identificação dos profissionais com a organização. A prossecução e reforço desta identificação passou a assumir um papel estratégico nas organizações, caracterizando-se por mudanças que exigem das pessoas e das organizações adaptabilidade, compromisso e envolvimento.

O comprometimento organizacional enquadra-se nessa estratégia sendo atualmente um dos temas de maior interesse no âmbito da gestão. Caracterizar o comprometimento não é, todavia, um exercício fácil, no sentido em que a multiplicidade de perspectivas desdobra-se numa variedade de definições do conceito no local de trabalho (Nascimento et al., 2008) que tendem a remeter para abordagens que diferem consoante os respectivos subscritores e as suas correspondentes filiações teórico-epistemológicas (Kelman, 1958; Becker, 1960; Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Wiener, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991, 1997). Apesar de não haver consenso nas conclusões avançadas pelos vários autores, isso não impede que se encontrem algumas proposições que atravessam, transversalmente, as diferentes propostas sobre a configuração do comprometimento. Entre elas, a que interessa referenciar aqui é, por um lado, que o processo de desenvolvimento organizacional culminou numa situação onde o comprometimento desempenha um papel central, e, por outro lado, que este mesmo comprometimento organizacional é interpretado como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização sendo "(...) uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento" (Meyer & Herscovitch, 2001, como referido por Nascimento et al., 2008, p. 116).

### 2.2. *A dupla perspetiva do Comprometimento Organizacional: unidimensional e multidimensional*

O comprometimento organizacional foi, inicialmente, considerado um construto unidimensional, tendo-se desenvolvido, posteriormente, a perspetiva cujo enfoque assenta na sua multidimensionalidade.

A perspetiva unidimensional é caracterizada pela intensidade da relação entre o indivíduo e a organização que é discriminada por uma única componente ou dimensão (Cohen, 2007). No âmbito dos modelos unidimensionais destaque para as abordagens

de Becker (1960), Porter et al. (1974), Wiener (1982) e Mowday, Porter & Steers (1982).

Becker (1960) considera que o comprometimento organizacional está centrado apenas na vertente instrumental. O comprometimento pode ser analisado como a tendência do indivíduo para adotar orientações consistentes de atividade que implicam uma escolha – a escolha de permanecer ou não na organização em função da análise do custos associados à sua opção.

Porter et al. (1974) refletiram sobre o comprometimento organizacional através da vertente afetiva. O comprometimento é um fenômeno estrutural que advém de uma relação forte (afetiva) entre o indivíduo “comprometido” e a organização que o leva a ter um forte desejo de permanecer na organização.

Para Wiener (1982) o comprometimento organizacional surge centrado na vertente normativa. É, neste sentido, um fenômeno estrutural que resulta da interiorização das normas e valores (de lealdade e dever) para agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização.

Mowday et al. (1982) consideram o comprometimento organizacional como um construto caracterizado pela aceitação dos objetivos/valores organizacionais e pelo esforço/vontade em permanecer como membro da organização. Defendem que a intensidade com que o indivíduo se encontra envolvido na organização depende das suas características pessoais, experiências, função e estrutura organizacional que, por seu lado, irão determinar o desenvolvimento de comportamentos característicos como elevada assiduidade, vontade de continuar a pertencer à organização e empenho nas tarefas que executa.

O modelo multidimensional de comprometimento organizacional é caracterizado pela intensidade da inter-relação entre o indivíduo e a organização que é discriminada por várias componentes ou dimensões. A este nível destacamos as abordagens de Kelman (1958), O'Reilly e Chatman (1986), Etzioni (1961), Kanter (1968) e Meyer e Allen (1991, 1997).

Kelman (1958), ao sustentar que um indivíduo está sempre sujeito à influência social do contexto onde está inserido que irá determinar os seus comportamentos, reflete sobre o comprometimento organizacional tendo por base três dimensões: a *conformidade*, determinada pelo facto do comportamento do indivíduo ser orientado por regras e normas a que tem de se submeter; a *identificação*, determinada pela cumplicidade entre o indivíduo e a organização; a *internalização*, através da adoção de certos padrões ou valores da organização, que o indivíduo, inconscientemente, passa a considerar como seus. Estudos posteriores foram desenvolvidos acerca desta perspetiva, tendo O'Reilly e Chatman (1986) criado um instrumento de medida para as três dimensões postuladas. Nas suas conclusões defendem que é necessário desenvolver mais e melhores investigações para a validação do modelo proposto e da dimensionalidade do comprometimento.

Etzioni (1961) associa o comprometimento organizacional ao envolvimento, distinguindo três tipos específicos: o *envolvimento moral*, que consiste na internalização e na identificação com a organização; o *envolvimento calculativo*, que assenta na relação benefício/custo; o *envolvimento por alienação*, que pressupõe que o comportamento do indivíduo é condicionado de forma negativa pela organização.

Kanter (1968) também apresentou três modelos de comprometimento: o *comprometimento de coesão*, que depende da força afetiva das relações sociais entre o indivíduo e os elementos do seu grupo de pertença; o *comprometimento de continuidade*, que remete para os custos associados a uma eventual mudança; o *comprometimento de controlo*, associado a um controlo normativo do comportamento.

Quanto à sua natureza, e de acordo com Meyer e Allen (1991, 1997), as definições associadas a este conceito podem ser reunidas em três grupos: as que possuem uma orientação afetiva em comum; as que são sustentadas em custos; e as que envolvem uma responsabilidade moral do indivíduo relativamente à organização.

A abordagem de Meyer e Allen (1991, 1997) teve uma influência notória no desenvolvimento da temática, caracterizando o comprometimento como uma ligação psicológica, entre os indivíduos e a organização, que influencia decisivamente a opção daqueles em permanecerem nesta última. Os autores consideram que os indivíduos que se encontram mais comprometidos são os que apresentam maior probabilidade de permanecer na organização, de se empenhar mais no trabalho que realizam e de trabalhar em função dos objetivos organizacionais. Para estes autores, o construto de comprometimento organizacional é multidimensional e é assente na diferença entre as dimensões *afetivas*, *normativas* e *instrumentais*.

A *dimensão afetiva* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização (Estado Psicológico: Desejo). A *dimensão normativa* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo tem um sentimento de obrigação, ou um dever moral de permanecer na organização (Estado Psicológico: Obrigação). A *dimensão instrumental* é caracterizada pelo grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização apenas pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída. Este reconhecimento pode surgir pelo facto do indivíduo não encontrar alternativas de emprego, ou pelo sentimento de elevado sacrifício pessoal originado pela sua saída (Estado Psicológico: Necessidade).

Analisando estas dimensões do comprometimento organizacional, especificamente no caso dos profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão, Ferreira (2005) constatou que a dimensão mais evidenciada é a afetiva, permitindo sustentar que os profissionais de saúde inquiridos estão na instituição, sobretudo, porque “desejam e gostam”, mantendo um sentimento de identificação com a mesma.

Na perspetiva multidimensional, Cohen (2007) apresenta um modelo de quatro componentes do comprometimento organizacional, organizadas em duas dimensões: numa dimensão, a base é o comprometimento que pode ser instrumental ou psicológico; na outra dimensão, o *timing* do comprometimento encontra-se dividido entre a fase anterior e a fase posterior à entrada na organização. A grande vantagem deste modelo centra-se na forma como apresenta e reflete sobre a continuidade do comprometimento organizacional, baseado nas expetativas criadas pelo indivíduo antes de entrar na organização e que se desenvolve numa fase posterior à sua entrada através das experiências profissionais que vai vivenciando na organização (Cohen, 2007).

### 2.3. Causas e conseqüências do Comprometimento Organizacional

Cada vez mais as organizações procuram indivíduos dedicados, competentes e envolvidos com os problemas da organização, assumindo, desta forma, o conceito de comprometimento organizacional um papel fulcral no indivíduo e na própria

organização (Rego, 2003). Os diversos estudos relacionados com esta temática não se limitaram à definição do construto de comprometimento organizacional, mas procuraram compreender o fenómeno na sua amplitude, tendo incorporado a identificação das suas causas e consequências.

No modelo multidimensional, Meyer e Allen (1997) defendem existir antecedentes distantes, próximos e múltiplos comprometermentos ao nível do comportamento do indivíduo. Nos antecedentes distantes enquadram-se algumas características organizacionais e pessoais, as experiências de socialização, as práticas de gestão e as condições ambientais. Os antecedentes próximos são constituídos pelas experiências de trabalho, o papel e o estatuto de trabalho e o contrato psicológico. O sistema de múltiplos comprometermentos determina as consequências comportamentais de retenção, de intenção de saída, de produtividade e de bem-estar dos profissionais relativamente à sua saúde física e psicológica (Nascimento et al., 2008).

Segundo Meyer e Allen (1997), a análise das causas do comprometimento organizacional aponta para três modelos: os modelos causais; os modelos processuais; e os modelos das políticas e práticas de Recursos Humanos.

Nos *modelos causais* estão incluídos os estudos que dão enfoque às variáveis pessoais (as variáveis demográficas, tais como: o sexo, a idade, antiguidade, habilitações literárias, valores, traços de personalidade) e as características do posto de trabalho (conteúdo da função, segurança no trabalho, autonomia) (Meyer & Allen, 1997).

Nesta linha de abordagem, Nascimento et al. (2008) encontraram influência das variáveis sociodemográficas idade e antiguidade nos níveis de comprometimento organizacional. Também Cordeiro (2014a) apontou para a existência de uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e o normativo com algumas variáveis como o género, idade, habilitações académicas, e uma relação reduzida entre o comprometimento afetivo e o normativo com a categoria profissional. Apesar de não ser consensual, existem já algumas investigações que comprovam haver correlações, inclusivamente fortes, entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional (Angle & Perry, 1981; Mathieu & Zagac, 1990).

Nos *modelos processuais* incluem-se os estudos que evidenciam as variáveis causais na determinação do comprometimento organizacional, tais como a perceção de justiça organizacional e a perceção de suporte organizacional (Meyer & Smith, 2000).

Nos *modelos das políticas e práticas de Recursos Humanos* evidenciam-se as variáveis relacionadas com a gestão de pessoal com impacto no comprometimento organizacional, através da perceção e avaliação que o indivíduo tem relativamente à sua adequação ao sistema organizacional (Lee & Farh, 1999, como referido por Cordeiro, 2014a).

Ao nível das consequências, alguns autores defendem a existência de relação entre o comprometimento organizacional e a postura profissional do indivíduo, nomeadamente através das implicações que aquele manifesta sobre o absentismo, o *turnover*, a pontualidade, os comportamentos de cidadania, a aceitação das mudanças e o desempenho dos profissionais. Os indivíduos permanecem ou abandonam uma organização conforme os seus sentimentos e/ou as suas relações estabelecidas com a organização (Becker, 1960; O'Reilly & Chatman, 1986; Konovsky & Organ, 1996; Meyer, Allen, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Cordeiro, 2014b).

Tavares (2001) remete para três aspetos distintos do comprometimento organizacional dos indivíduos na organização: diminuição do absentismo, melhoria do desempenho e desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. Rego e Souto (2004), por seu lado, identificam uma menor tendência para o *turnover*, menores níveis de absentismo, melhores desempenhos e comportamentos superiores de cidadania, principalmente, nos indivíduos comprometidos afetivamente com a organização. Já para Shore e Wayne (1993) e Cordeiro (2014b) é possível constatar relações positivas e estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional.

Em suma, parece ser consensual que o comprometimento entre o indivíduo e a organização influencia a postura laboral do indivíduo, contribuindo para o aumento da sua produtividade, para a diminuição do absentismo e do *turnover*, facilitando a progressão na carreira e o aumento do seu bem-estar físico e psicológico. Neste sentido, o comprometimento tem implicações várias, quer a nível individual quer organizacional, determinando decisivamente a permanência ou o abandono do indivíduo na organização.

### 3. Metodologia

Em termos metodológicos, tendo em consideração a natureza e os objetivos do estudo, optou-se pela escolha de uma abordagem metodológica de natureza exploratória e descritiva, recorrendo-se à metodologia de estudo de caso analisado pela abordagem quantitativa e análise documental (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O estudo de caso é descrito por Campomar (1991) como um estudo forte e exaustivo que permite analisar, de forma mais eficiente, uma situação complexa sem, no entanto, perder de vista a multiplicidade das relações e das interações entre os seus elementos. Para Yin (2010) o estudo de caso investiga um fenómeno presente no seu contexto real, sobretudo quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são visivelmente evidentes. Utiliza-se esta metodologia quando o investigador pretende conhecer o “como” e o “porquê”.

A opção pelo estudo de caso justifica-se pela vontade de compreender um fenómeno social complexo (comprometimento organizacional) em contextos específicos e emergentes (USF). O estudo de caso permite que sejam preservadas as características gerais e significativas dos acontecimentos e/ou dos comportamentos. Esta metodologia possibilita, assim, uma análise mais pormenorizada da situação, assentando em três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar (Yin, 2010).

#### 3.1. Técnicas de Recolha de Informação: inquérito por questionário

Para este estudo optou-se pela aplicação do inquérito por questionário por se considerar o mais adequado face aos objetivos propostos, nomeadamente: identificar os níveis de comprometimento organizacional nas USF; fazer uma análise comparativa dos níveis de comprometimento organizacional entre os profissionais das USF modelo A e dos profissionais da USF modelo B; analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional.

Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo de Meyer e Allen (1997) “*Organizational*

*Commitment Questionnaire*” (OCQ), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento et al. (2008). Este baseia-se em três componentes: o *comprometimento afetivo*; o *comprometimento normativo*; e o *comprometimento calculista/instrumental*.

O inquérito por questionário encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira parte, apresentam-se questões para aferir o grau de comprometimento organizacional dos profissionais e contém 19 *itens*: 6 itens ( $\alpha = .94$ ) associados à componente afetiva; 7 *itens* ( $\alpha = .92$ ) associados à componente calculista/instrumental; e 6 *itens* ( $\alpha = .93$ ) associados à componente normativa. As questões são fechadas e as escalas originais são de *likert* com 7 pontos (do 1 “discordo completamente” ao 7 “concordo completamente”). Posteriormente, face aos resultados obtidos, procedeu-se à agregação dos dados, transformando-a numa escala de 5 pontos para a sua análise (1 “discordo completamente” até 5 “concordo completamente”). Na segunda parte, procedeu-se à recolha dos dados sociodemográficos dos profissionais.

Para o tratamento dos dados do inquérito utilizou-se o programa *Excel* e o *Statistical Program for Social Science* (Pestana & Gageiro, 2005; Marôco, 2007).

### 3.2. Objeto de Estudo e Amostra

Como objeto de estudo temos os profissionais médicos, médicos do internato médico, enfermeiros e assistentes técnicos de cinco USF de áreas geográficas distintas, mas pertencentes ao mesmo Agrupamento dos Centros de Saúde (ACES).

O estudo foi autorizado pelo Diretor Executivo do ACES em análise e, conseqüentemente, pelos Coordenadores Médicos das USF. Por questões de anonimato, utilizar-se-ão as designação USF A, USF B, USF C, USF D, USF E.

Ao nível dos recursos humanos, as USF têm a seguinte constituição:

**Tabela 1 – Recursos Humanos das USF**

Recursos Humanos	USF A (modelo A)	USF B (modelo B)	USF C (modelo B)	USF D (modelo A)	USF E (modelo B)
<b>Total</b>	29	21	26	25	35
Carreira de Medicina Geral e Familiar	9	6	8	7	9
Internos do Internato Médico	4	4	5	5	10
Enfermeiros	9	6	7	7	9
Assistentes Técnicos	7	5	6	6	7

Fonte: dados fornecidos pela organização.

Para este estudo, recorreu-se a uma amostra por conveniência obtida em cinco USF que se encontram sediadas em três áreas geográficas distintas e inseridas no mesmo ACES. O inquérito por questionário foi dirigido a todos os profissionais das USF em análise (136), com exceção das assistentes operacionais que, apesar de exercerem funções para as USF, não integram estas equipas multidisciplinares. Responderam 55 profissionais ao inquérito, o que representa uma amostra de 40,4%.

### 3.3. *Caraterização das Unidades de Saúde Familiares*

As USF têm como missão a prestação de cuidados de saúde personalizados à população inscrita numa determinada área geográfica, garantindo a acessibilidade, a qualidade e a continuidade desses mesmos cuidados.

Segundo a Direção Geral de Saúde (2002), cada USF estabelece os seus objetivos, tendo por base alguns domínios de intervenção em saúde, nomeadamente: promoção e vigilância da saúde individual e familiar; prevenção de doenças e fatores de risco; diagnóstico e tratamento das doenças agudas e crónicas; reabilitação utilizando a referenciação e o envolvimento de outras especialidades, recursos ou serviços; educação e capacitação dos doentes e seus cuidadores para atingirem o maior grau de autonomia possível.

As USF são constituídas por “pequenas equipas multiprofissionais, voluntárias, auto-organizadas e compostas por três a oito médicos de família, igual número de enfermeiros de famílias e secretários clínicos, abrangendo uma população entre 4.000 e 14.000 pessoas” (Pisco, 2011, p. 2845).

Estas equipas multidisciplinares têm autonomia técnica, funcional e organizativa e são reguladas por vários instrumentos formais, tais como o regulamento interno e o plano de ação. Propõem-se atingir objetivos de qualidade de processos e de resultados de Saúde através da carta de compromisso previamente contratualizada com o Diretor Executivo de cada ACES. Cada equipa multiprofissional deve potenciar, não só as aptidões, mas também as competências de cada grupo profissional de modo a contribuir para uma relação interpessoal e profissional estável.

As USF podem organizar-se em três modelos de desenvolvimento: modelo A, modelo B e modelo C.

No modelo A estão envolvidas as USF do setor público administrativo, que possuem as regras e as remunerações definidas pela Administração Pública, as quais são aplicáveis ao setor e às respetivas carreiras dos profissionais que as integram. Pode, eventualmente, ser contratualizada uma carteira adicional de serviços paga em regime de trabalho extraordinário pelo ACES. Este modelo corresponde a uma fase de aprendizagem e de melhoria (Biscaia & Amorim, 2013).

O modelo B abrange as USF do setor público administrativo com um regime retributivo especial para alguns dos seus profissionais (médicos, enfermeiros e secretariado clínico), integrando remuneração base, suplementos e compensações pelo desempenho. Este modelo corresponde a uma fase de maior maturidade organizacional das equipas, onde o trabalho realizado em equipa de saúde familiar é verdadeiramente uma prática. Estas equipas encontram-se disponíveis para aceitar um grau de contratualização mais exigente, bem como uma participação, durante um período máximo de três anos, no processo de acreditação da USF (Biscaia & Amorim, 2013).

O modelo C é experimental e abrange as USF dos setores social, cooperativo e privado, articuladas com o centro de saúde, mas sem qualquer dependência hierárquica deste, baseando a sua atividade num contrato-programa estabelecido com a ARS respetiva e sujeitas a controlo e avaliação externa (Biscaia & Amorim, 2013).

## 4. Resultados do estudo empírico

### 4.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

Da aplicação do inquérito por questionário às cinco USF obtiveram-se 55 respostas. A amostra é constituída por 74% respondentes do sexo feminino e 26% do sexo masculino, verificando-se uma maior prevalência nas classes etárias entre os 33 e os 44 anos (35%) e entre os 25 e os 34 anos (29%).

A categoria profissional predominante é a dos médicos (29%), encontrando-se a percentagem de respondentes das demais categorias distribuídas equitativamente: enfermeiros (24%), secretariado clínico (24%), médicos internos (23%).

A maioria dos respondentes são detentores do grau de licenciatura (74,5%), seguidos dos que possuem o 12.º ano (16,4%).

No que respeita à antiguidade na organização, o grupo mais representado é o dos profissionais que está entre 3 a 9 anos na organização (31%), seguido do grupo que está há mais de 20 anos (24%). Os grupos dos 10 a 15 anos e o grupo dos menos de 3 anos representam, ambos, 20%.

Predomina o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (93%), representando apenas 7% os profissionais que se encontram em contrato de trabalho a termo certo.

### 4.2. Comprometimento Organizacional

No que se refere ao comprometimento organizacional foi analisada a consistência interna dos vários itens, através do *Alpha de Cronbach's*, tendo-se verificado uma consistência interna boa, apresentando um valor de  $\alpha = ,953$  (Tabela 2). Analisando o Alpha de Cronbach das subescalas do comprometimento organizacional, verificou-se uma muito boa consistência interna em cada uma delas apresentando valores superiores a 0,9.

**Tabela 2 – Comprometimento Organizacional (Alpha de Cronbach's)**

	Nº Variáveis	$\alpha$ Cronbach
<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>19</b>	<b>0,953</b>
Comprometimento Afetivo	,937	0,937
Comprometimento Calculista/Instrumental	,919	0,919
Comprometimento Normativo	,926	0,926

Fonte: Elaboração própria.

Confirmada a consistência interna entre as variáveis, procedeu-se à análise do *coeficiente de correlação de Pearson* para aferir se existe, ou não, correlação entre as três componentes do comprometimento organizacional (Tabela 3).

Os resultados remetem para uma associação positiva e estatisticamente significativa entre os três tipos de comprometimento. Verifica-se uma correlação forte entre comprometimento afetivo e comprometimento normativo ( $,661$ ) e entre comprometimento calculista/instrumental e comprometimento normativo ( $,712$ ), sendo que a relação entre comprometimento afetivo e comprometimento calculista/instrumental, embora reflita um valor mais baixo, também é positiva.

**Tabela 3 - Comprometimento Organizacional**  
(Coeficiente de Correlação de Pearson)

Tipos de CO	Pearson	C. O. Afetivo	C. O. Calculista	C. O. Normativo
Comprometimento Afetivo	Pearson Correlation	1	,538**	,661**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	55	55	55
Comprometimento Calculista	Pearson Correlation	,538**	1	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	55	55	55

Fonte: Elaboração própria. \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Estes resultados corroboram as conclusões de alguns estudos, nomeadamente os de Meyer e Allen (1997) e de Rego e Souto (2004), os quais identificaram uma correlação entre a componente afetiva e normativa. Rego, Souto e Cunha (2007) também encontraram uma relação positiva entre comprometimento afetivo e comprometimento normativo, tendo ainda confirmado a existência de uma relação, mas mais fraca, entre comprometimento calculista/instrumental e comprometimento afetivo.

#### 4.2.1. Comprometimento Afetivo

Relativamente ao comprometimento afetivo, a média de respostas para os vários itens situa-se entre 4,3 e 5,2. É notório que a maioria (69%) admite encontrar-se *emocionalmente ligado à organização*, tendo apenas 14,5% discordado desta afirmação (Tabela 4).

**Tabela 4 – Comprometimento Afetivo**

Variáveis	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DC)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CC)			
V 1	3,6%	10,9%	16,4%	45,5%	23,6%	55	5,218	1,5834
V 2	0%	20,0%	16,4%	41,8%	21,8%	55	5,091	1,5548
V 3	3,6%	21,9%	14,5%	45,5%	14,5%	55	4,764	1,6439
V 4	3,6%	21,8%	20%	36,3%	18,2%	55	4,564	1,7614
V 5	9,1%	25,4%	21,8%	27,2%	16,4%	55	4,255	1,9073
V 6	3,6%	20,0%	18,2%	38,2%	20,0%	55	4,891	1,6852

Fonte: Elaboração própria.

**Legenda:**

- V1 - Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização.
- V2 - Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.
- V3 - Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta Organização.
- V4 - Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus.
- V5 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização.
- V6 - Sinto-me como fazendo parte desta Organização.

As variáveis *na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus e ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização* encontram-se repartidas e representam, respetivamente, 48,5% e 43,6% de concordância (C e CC). Todavia, 25,4% dos inquiridos *não sentem os problemas da*

organização como sendo seus e 34,5% não ficaria feliz em passar o resto da sua carreira na organização.

Verifica-se, assim, que os profissionais encontram-se comprometidos afetivamente com a organização, sendo esta a dimensão mais evidenciada do comprometimento, o que vem na mesma linha do sustentado por Ferreira (2005). Logo, assumindo o comprometimento afetivo como uma ligação emocional à organização, podemos afirmar que estes profissionais tendem a desenvolver esforços em prol da organização, ausentando-se menos do trabalho, apresentando taxas de absentismo e de *turnover* mais reduzidas (Rego & Souto, 2004) e adotando melhores comportamentos de cidadania organizacional (Shore & Wayne, 1993; Cordeiro, 2014b).

#### 4.2.2. Comprometimento Calculista/Instrumental

O comprometimento calculista/instrumental apresenta uma média situada entre 4,1 e 5,0 (Tabela 5). A variável que expressa a média mais elevada é  *muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento* (5,0), seguida da variável *neste momento manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal* (4,8), e *seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização mesmo que o pudesse fazer* (4,6). As médias das restantes variáveis encontram-se muito próximas, exceto a variável *acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta organização*, cuja média se situa nos 4,1.

**Tabela 5 – Comprometimento Calculista/Instrumental**

Variáveis	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DC)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CC)			
V 1	9,1%	27,2%	21,8%	32,8%	9,1%	55	4,1	1,7936
V 2	10,9%	16,4%	23,6%	43,6%	21,8%	55	4,6	1,9971
V 3	7,3%	27,3%	20%	38,2%	16,4%	55	4,3	1,9457
V 4	7,3%	14,6%	16,4%	33,6%	18,2%	55	4,8	1,8468
V 5	12,7%	12,7%	21,8%	32,8%	20%	55	4,5	1,9988
V 6	3,6%	16,4%	18,2%	40,0%	21,8%	55	5,0	1,7373
V 7	7,3%	21,9%	18,2%	40,0%	12,7%	55	5,0	1,8833

Fonte: Fonte: Elaboração própria.

**Legenda:**

V1 - Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização.

V2 - Seria materialmente muito penalizador para mim sair desta Organização neste momento mesmo que o pudesse fazer.

V3 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra Organização poderá não cobrir os benefícios que tenho aqui.

V4 - Neste momento manter-me na Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

V5 - Uma das consequências negativas se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

V6 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.

V7 - Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Uma parte importante destes profissionais perspetiva a sua permanência na instituição enquanto os custos da mudança forem elevados (Kanter, 1968), ou, como refere Etzioni (1961), assenta a sua visão na relação benefício/custo subjacente ao envolvimento calculativo.

Segundo Rego et al. (2007), esta situação revela que os profissionais estão instrumentalmente comprometidos o que poderá resultar em menos empenhamento e a menores níveis de produtividade.

#### 4.2.3. Comprometimento Normativo

Relativamente ao comprometimento normativo, a média de respostas obtidas situa-se entre os 3,7 e 5,0, o que expressa as médias mais baixas comparativamente com os restantes tipos de comprometimento (Tabela 6). A variável com média mais elevada é *esta organização merece a minha lealdade* (5,0). Logo de seguida surgem as variáveis *eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui* (4,4), *sinto que tenho um grande dever para com esta organização* (4,4) e *mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento* (4,3). A variável com a média mais baixa é *sentir-me-ia culpada/o se deixasse esta organização agora* (3,7).

**Tabela 6 – Comprometimento Normativo**

Variáveis	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DC)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CC)			
V 1	9,1%	23,6%	20%	32,8%	14,5%	55	4,4	1,9206
V 2	12,7%	25,4%	18,2%	32,7%	10,9%	55	4,1	1,9500
V 3	9,1%	27,2%	16,4%	34,5%	12,7%	55	4,3	1,8878
V 4	16,4%	32,7%	18,2%	20,0%	12,7%	55	3,7	2,0264
V 5	9,1%	9,1%	18,2%	32,7%	30,9%	55	5,0	1,8951
V 6	10,9%	16,4%	21,8%	36,4%	14,5%	55	4,4	1,8817

Fonte: Fonte: Elaboração própria.

**Legenda:**

- V1 - Não iria deixar a Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
- V2 - Sinto que tenho o dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.
- V3 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização atualmente.
- V4 - Sentir-me-ia culpada/o se deixasse esta Organização agora.
- V5 - Esta Organização merece a minha lealdade.
- V6 - Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.

No que respeita à frequência de respostas, a concordância entre os inquiridos predomina na variável *a organização merece a minha lealdade* (63,6%). Tal situação vem corroborar, de um modo geral, as análises feitas por Rego et al. (2007), para os quais profissionais comprometidos normativamente com a organização têm um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer nela. Está também em consonância com o postulado por Kanter (1968), para o qual este tipo de comportamentos está intimamente relacionado a um controlo normativo do comportamento.

#### 4.2.4. Comprometimento Organizacional entre a USF modelo A e USF modelo B

Seguidamente procurou-se aferir os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das USF tendo em conta os diferentes modelos a que pertencem (modelo A e modelo B).

Da análise da Tabela 7, podemos verificar que a média mais elevada do comprometimento organizacional da USF modelo A e da USF modelo B incide no

comprometimento afetivo (4,8 e 5,2 respetivamente), seguida do comprometimento calculista/instrumental (4,3 e 5,1 respetivamente). O comprometimento normativo é o que apresenta a média mais baixa (3,9 e 4,2 respetivamente).

**Tabela 7 – Comprometimento Organizacional entre USF modelo A e USF modelo B**

Tipo de USF	Statistics	C. O. Afetivo	C. O. Calculista	C. O. Normativo
USF A	Grouped Median	4,7778	4,2857	3,8333
	Std. Error of Mean	,43364	,48211	,47472
	Sum	69,00	64,00	58,83
	Minimum	1,67	1,57	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00
USF B	Grouped Median	5,2500	5,1429	4,1667
	Std. Error of Mean	,28714	,24705	,27396
	Sum	140,00	138,00	132,50
	Minimum	1,67	2,00	2,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00
Total	Grouped Median	5,0833	4,9714	4,1111
	Std. Error of Mean	,23926	,23441	,24733
	Sum	209,00	202,00	191,33
	Minimum	1,67	1,57	1,00
	Maximum	7,00	7,00	7,00

Fonte: Fonte: Elaboração própria.

Através dos resultados apresentados verifica-se que, embora os resultados ao nível do comprometimento organizacional em ambas as USF sigam a mesma tendência, os profissionais que pertencem à USF modelo B apresentam níveis mais elevados nas três dimensões. Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo pode estar associado a algumas variáveis como maior antiguidade na organização, mais idade e, inclusivamente, maior remuneração. Ora tal facto, aliado à política remuneratória existente nas USF modelo B, onde os profissionais auferem remuneração e suplementos remuneratórios superiores aos profissionais das USF modelo A, permite-nos afirmar que os inquiridos que recebem valores remuneratórios mais elevados são os que se encontram mais comprometidos com a organização.

Esta situação é também corroborada, na dimensão afetiva, por Mathieu e Zagac (1990) quando afirmam que é possível estabelecer correlações mais fortes entre o comprometimento afetivo e as variáveis nível ocupacional e remuneração, ou seja, profissionais com maior nível ocupacional e maior remuneração apresentam níveis superiores de comprometimento afetivo.

#### 4.2.5. Variáveis Sociodemográficas e Comprometimento Organizacional

Na linha de outros estudos (Mathieu & Zagac, 1990; Angle & Perry, 1981; Nascimento et al., 2008; Cordeiro, 2014a) procurou-se também analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional.

A este nível verifica-se uma correlação negativa entre o comprometimento afetivo e as variáveis *estado civil* (-0,112), *vínculo* (-0,47) e *função* (-,020). As variáveis *sexo* (0,152), *idade* (0,235), *habilitações literárias* (0,021), *antiguidade na organização* (0,004) e *antiguidade na função* (0,026) apresentam todas uma correlação linear positiva mas sem significância estatística (Tabela 8).

O comprometimento calculista/instrumental apresenta uma correlação negativa com as *habilitações literárias* (-0,294) e *vínculo* (-0,058). As restantes variáveis apresentam uma correlação linear positiva, mas ténue, sem significância estatística.

O comprometimento normativo revela uma correlação negativa com o *estado civil* (-0,122), as *habilitações literárias* (-0,149) e o *vínculo* (-0,170). As demais variáveis apresentam uma correlação linear positiva, mas ténue, sem significância estatística.

**Tabela 8 – Variáveis Sociodemográficas e Comprometimento Organizacional (Coeficiente de Correlação de Pearson)**

Tipos de CO	C. Pearson	Sexo	Idade	Estado civil	Habilitações Literárias	Antiguidade Organiz.	Antiguidade Função	Função	Vínculo
C. Afetivo	P. Correlation	,152	,235	-,112	,021	,004	,026	-,020	-,047
	Sig. (2-tailed)	,266	,084	,417	,878	,977	,852	,887	,734
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
C. Calculista	P. Correlation	,032	,113	,025	-,294	,065	,025	,137	-,058
	Sig. (2-tailed)	,815	,412	,854	,029	,635	,856	,320	,672
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
C. Normativo	P. Correlation	,143	,151	-,122	-,149	,101	,030	,069	-,170
	Sig. (2-tailed)	,297	,272	,376	,277	,464	,825	,615	,215
	N	55	55	55	55	55	55	55	55

Fonte: Fonte: Elaboração própria. \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O comprometimento calculista/instrumental apresenta uma correlação negativa com as *habilitações literárias* (-0,294) e *vínculo* (-0,058). As restantes variáveis apresentam uma correlação linear positiva, mas ténue, sem significância estatística.

O comprometimento normativo revela uma correlação negativa com o *estado civil* (-0,122), as *habilitações literárias* (-0,149) e o *vínculo* (-0,170). As demais variáveis apresentam uma correlação linear positiva, mas ténue, sem significância estatística.

Os resultados apresentados não demonstram correlações fortes entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, contrariando as tendências dos estudos desenvolvidos por Nascimento et al. (2008) e Cordeiro (2014a). No entanto, estes resultados vão ao encontro do preconizado por Mathieu e Zagac (1990) e Meyer et al. (2002), os quais consideram não existir correlação com significância estatística entre estas duas dimensões, ou, quando existe relação entre elas, as

características sociodemográficas apresentam fracas correlações com o comprometimento.

## 5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo central analisar o Comprometimento Organizacional dos profissionais das Unidades de Saúde Familiar (USF). Os resultados indicam que:

- o comprometimento afetivo predomina entre os profissionais da organização, encontrando-se entusiasmados com o seu trabalho e empenhados em colaborar para o sucesso da organização;
- o comprometimento calculista/instrumental também apresenta valores relevantes, demonstrando que os indivíduos esforçam-se no seu trabalho focando-se apenas nos seus objetivos pessoais, como sejam a remuneração, a promoção e a manutenção de emprego. Estes profissionais permanecem na organização porque não têm alternativas para sair ou por considerarem elevados os custos associados a esta mudança;
- no comprometimento normativo, a variável que apresenta a média mais elevada é a *organização merece a minha lealdade*. Neste sentido, os indivíduos executam o seu trabalho com competência mas sem manifestar entusiasmo, ou seja, permanecem na organização enquanto sentirem uma forte obrigação moral;
- na análise dos níveis de comprometimento organizacional dos profissionais das USF modelo A e USF modelo B, tendo em conta os diferentes níveis remuneratórios, verificou-se que, embora haja pequenas diferenças entre os resultados das médias entre os dois modelos (A e B), os resultados sugerem que são os profissionais da USF modelo B que se encontram mais comprometidos com a organização. Tal facto remete, sobretudo, para a política remuneratória aplicável às USF do modelo B;
- não existem correlações fortes entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões do comprometimento organizacional.

Em suma, a conjugação das várias dimensões de comprometimento organizacional (normativo, afetivo e calculativo/instrumental) revelaram diferentes tipos de comportamentos dos profissionais das USF. Os resultados revelam alguma similitude com as conclusões obtidas em investigações idênticas, existindo, todavia, algumas limitações metodológicas decorrentes de se tratar de uma reduzida amostra por conveniência, bem como pelo facto de apenas ter sido utilizada, como fonte de recolha de informação junto dos profissionais, o inquérito por questionário. A realização da triangulação dos dados, com recurso a entrevistas, permitir-nos-ia criar uma maior proximidade à realidade através do confronto dos discursos dos diferentes profissionais a respeito dos seus níveis de comprometimento organizacional.

Enquanto estudo exploratório, esta investigação deve ser considerada como uma abordagem preparatória para futuras investigações. Assim, nesse âmbito, considera-se pertinente fazer um estudo comparativo envolvendo uma área geográfica mais abrangente, sustentado, também, na comparação entre as USF e as Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados. Paralelamente, considera-se importante ainda a

realização de um estudo longitudinal, que permita avaliar a tendência de desenvolvimento do comprometimento organizacional nas USF num período mais longo.

## Referências bibliográficas

- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Biscaia e Amorim (2013). A Essência das Unidades de Saúde Familiar. USF- Modelo Positivo do Presente e para o Futuro. *V Encontro Nacional das USF*, Lisboa: ISCTE-IUL.
- Campomar, M.C (1991). Do uso ‘estudo de caso’ em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cordeiro, J. (2014a). Comprometimento Organizacional: os docentes de uma instituição do ensino superior. *XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Leiria: IPL.
- Cordeiro, J. (2014b). Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *TMS Algarve – Management Studies International Conference*. Olhão: ESGHT/UA.
- Direção Geral de Saúde (2002). *Centros de Saúde de Terceira Geração: manual para a mudança* (Documento de Trabalho). Lisboa: Ministério da Saúde.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão* (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Área de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Braga).
- Kanter, R. (1968), Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Konovsky, M.A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17,

253-266.

- Marôco J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. & Zagac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organisational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a metaanalysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. & Smith, C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: test of a mediation model. *Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331.
- Mowday, T., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pisco, L. (2011). Reforma da Atenção Primária em Portugal em duplo movimento: unidades assistenciais autónomas de saúde familiar e gestão em agrupamentos de Centros de Saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2841-2852.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e Ausência Psicológica. Afinal quantas dimensões? *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 43, 26-35.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 7-36.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yin, Robert K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.