



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Avelino Rodrigo Araújo Semelhe Sousa Pinto

**Compromisso Organizacional:
A validade da sua medida**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Avelino Rodrigo Araújo Semelhe Sousa Pinto

**Compromisso Organizacional:
A validade da sua medida**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização em Psicologia do Trabalho,
das Organizações e dos Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Keating

Outubro de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio de várias pessoas, às quais pretendo neste espaço, endereçar os meus agradecimentos.

Gostaria de agradecer em especial, ao meu orientador nesta investigação, o Prof. Doutor José Keating. Desde o início, o seu conhecimento, apoio, compreensão, solidariedade e dedicação foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

À Professora Doutora Ana Veloso e à Professora Doutora Isabel Silva, pelos conhecimentos científicos e pelo apoio transmitido ao longo do mestrado.

À Universidade do Minho, e em especial à Escola de Psicologia, pela condições de trabalho disponibilizadas, imprescindíveis para a realização de um trabalho desta natureza.

À organização que permitiu a realização do presente estudo, pela simpatia e disponibilidade demonstrada e especialmente aos seus colaboradores pela sua colaboração, prontidão e dedicação, indispensáveis para a execução desta investigação.

Aos meus colegas de curso, pelo companheirismo e pelo auxílio prestado sempre que tal foi solicitado.

Aos meus Pais, pelo imensurável apoio ao longo de todo este percurso académico, pela confiança, paciência, encorajamento e carinho. O presente trabalho representa o epílogo de um longo caminho, suportado pelo seu amor incondicional.

À minha irmã pelo afeto, paciência, motivação e apoio prestados nos momentos mais difíceis.

À minha namorada, por dar sentido à palavra amor, ao acompanhar-me e encorajar-me durante todos os momentos, com a sua ternura e afeto.

Àqueles que já não estão presentes fisicamente, mas que sempre me serviram de modelo e inspiração.

A todos estes e àqueles que porventura não mencionei, mas que também contribuíram para a realização deste estudo, os meus sinceros agradecimentos.

Compromisso Organizacional: A validade da sua medida.

Resumo

Existe pouco consenso entre os investigadores, relativamente ao conceito de compromisso organizacional e às suas medidas. A investigação que tem sido realizada sobre este constructo sugere que maiores níveis de compromisso organizacional podem acarretar vantagens tanto para as organizações como para os próprios colaboradores. Neste sentido, dada a relevância que o compromisso organizacional tem vindo a adquirir, urge esclarecer e alcançar um consenso relativamente ao seu conceito e assegurar a validade das medidas que são utilizadas para o avaliar. Em Portugal, existem poucas medidas de compromisso organizacional adaptadas e validadas para a população portuguesa. Assim, o presente estudo procura analisar a versão portuguesa do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), instrumento originalmente desenvolvido por Mowday, Steers & Porter (1979), adaptado e validado para a população portuguesa por Carochinho, Neves & Jesuíno (1998). Pretende-se detetar e compreender a origem de possíveis problemas com a sua estrutura e com a formulação dos itens na versão portuguesa. Ao mesmo tempo, procura-se também fornecer contributos para a validade do constructo.

Os dados foram obtidos junto de 16 colaboradores, numa empresa do setor das Tecnologias da Informação, situada no norte de Portugal. Para a obtenção dos dados foi aplicado individualmente o OCQ a cada colaborador, através de um computador, recorrendo para isso ao programa *SuperLab (vs 4.5)*. Este programa, para além da obtenção dos *scores* dos colaboradores, permite o registo dos tempos de resposta para cada item (tempo que decorre entre a apresentação do item e a seleção da resposta por parte do participante). Após a aplicação do questionário foram também realizadas entrevistas aos colaboradores (com a aplicação de técnicas da Entrevista Cognitiva).

Os resultados obtidos parecem indicar a existência de problemas de construção no OCQ. Destacam-se os seguintes problemas: problemas ao nível de interpretação em alguns itens (expressões ambíguas, múltiplas interpretações e complexidade na sua formulação); ao nível da formação de julgamentos (possíveis dificuldades para os colaboradores, em determinados itens, devido à ausência de padrões de comparação considerados essenciais para a formação da sua resposta) e uma possível maior suscetibilidade, de alguns itens, a estratégias de edições de resposta (efeito de desejabilidade social, p. ex).

Os dados obtidos junto dos colaboradores levam a crer que será importante avaliar não apenas os seus níveis de compromisso afetivo, mas também os seus níveis de compromisso instrumental. O OCQ parece avaliar sobretudo a dimensão afetiva do compromisso, porém, alguns itens do questionário parecem também refletir uma dimensão mais instrumental do compromisso. Outro dado importante deste estudo, consiste no facto de os tempos de resposta parecerem ser efetivamente bons indicadores de possíveis problemas nos itens dos questionários. Os dados obtidos sugerem que um maior grau de dificuldade dos itens (dificuldade percebida pelos colaboradores) está associado a um maior tempo de resposta.

Palavras-chave: compromisso organizacional, medida, validade, tempo de resposta.

Organizational commitment: The validity of its measure.

Abstract

There is little consensus among researchers about the concept and the measures of organizational commitment. Research on organizational commitment suggests that higher levels of organizational commitment, may bring benefits to both organizations and employees. Thus, given the importance that Organizational Commitment has been gaining, it is necessary to clarify and reach a consensus about its definition, and at the same time, ensure the validity of its measures. In Portugal, there are few measures of Organizational Commitment adapted and validated for the Portuguese population.

Thus, the purpose of this study is to analyze the Portuguese version of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), a measure originally developed by Mowday, Steers & Porter (1979), and adapted and validated for the Portuguese population by Carochinho, Neves & Jesuino (1998). This study aims to detect and understand possible problems in the OCQ, concerning both its structure and the formulation of items in the Portuguese version. Simultaneously, the present work aims to contribute to the validity of the organizational commitment construct. Data were collected from 16 employees from one Information Technology company located in northern Portugal. In order to gather the data the OCQ was applied individually to each employee, through a computer, by using Superlab (vs 4.5) software. In addition to obtaining the scores of employees, this program allows the recording of response times for each item (time elapsed between the item presentation and the response selection by the participant). After applying the questionnaire, interviews were also conducted with employees (using Cognitive Interview techniques).

The results seem to indicate the existence of construction problems in the OCQ. The main problems included the following: interpretation problems in some items (ambiguous terms, multiple interpretations, complexity in its formulation); judgment problems (potential difficulties for employees in some items, due to lack of standards of comparison essential to form a response) and a potential higher susceptibility of some items to response editing processes (e.g. social desirability effect).

The data collected from the employees suggest that it would be important to assess not only their affective commitment levels, but also their levels of instrumental commitment. The OCQ seems to assess mostly the affective dimension of commitment, however, some items of the questionnaire also appear to reflect a more instrumental dimension of commitment.

The results also seem to suggest that response times can actually help to identify problematic items in a questionnaire. The data obtained indicates that higher levels of item difficulty (difficulty perceived by employees) are associated with higher response times.

Keywords: organizational commitment, measure, validity, response time.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	2
2.1 Compromisso Organizacional	2
2.1.1 Natureza do Compromisso Organizacional	2
2.1.2 Antecedentes do Compromisso Organizacional	4
2.1.3 Consequências do Compromisso Organizacional	4
2.2 Processos Cognitivos na resposta a questionários	5
2.2.1 Tempos de Resposta	7
3. Objetivos do estudo	9
4. Metodologia	9
4.1 Amostra	9
4.2 Metodologia para a recolha de dados	9
4.3 Procedimentos	10
4.4 Metodologia para a análise de dados	11
5. Resultados	12
5.1 Índice de dificuldade dos itens	12
5.2 Análise de conteúdo das entrevistas	12
5.3 Facilidade e tempo de preenchimento	17
5.4 Adequação das opções de resposta	17
6. Discussão dos resultados	17
6.1 Problemas na construção do questionário (OCQ)	17
6.2 Contributos para a validade do constructo de Compromisso Organizacional.....	21
 Bibliografia	 24
 Anexos	
Anexo 1 - Descrição e interpretação dos dados das entrevistas (itens)	28
Anexo 2 - Guião das entrevistas	43
Anexo 3 – Questionário de Compromisso Organizacional (OCQ)	44

1.Introdução

O compromisso organizacional (CO) tem sido alvo de vários estudos, no entanto, a sua definição não é ainda consensual, o que dificulta uma compreensão mais profunda do conceito (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Steers & Porter, 1979). Este problema tem sido agravado pela utilização de instrumentos que nem sempre se adequam à definição de compromisso adotada (Meyer & Allen, 1984; Stebbins, 1970 *cit in* Meyer & Allen, 1991). Assim, existe uma grande incerteza não só relativamente ao conceito de Compromisso Organizacional (designadamente no que diz respeito à sua dimensionalidade), mas também quanto à sua medida.

O grau de compromisso organizacional dos colaboradores pode servir como indicador de várias consequências organizacionais importantes, como por ex. as intenções de *turnover*, ou a assiduidade dos colaboradores (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et. al*, 2002). Deste modo, é importante que os instrumentos que são utilizados para avaliar o grau de compromisso, o façam adequadamente. Como referem Almeida & Freire (2007), é essencial que os instrumentos utilizados para recolher dados quantitativos se apresentem válidos.

Em Portugal, são escassos os instrumentos adaptados e validados para a população organizacional Portuguesa. Destacam-se os trabalhos de Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) e de Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008), que adaptaram e validaram respetivamente, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday *et al*, (1979), e as três escalas associadas ao modelo das três componentes do Compromisso Organizacional de Meyer & Allen (1990). Neste sentido, considerou-se pertinente analisar a validade da medida do compromisso organizacional, nomeadamente, do OCQ, instrumento adaptado e validado para a população organizacional Portuguesa por Carochinho *et al* (1998).

Deste modo, no que diz respeito aos principais objetivos deste estudo, podemos considerar que a um nível mais específico, este estudo procura identificar e compreender a origem de diferentes problemas de construção que possam ameaçar a validade do OCQ. A um nível mais global, por sua vez, este estudo procura também fornecer contributos para a validade do constructo de compromisso organizacional.

Numa fase inicial, iremos apresentar a revisão teórica da temática em estudo, nomeadamente: o Compromisso Organizacional (abordando a sua natureza, os seus antecedentes e consequências) e os processos cognitivos envolvidos na resposta a questionários (aqui também abordaremos mais especificamente um método que permite a análise de instrumentos de recolha de dados – a medição dos tempos de resposta aos itens).

Posteriormente, e após descrever os objetivos do estudo, iremos expôr a metodologia utilizada: com uma breve caracterização da amostra do estudo, a descrição dos métodos utilizados para a recolha e análise dos dados e os procedimentos adotados.

Por último, serão inicialmente apresentados e posteriormente discutidos, os principais resultados alcançados.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Compromisso Organizacional

Existe uma variabilidade de definições de Compromisso Organizacional (CO), o que inclusive, contribuiu largamente para que este fosse definido por alguns autores como um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1991). Para ajudar a clarificar as diferentes visões acerca deste constructo, Meyer e Herscovitch (2001) analisaram uma lista de definições sobre CO na tentativa de identificar similaridades e diferenças entre elas e chegaram à conclusão que parecem existir dois aspetos em comum às várias definições de compromisso organizacional: 1) o facto de o compromisso ser considerada uma força psicológica estabilizadora ou coerciva e 2) que direciona o comportamento exercido pelos colaboradores.

2.1.1 Natureza do Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem sido estudado sob duas perspetivas diferentes: a abordagem comportamental e a abordagem atitudinal (Mowday *et al*, 1979; Meyer & Allen, 1991).

Abordagem Comportamental

Para a abordagem comportamental, o compromisso refere-se ao processo que retém os indivíduos numa organização e ao modo como eles lidam com isso (Meyer & Allen, 1991). Segundo esta abordagem, os indivíduos ficam ligados à organização através dos padrões de comportamento que manifestam continuamente na mesma (Brown, 1996). Assim, é expectável que as atitudes resultantes do comportamento, influenciem a probabilidade do mesmo ocorrer novamente no futuro (Meyer & Allen, 1991). Esta perspetiva, baseia-se no modelo do condicionamento operante, segundo o qual o comportamento é controlado pelas suas consequências (se a consequência do comportamento for reforçadora aumenta a probabilidade de este ocorrer novamente). Desta forma, a abordagem comportamental tem-se centrado na identificação das condições, sob as quais, a manifestação de um determinado comportamento tende a repetir-se, assim como nos efeitos que esse comportamento pode exercer ao nível da mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991). Nesta abordagem destaca-se o estudo de Becker (1960), segundo o qual o indivíduo está comprometido com a organização, porque através de uma análise de custos-benefícios percebe que teria mais a perder se deixasse a organização do que se lá permanecesse. Este tipo de compromisso é denominado de compromisso calculativo ou instrumental. Dentro desta abordagem e desta tipologia de compromisso, destacam-se também os autores Hrebiniak e Alutto (1972). Estes consideram o compromisso um fenómeno estrutural, que resulta das transações efetuadas entre o indivíduo e a organização, e das alterações nos investimentos efetuados e recompensas adquiridas pelo indivíduo ao longo do tempo em que está na organização. Estes autores construíram uma escala para avaliar o grau de compromisso. A escala procurava determinar a probabilidade de os colaboradores deixarem a organização para alcançar melhorias a nível de fatores como pagamentos, *status* e liberdade profissional (Hrebiniak e Alutto, 1972).

Abordagem Atitudinal

A abordagem atitudinal do compromisso centra-se sobretudo no processo através do qual os indivíduos pensam acerca da sua relação com a organização (Mowday *et al.*, 1982, *cit in* Meyer & Allen, 1991). De acordo com esta perspectiva a combinação de fatores como experiências de trabalho, perceções acerca da organização e características pessoais, pode originar sentimentos positivos acerca da organização, os quais acabam por se traduzir em compromisso (Mowday *et al.*, 1982, *cit in* Brown, 1996). Assim, este compromisso envolve frequentemente uma relação de troca, na qual os indivíduos com atitudes positivas estão dispostos a comprometerem-se com a organização, em troca de certas recompensas ou benefícios (March and Simon, 1958 *cit in* Mowday *et al.*, 1979). Esta abordagem tem-se dedicado sobretudo ao estudo dos antecedentes do CO, isto é, às condições que estimulam o desenvolvimento do compromisso organizacional, e às consequências do compromisso organizacional a nível comportamental (Meyer & Allen, 1991). Dentro desta abordagem, destacam-se sobretudo os trabalhos efetuados por Mowday, Steers & Porter, (1979). Estes autores encaram o compromisso como sendo um constructo unidimensional e definem-no como: “a força com o que o individuo se identifica e se envolve com uma determinada organização” (Mowday *et al.*, 1979, p.226). Segundo estes autores o CO envolve três fatores: a aceitação e uma forte crença nos objetivos e valores da organização; a capacidade para exercer um esforço significativo em prol da organização e uma enorme vontade em permanecer como membro da organização (Mowday *et al.*, 1979). Mowday *et al.*, (1979) criaram o instrumento *Organizational Commitment Questionnaire*, que se constituiu no método mais comum para avaliar o grau de CO (Mathieu & Zajac,1990).

No entanto, atualmente o compromisso organizacional é mais reconhecido como sendo um constructo multidimensional (Meyer *et al.* 2002). Dentro desta perspectiva o modelo que tem sido mais divulgado é o modelo tridimensional proposto por Meyer & Allen (1991). Segundo este modelo, o CO engloba três componentes: afetiva, de continuidade e a normativa. Estas procuram explicar as diferentes razões que levam os colaboradores a permanecerem (ou abandonarem) a organização (Meyer & Allen, 1990). Estes autores definem o compromisso organizacional como “um estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador estabelece com a organização, sendo este estado determinante na decisão do trabalhador, em continuar, ou não, como membro da organização”. (Meyer & Allen, 1991,p.67). A componente afetiva refere-se à ligação emocional do colaborador à organização, ao seu grau de identificação e envolvimento com a mesma. Os colaboradores com grande compromisso afetivo permanecem na organização sobretudo porque desejam fazê-lo (Meyer & Allen, 1990). Por sua vez, a componente de continuidade refere-se ao reconhecimento consciente por parte do colaborador, dos custos associados ao abandono da organização. Os colaboradores com um forte compromisso de continuidade, permanecem na organização porque necessitam de o fazer (Meyer & Allen, 1990). Esta componente tem por base o estudo de Becker (1960) referido anteriormente (Meyer & Allen, 1991). Por último, a componente normativa reflete o sentimento de obrigação, ou de dever moral, que o colaborador sente, em continuar na organização. Desta forma, os colaboradores que se apresentam normativamente comprometidos, permanecem na organização, porque sentem que o devem fazer (Meyer & Allen, 1990). Segundo o modelo, as três componentes podem

ser experienciadas simultaneamente e com diferente intensidade pelo indivíduo. Para os autores, cada componente é estimulada como resultado de diferentes experiências e cada uma terá diferentes implicações para o comportamento exibido no trabalho (Meyer & Maltin, 2010). Os autores desenvolveram três subescalas: *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS) e *Normative Commitment Scale* (NCS) (Meyer & Allen, 1990).

Podemos efetivamente concluir que tem existido pouca unanimidade quanto à unidimensionalidade ou multidimensionalidade do constructo, o que põe em causa a validade dos instrumentos utilizados para o medir. Assim, devido a esta indefinição, estes instrumentos podem também estar mais facilmente sujeitos a problemas conceptuais, para além de outros problemas que possam apresentar a nível da construção.

2.1.2 Antecedentes do Compromisso Organizacional

Têm sido vários os estudos e as classificações dos antecedentes do compromisso organizacional (CO). Mathieu e Zajac (1990), na meta-análise que realizaram para analisar os diversos estudos sobre os antecedentes e consequentes do CO, classificaram os antecedentes em cinco categorias: características individuais, características do trabalho, relações líder-grupo, características organizacionais e características do papel (Mathieu e Zajac, 1990). Quanto às características individuais, a idade parece estar positivamente correlacionada com o CO (Mathieu e Zajac, 1990). A antiguidade na organização, no estudo de Mathieu e Zajac (1990), apresentou uma relação positiva com o grau de CO. Da mesma forma, Cohen (1999) (*cit in* Smeenk *et al.* 2006) verificou que o grau de compromisso afetivo e de compromisso instrumental (ou de continuidade) aumentava com o número de anos na organização. Relativamente às características do trabalho, no estudo de Mathieu e Zajac (1990) foram encontradas correlações positivas significativas entre o CO e o carácter não rotineiro das tarefas. A correlação com a autonomia, por sua vez, foi mais reduzida. No entanto, noutra estudo realizado por Hall *et al.* (1970, *cit in* Smeenk *et al.* 2006), a autonomia apresentou uma correlação significativa e positiva com o CO. Quanto às relações líder-grupo, na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) verificaram-se correlações positivas do CO com a interdependência das tarefas, a comunicação do líder e o estilo participativo. Relativamente às características organizacionais, a centralização e tamanho da organização apresentaram correlações quase nulas com o CO (Mathieu e Zajac, 1990). Quanto às características do papel: a ambiguidade de papéis, o conflito de papéis e a sobrecarga apresentaram uma correlação moderadamente negativa com o CO (Mathieu e Zajac, 1990).

2.1.3 Consequências do Compromisso Organizacional

Quanto às consequências do compromisso organizacional, segundo o mesmo estudo realizado por Mathieu e Zajac (1990), o CO apresentou uma correlação positiva com os níveis de desempenho e a produtividade. Por outro lado, o CO apresentou uma correlação negativa com o *turnover*. Relativamente às intenções de *turnover* e às intenções para procurar outras alternativas de emprego, estas correlacionaram-se negativamente com CO. Meyer *et. al* (2002), testaram a relação das três componentes do CO com as diferentes consequências do compromisso. Assim, as três componentes do CO correlacionaram-se negativamente com as intenções de *turnover* e com o *turnover*, o que vai de encontro aos resultados alcançados por Mathieu e Zajac (1990). No estudo de

Meyer *et al.* (2002), também se verificou que colaboradores com maiores níveis de compromisso organizacional tendem a apresentar maiores níveis de assiduidade e um maior número de comportamentos de cidadania.

Já no que diz respeito aos seus colaboradores, o compromisso organizacional afetivo parece, por exemplo, apresentar correlações positivas com a sua saúde mental, bem-estar físico e autoestima. E correlações negativas com os seus níveis de stress, ansiedade ou depressão (Meyer & Maltin, 2010).

2.2 Processos cognitivos na resposta a questionários

Desde 1980 que os investigadores têm vindo a interessar-se cada vez mais pela compreensão dos processos cognitivos e sociais envolvidos na resposta a questionários (Collins, 2003). Nesse sentido, procuraram criar uma nova área multidisciplinar, que viria a ficar conhecida como CASM – *Cognitive Aspects of Survey Methodology* (Schwarz, 2007). Os resultados dos estudos nesta área podem ser bastante proveitosos tanto para ajudar a uma melhor compreensão dos processos psicológicos envolvidos na resposta a questionários, como para aperfeiçoar a metodologia que envolve questionários, dado que é essencial assegurar a sua validade (Schwarz, 2007). Para alcançar estes objetivos, os investigadores têm desenvolvido e utilizado vários métodos cognitivos, como p.ex: as entrevistas cognitivas (que utilizaremos no presente estudo e abordaremos mais adiante) e a medição dos tempos de resposta (que também abordaremos mais à frente), entre outros. Estes métodos permitem sobretudo a deteção de problemas ao nível da construção dos questionários (Collins, 2003; Schwarz, 2007).

É unânime entre os investigadores que na resposta a questionários (de atitudes ou comportamentais), os processos cognitivos envolvidos, contemplam quatro etapas (Schwarz, 2000; Tourangeau & Rasinski, 1988):

- 1) Interpretar a questão, para perceber o que esta significa e que informação deverá ser fornecida;
- 2) Aceder à memória para procurar a informação necessária para formar um julgamento;
- 3) Formar um julgamento acerca da informação recuperada;
- 4) Escolher uma resposta de entre as várias opções que são apresentadas.

Interpretação

O mais importante nesta fase é que a compreensão do item (ou questão) por parte do respondente, vá de encontro àquilo que o investigador que elaborou o questionário pretende. Mais do que a compreensão literal do item, quem responde necessita de inferir a intenção do mesmo, isto é, o seu significado pragmático (Schwarz, 2007). De facto, podem surgir vários problemas nas etapas cognitivas seguintes, devido ao facto de os respondentes interpretarem mal os itens (Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000). Problemas na interpretação do item podem resultar de estarem a ser colocadas duas questões diferentes ao mesmo tempo. Podem surgir múltiplas interpretações acerca do mesmo item. O item pode incluir termos que são pouco familiares para quem vai responder ou termos ambíguos que podem ser entendidos de forma diferente pelos diferentes respondentes. O item pode também ser complicado em termos sintáticos (Schwarz, 2000; Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000).

Recuperação de Informação

Nesta fase, após os respondentes terem interpretado o item, eles necessitam de recuperar informação importante da memória. Em alguns casos, as pessoas podem aceder diretamente a um julgamento previamente

formado acerca de determinado assunto, o qual podem utilizar para fornecer uma resposta (julgamento imediato) (Schwarz, 2000; Schwarz, 2007). No entanto, na maioria dos casos, os respondentes parecem não ter uma opinião cristalizada a que possam aceder diretamente na memória, necessitando portanto, de formar um julgamento *in loco* (Schwarz, 2000; Schwarz, 2007). Para tal, necessitam de recuperar informação relevante na memória, como: crenças (pensamentos acerca de si próprio, dos outros, de conceitos/objetos ou acerca da relação entre todos - Furnham, 2008), memórias de experiências anteriores e sentimentos (Schwarz & Oyserman 2001; Tourangeau & Rasinski, 1988). Os respondentes, no entanto, raramente conseguem recuperar toda a informação relevante sobre o assunto em questão. Normalmente param de procurar informação na memória assim que a informação recuperada, já lhes permita formar um julgamento com um grau de certeza, considerado por eles suficiente (Schwarz, 2000). Também os itens anteriores podem ter um papel importante nesta fase e consequentemente em todo o processo. As respostas aos itens anteriores podem disponibilizar na memória informação temporária, a qual pode influenciar a resposta aos itens subsequentes. Assim, os itens antecedentes podem pressionar o respondente para responder de uma certa forma, ao tornar mais fácil a recuperação de determinada informação ou ao sugerir ao respondente, na fase seguinte, um determinado padrão de comparação para formar um julgamento (efeitos de contexto dos itens) (Schwarz, 2000; Tourangeau & Rasinski, 1988). Para além destes efeitos, outros problemas podem surgir nesta fase de recuperação de informação, como a dificuldade do respondente em recuperar informação com precisão ou o facto da informação necessária estar total ou parcialmente indisponível na memória. Um item (ambíguo), que por exemplo estimule a recuperação de informação demasiado abrangente, pode criar problemas ao respondente (Collins, 2003; Martin, 2006).

Julgamento

O julgamento é o processo pelo qual os respondentes formulam uma resposta para um determinado item (Collins, 2003). Como já foi referido, é necessário utilizar a informação recuperada na memória para formar um julgamento e por vezes, esse processo pode ser trivial, com os respondentes a recuperar da memória, um julgamento já anteriormente formado sobre um determinado objeto (julgamento imediato), mas em muitas situações a formação do julgamento parece ser mais complexa (Schwarz, 2000; Schwarz, 2007). A teoria da integração da informação de Anderson (1973; 1981, *cit in* Tourangeau & Rasinski, 1988) ajuda a explicar como se desenrolarão estes processos mais complexos. Segundo esta teoria, o processo de julgamento envolve: a classificação dos dados recuperados (numa determinada dimensão, como a favorabilidade, por. ex), a sua ponderação (o respondente associa um peso aos dados recuperados, de acordo com a importância ou relevância que lhes atribui) e no final, a combinação de todos os dados para a formação do julgamento global (Anderson, 1973; Anderson, 1981 *cit in* Tourangeau & Rasinski, 1988). A classificação dos dados numa determinada dimensão de julgamento, depende do critério ou padrão de comparação utilizado para ancorar essa mesma dimensão (Anderson, 1981 *cit in* Tourangeau & Rasinski, 1988). De facto, todo o julgamento humano é comparativo na sua natureza, envolvendo a comparação de um determinado objeto a ser julgado, com um critério ou padrão de comparação relevantes (Mussweiler, 2003). Assim, em termos gerais e de acordo com esta teoria, um respon-

dente forma o seu julgamento após pesar em conjunto, os dados que classificou como mais e menos favoráveis (Anderson, 1973). As dificuldades nesta fase prendem-se sobretudo com problemas na definição de padrões de comparação, e com a excessiva complexidade de alguns julgamentos, em que o respondente pode apresentar-se ambivalente ou revelar dificuldade para apresentar um julgamento global. As dificuldades na fase de julgamento traduzem-se num maior grau de incerteza relativamente à resposta fornecida (Tourangeau & Rasinski, 1988).

Seleção de Resposta

Na fase de seleção da resposta, podemos considerar a existência de duas etapas: na primeira o respondente necessita de fazer corresponder o seu julgamento às opções de resposta e na segunda etapa, os respondentes podem editar a sua resposta, devido à sensibilidade contextual dos itens (Collins 2003; Schwarz 2000; Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000). Fazer corresponder o julgamento às opções de resposta, implica que o respondente tenha de escolher uma das opções de resposta disponíveis no questionário (Collins, 2003). O respondente pode sentir que não conseguiu fornecer a sua resposta da forma mais desejada. Assim, a forma como a pessoa decide responder ao item e (consequentemente) os resultados do questionário, podem ser influenciados pelas opções de resposta disponíveis (Collins, 2003). Mesmo que tenha uma resposta clara para reportar, pode ser difícil para o respondente adequá-la às opções de resposta, devido à sua formulação. Por exemplo, os limites entre o "concordo totalmente" e o "concordo moderadamente" não estão exatamente definidos (Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000). Antes de comunicar as suas respostas, selecionando umas das opções disponíveis, o respondente pode utilizar estratégias para editar as suas respostas, devido ao facto de o item ser considerado por ele sensível: quer seja por desejabilidade social, pelo facto do item ser considerado intrusivo, ou por receio que as respostas sejam divulgadas a terceiros, neste caso dentro da organização. (Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000). Desta forma, podem por exemplo ser utilizadas estratégias mais "defensivas", devido a preocupações com questões de anonimato/confidencialidade, ou com a gestão de impressões (componente da desejabilidade social). Estas últimas, definem-se como uma distorção consciente das respostas por parte do participante para apresentar uma imagem considerada por ele como mais positiva (Paulhus, 1984, 1991, *cit in* Vasilopoulos, Reilly & Leaman, 2000). De acordo com Tourangeau & Yan (2007) existe de facto evidência que itens contextualmente sensíveis, diminuem a taxa de resposta e incrementam os erros na comunicação de respostas. É muito comum na resposta a questionários, as pessoas fornecerem respostas falsas ou imprecisas relativamente a tópicos sensíveis. Estas, perante itens sensíveis, podem simplesmente não querer dizer a verdade, o que constitui um problema adicional para esses itens (Tourangeau & Yan, 2007).

2.2.1 Tempos de Resposta

Como já foi referido, a medição dos tempos de resposta pode ser utilizada para detetar as causas de erros nos itens dos questionários e para ajudar a compreender melhor os processos cognitivos que os respondentes utilizam ao responder aos itens (Callegaro *et al.*, 2006; Collins, 2003). A latência de resposta envolve medir o tempo decorrido entre a apresentação da questão/item e a indicação da resposta (Collins, 2003). Para Draisma e Dijkstra (2004) as questões mais difíceis implicam maior nível de processamento cognitivo, resultando em

maiores tempos de resposta. Desta forma, os tempos de resposta podem estar correlacionados com vários fatores: quer com os itens da escala, com as características dos participantes ou até com as características do contexto (ex: consequências da aplicação da escala, distrações, etc.) (Wise, Bhola, & Yang, 2006). Assim, no que diz respeito aos itens, aqueles que são mais complexos, ambíguos ou mal formulados parecem estar associados a maiores tempos de resposta (Bassili, 1996 *cit in* Draisma & Dijkstra (2004); Bassili & Scott, 1996; Vasilopoulos, Reilly, & Leaman, 2000).

Relativamente às características relacionadas com os participantes, os tempos de resposta podem ser influenciados por fatores como: capacidade de processamento cognitivo, estabilidade das suas atitudes, desejabilidade social e motivação dos participantes (Wise, Bhola, & Yang, 2006). Participantes com pouca motivação para o preenchimento de uma dada escala, parecem exercer menor esforço cognitivo e portanto despendem menos tempo de resposta (Callegaro *et al.*, 2006; Krosnick, 1991). Os tempos de resposta podem também fornecer informação sobre a estabilidade das atitudes dos participantes. Bassili and Flecher (1991) verificaram que participantes com atitudes mais instáveis precisavam de maior tempo para responder às questões. Também Bassili (1995) verificou que tópicos que provocavam mais conflitos de pensamentos, crenças e/ou sentimentos nos respondentes, demoravam mais tempo a ser respondidos. Para Converse (1964, *cit in* Bassili & Flecher, 1991), quando se verifica um elevado grau de instabilidade das atitudes, nas respostas dos participantes, tal facto pode ser devido a duas razões:

- Muitos dos participantes constroem no momento as suas respostas às questões, talvez porque nunca tinham pensado com atenção sobre o assunto/tema que lhe está a ser perguntado;
- Erros de medição essencialmente relacionados com debilidades nas questões/itens.

A acessibilidade da atitude parece ser o principal indicador da sua estabilidade, da sua força e da sua previsibilidade (Fazio & Williams, 1996). Atitudes mais fortes e estáveis parecem ser mais consequentes na predição de comportamentos (Johnson *et al.*, 2002). A acessibilidade da atitude refere-se assim à facilidade ou rapidez com que esta é ativada na mente da pessoa (Bassili, 1995). Quanto mais acessível, mais forte e estável for a atitude, maior será o grau de certeza da pessoa relativamente à sua resposta e portanto menor deverá ser o tempo que demora a responder (Draisma & Dijkstra, 2004). No que diz respeito às estratégias de edição de resposta, alguns autores, tendo por base este modelo dos processos cognitivos, consideram que elas provavelmente podem requerer um maior esforço em termos cognitivos (Krosnick, 1999 *cit in* Callegaro *et al.*, 2006; Riemer & Shavitt, 2011). Consequentemente, considera-se provável que esse esforço se traduza num maior tempo de resposta às questões por parte dos participantes (Callegaro *et al.*, 2006). Para Tourangeau & Yan (2007), se os itens sensíveis (seja devido a desejabilidade social ou receio de divulgação de respostas a terceiros, p.ex), desencadeiam processos de edição de resposta por parte dos respondentes, é de esperar que então estes demorem mais tempo a responder a itens sensíveis do que a itens não sensíveis (que apresentem semelhante grau de exigência cognitiva). Alguma evidência suporta esta tese. Por exemplo, Holtgraves (2004) (*cit in* Tourangeau & Yan, 2007) relatou que o tempo de resposta às questões aumentava quando estas despertavam nas

peças maiores preocupações de desajustabilidade social. No que diz respeito à veracidade das respostas, McDaniel & Timm (1990) descobriram que as pessoas demoravam mais tempo a mentir do que a dizer a verdade na resposta a itens de dados biográficos, nomeadamente no que diz respeito ao consumo de drogas e ao seu histórico de empregos.

Com base nos diversos estudos realizados, pode-se concluir que o tempo de resposta pode servir como indicador de vários fatores: a estabilidade, força e acessibilidade das atitudes, problemas relacionados com a formulação/ambiguidade dos itens, ou problemas relacionados com a sensibilidade contextual dos itens (Draisma & Dijkstra, 2004). Em todos esses estudos, podemos considerar que existe um fator global comum, que é a dificuldade do item. A dificuldade de um determinado item parece provocar no respondente um estado de incerteza, que causa maiores latências de resposta (Draisma & Dijkstra, 2004).

3. Objetivos do estudo

- Procurar identificar e compreender a origem de possíveis problemas de construção que possam existir no instrumento (OCQ). Sobretudo, tentar identificar possíveis debilidades nos itens que o compõem.
- Tentar perceber se, para além das técnicas da entrevista cognitiva, também a medição dos tempos de resposta pode efetivamente ser um bom indicador da existência de problemas com os itens, como outros estudos, supra citados, sugerem. Para tal, pretende-se testar, se a dificuldade dos itens, percebida pelos colaboradores, se correlaciona positivamente com o tempo de resposta.
- Pretende-se também fornecer contributos para a validade do constructo. Para tal, será importante tentar analisar a validade de conteúdo do OCQ, tendo por base os dados obtidos junto dos participantes. Isto é, tentar perceber se os itens do OCQ são relevantes e representam adequadamente o constructo de compromisso organizacional (se estes refletem e cobrem adequadamente este constructo).

4. Metodologia

4.1 Amostra

Para a realização desta investigação, procedeu-se à recolha de dados junto de uma empresa do setor das Tecnologias da Informação (TI), situada no norte de Portugal, na qual o autor do presente estudo já havia realizado um projeto também num âmbito académico. A amostra deste estudo é composta por 16 colaboradores, sendo 8 do sexo masculino e 8 do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 27 e os 41 anos (média = 33,25; d.p = 3,77). Relativamente à antiguidade na organização, o tempo médio de trabalho dos colaboradores na mesma é de 8,38 anos (d.p= 4,99). Do total dos participantes, 81,3% têm Licenciatura pré Bolonha (n=13) e 18,8% têm o 12º ano de escolaridade (n=3).

4.2 Metodologia para a recolha de dados

Entrevista

Neste estudo, para a recolha de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, e nesta foram aplicadas técnicas da Entrevista Cognitiva. A entrevista cognitiva, como já foi referido anteriormente, tem por base a teoria

dos processos cognitivos envolvidos na resposta a questionários e apresenta como objetivos: a compreensão das estratégias utilizadas pelas pessoas para responder aos itens dos questionários e a deteção das causas de eventuais erros que esses questionários possam apresentar (Willis, 2004). Podemos considerar a existência de dois tipos de entrevistas cognitivas (Willis, 1999): Pensamento em voz alta (“*Think-Aloud Interviewing*”) e Sondagem Verbal (“*Verbal Probing*”). No primeiro tipo, indica-se à pessoa que vá “pensando em voz alta” à medida que vai respondendo às questões. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador não é tão interventivo, ao contrário das entrevistas de Sondagem Verbal, que requerem um maior controlo da entrevista por parte do entrevistador (Willis, 1999). Dentro das entrevistas cognitivas de Sondagem Verbal, podemos encontrar duas abordagens: Concorrente e Retrospectiva. Na abordagem concorrente, as perguntas são colocadas item a item, ou seja, sempre após a pessoa responder a cada item. Na abordagem retrospectiva, a pessoa responde ao questionário por inteiro (todos os itens) e depois no final são-lhe colocadas as perguntas sobre os itens (Willis, 1999). No presente estudo, optou-se por utilizar técnicas de Sondagem Verbal, para permitir um melhor controlo da entrevista. Esta teria que ser retrospectiva, dado que era necessário registar o tempo total de preenchimento do questionário, para além do registo dos tempos de resposta a cada item. No final da entrevista semiestruturada, após terem sido utilizadas técnicas da entrevista cognitiva, foram também colocadas questões aos participantes que visavam a obtenção de informação relativamente à facilidade de preenchimento, à adequação das opções de resposta, e à representatividade e relevância dos itens do questionário face à temática do compromisso organizacional.

Instrumento

O *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) é composto por 15 itens, os quais são avaliados numa escala Likert de 7 pontos. Os itens 3, 7, 9, 11, 12 e 15 estão invertidos. Os respondentes têm que expressar o seu grau de concordância relativamente a cada afirmação (item) selecionando uma opção numa escala 1 a 7, representada da seguinte forma: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo moderadamente; 3- Discordo ligeiramente; 4- Não concordo nem discordo; 5- Concordo ligeiramente; 6- Concordo moderadamente; 7- Concordo totalmente. Os estudos realizados por Mowday *et al.* (1979), com cerca de 2563 colaboradores em 9 organizações distintas, mostraram que o instrumento apresentou resultados satisfatórios, no que respeita à confiabilidade e validade (predictiva, convergente e discriminante). O OCQ foi adaptado e validado para a população organizacional portuguesa por Carochinho *et al.* (1998). Estes autores concluíram com o seu estudo (que englobou cerca de 2230 colaboradores), que o instrumento se apresentava adequado e validado para a cultura organizacional portuguesa. Foi este instrumento, adaptado e validado para a cultura organizacional portuguesa que utilizámos no presente estudo, aplicando-o através de um computador, com recurso ao programa *SuperLab (vs 4.5)*, de modo a permitir também a obtenção dos dados referentes aos tempos de resposta.

4.3 Procedimentos

Numa fase inicial, foi contactada a Administração da empresa no sentido de obter autorização para a realização do estudo. Após a obtenção da autorização, foi necessário contactar diretamente com cada participante para agendar a experiência (foram escolhidos aqueles que revelavam disponibilidade mais imediata). Foi solicitado à

organização, a cedência de um espaço com as características apropriadas (de privacidade) para a realização do estudo. Antes de iniciar a experiência, o participante foi informado acerca dos objetivos da investigação, das atividades que esta englobava e acerca do grau de confidencialidade dos dados. Após estas explicações, foi dada a liberdade ao participante de não participar no estudo caso assim o desejasse. Depois, procedeu-se à aplicação do questionário *Organizational Commitment Questionnaire* (Carochinho *et al.*, 1998) através de um computador, utilizando-se para tal, o programa *SuperLab* (vs 4.5). Este permite registar, para cada item, a classificação dada pelo participante e a latência da resposta. Inicialmente e para que o colaborador se familiarizasse com o programa, foi criado um ficheiro-teste. Durante este teste, era esclarecida qualquer dúvida que o colaborador pudesse apresentar. Posto isto, foi então aplicado o questionário em computador, sendo que no programa eram também expostas as instruções do questionário. Após o preenchimento do questionário, a fase seguinte consistiu na realização da entrevista. Para não tornar esta entrevista excessivamente demorada, optámos inicialmente por abordar apenas os itens que o participante tivesse considerado mais e menos difíceis de responder, o que foi feito apresentando-lhe a versão do questionário em papel (anexo 3). Depois para cada item indicado, seguiu-se o guião da entrevista (anexo 2). À medida que se foram realizando as entrevistas sucessivas alterámos ligeiramente a estratégia de entrevista e focaram-se também itens que tinham sido menos referidos pelos participantes anteriores, mesmo que não fossem indicados como sendo fáceis ou difíceis pelo entrevistado. Após a exploração dos itens, eram colocadas aos participantes outras questões já referidas anteriormente sobre: a facilidade de preenchimento do questionário, em geral, a adequação das opções de resposta e a representatividade e relevância dos itens face à temática do Compromisso Organizacional.

4.4 Metodologia para a análise de dados

Neste estudo, para analisar os dados recolhidos na entrevista (referentes à exploração dos itens), foi realizada uma análise de conteúdo, dado que segundo Bardin (1977, p.44) esta permite "conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça" na "busca de outras realidades através das mensagens". Assim, seguindo as fases propostas por Bardin (1977) na pré-análise, procedeu-se à preparação e organização do material a ser analisado, tendo sido transcritas todas as entrevistas realizadas (corpus de texto sujeito a análise é assim constituído pelas 16 entrevistas realizadas). Depois, na fase de exploração do material, procedeu-se à codificação (recorte e agregação dos dados brutos do texto, em unidades de registo que permitem expressar ou representar o conteúdo relevante do texto) e seguidamente à categorização dos dados (Bardin, 1977). Nesta, primeiro discriminaram-se os dados (unidades de registo) e depois estes foram agrupados, tendo em conta as suas características, em categorias e subcategorias definidas *a priori* (à luz da teoria dos processos cognitivos envolvidos na resposta a questionários) (Bardin, 1977). Assim, neste estudo foram definidas 4 categorias: "Interpretação"; "Recuperação de Informação"; "Julgamento"; "Seleção de Resposta". Na categoria de "Recuperação de Informação", foram definidas 3 subcategorias: "Memórias de experiências anteriores", "Crenças" e "Sentimentos". Na categoria de "Seleção de Resposta" foram definidas 2 subcategorias: "Corresponder o jul-

gamento às opções de resposta” e “Estratégias de edição de resposta”. Foram assim criadas 15 grelhas de análise para cada um dos itens constituintes do questionário (dado que todos foram explorados nas entrevistas).

Em função dos objetivos propostos para este estudo, foi criada também uma grelha de síntese com duas categorias: “Relevância e representatividade dos itens face à temática de Compromisso Organizacional” e “Adequação das opções de resposta”. Para analisar os dados quantitativos recorreram-se aos seguintes programas: *Microsoft Office Excel 2007* e *SPSS Statistics*, versão 17.0.

5.Resultados

5.1 Índice de dificuldade dos itens

Para testar a correlação entre o tempo de resposta médio e a dificuldade dos itens (percebida pelos colaboradores), recorreu-se à correlação de *Pearson*, dado que este tipo de correlações é a mais apropriada para variáveis intervalares (tempo de resposta médio e índice de dificuldade dos itens). Assim, para criar um índice de dificuldade para cada item, definiu-se uma escala em que se atribuiu o valor 1 quando o Colaborador referiu o item como sendo difícil; valor 0 quando não referiu o item (neutro); e -1 quando referiu o item como sendo fácil. Depois para cada item, foram somados os valores de todos os colaboradores, constituindo desta forma o índice de dificuldade desse mesmo item. Assim, quanto maior o valor do índice de dificuldade de um item maior a dificuldade desse item percebida no conjunto de respondentes.

Foi encontrada uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o tempo de resposta médio e a dificuldade dos itens ($r = .90$, $p < .01$). Esta correlação pode ser classificada como muito alta¹. Podemos assim concluir que um maior grau de dificuldade dos itens está associado a um maior tempo de resposta.

Outro dado interessante, foi a correlação também significativa mas negativa ($r = -.79$, $p < .01$), encontrada entre a pontuação média de cada item e o tempo de resposta médio. Assim, uma menor pontuação dos itens está associada a um maior tempo de resposta. Talvez os colaboradores, sabendo o objetivo e sentido do questionário, que aborda um tópico organizacional sensível (grau de compromisso dos colaboradores com a organização), demorem mais tempo a seleccionar uma resposta negativa, por necessitarem de avaliar o impacto que a selecção dessa resposta pode vir a ter na organização.

5.2 Análise de conteúdo das entrevistas

A partir da análise de conteúdo das entrevistas foi elaborado um relatório com a descrição e interpretação dos dados obtidos da exploração de cada item (tendo por base o modelo dos processos cognitivos envolvidos na resposta a questionários). Estes dados podem ser encontrados no anexo 1. No entanto, foi realizada uma síntese dos dados mais relevantes, a qual será apresentada de seguida na Tabela 1. Nesta, é também apresentado para cada item, o tempo de resposta médio, o índice de dificuldade e a sua pontuação média (T.R.M (d.p) = tempo de resposta médio para cada item em segundos e desvio padrão em segundos; I.D = índice de dificuldade de cada item; P.M (d.p) = pontuação média em cada item e desvio padrão).

¹ Pestana e Gageiro (2003) sugerem o seguinte critério para interpretar o valor das correlações: $0,90 < r < 1$ indica uma correlação muito alta; $0,89 < r < 0,70$ indica uma correlação alta; $0,40 < r < 0,69$ indica uma correlação moderada; $0,20 < r < 0,39$ indica uma correlação baixa e $r < 0,20$ indica uma correlação muito baixa.

Tabela 1 – Síntese dos dados mais relevantes da análise dos dados das entrevistas.

Pontuação média global da Escala (d.p) = 5,44 (1,72)								
Itens	T.R.M (d.p)	I.D	P.M (d.p)	Fase de Interpretação	Fase de Recuperação de Informação	Fase de Julgamento	Fase de Seleção de Resposta	Comentários
ITEM 1 (Anexo 1.1)	7,43 (1,66)	- 8	6,56 (0,51)	Interpretação simples e uniforme, no sentido da disposição dos colaboradores para dar o máximo em prol da empresa, nomeadamente efetuar horas extras.	Sem dificuldades. Recuperados sentimentos e sobretudo memórias de experiências anteriores, em que os colaboradores realizaram horas extras.	O julgamento foi considerado simples. No global, foi sobretudo recuperada informação classificada como favorável para que o julgamento tendesse para o “Concordo”.	Registou-se algum desânimo pelo de facto de no questionário, não se poder explicar, como se desejaria, a opção de resposta selecionada.	<i>Não foram relatadas grandes dificuldades na resposta a este item.</i>
ITEM 2 (Anexo 1.2)	8,29 (2,21)	- 5	5,94 (1,39)	Simple e uniforme: em termos da sua satisfação com a empresa e o seu ambiente.	Não foram registadas dificuldades neste processo.	No geral, o julgamento foi considerado imediato (Já teriam na memória, um julgamento previamente formado relativamente ao objeto de atitude).	Sem dificuldades a registar.	<i>Este item foi considerado fácil de responder.</i>
ITEM 3 (Anexo 1.3)	10,53 (5,33)	0	6,06 (1,48)	Alguma ambiguidade: múltiplas interpretações acerca de “lealdade”. Um respondente revelou dificuldades devido ao facto do item ser invertido, tal facto confundiu o seu raciocínio.	O respondente que teve dificuldades com a inversão do item, terá passado diretamente para a fase de seleção de resposta (como teve dificuldades em perceber o item, escolheu a opção 4).	Alguns colaboradores consideraram o julgamento imediato. Noutros casos, o julgamento parece ter sido mais complexo. Nomeadamente, num caso em que foi recuperada informação classificada como favorável e desfavorável. Verificou-se também num caso, efeitos de contexto dos itens (resposta ao item anterior terá condicionado julgamento do colaborador).	Voltou a lamentar-se o facto de no questionário não se poder explicar as opções de resposta selecionadas, e registou-se a edição de uma resposta (desejabilidade social).	<i>A inversão do item e a ambiguidade de “lealdade”, causaram algumas dificuldades neste item. Foram atribuídos vários significados a “lealdade”.</i>
ITEM 4 (Anexo 1.4)	12,90 (5,64)	7	2,81 (1,60)	Relatada ambiguidade na interpretação do item. Nomeadamente a expressão “qualquer cargo”, que foi considerada demasiado vaga. Para os colaboradores “qualquer cargo” engloba muitos cargos, o que dificulta o seu julgamento.	Ambiguidade estimulou a recuperação de demasiada informação. Sobretudo crenças, e memórias de quando foram exercidas outras funções na empresa.	Julgamentos complexos. Na formação do julgamento, o exercício de alguns cargos foi classificada como informação positiva (favorável) e a de outros como negativa (desfavorável). Revelada pouca certeza nos julgamentos formados.	Dificuldades: Alguns respondentes alegaram não saber o que responder. Assim, a opção 4 “Não concordo nem discordo”, foi utilizada algumas vezes, devido à pouca especificidade do item.	<i>A ambiguidade de “Quase que aceitaria qualquer cargo”, provocou dificuldades em todas as fases.</i>

Itens	T.R.M (d.p)	I.D	P.M (d.p)	Fase de Interpretação	Fase de Recuperação de Informação	Fase de Julgamento	Fase de Seleção de Resposta	Comentários
ITEM 5 (Anexo 1.5)	11,34 (3,46)	3	5,44 (1,26)	Registaram-se algumas dificuldades, tendo alguns colaboradores considerado o item ambíguo. Foram atribuídos diversos significados a “valores”.	Neste item foram recuperadas sobretudo crenças: acerca de si próprios, relativamente às práticas e regras da organização e à forma como consideram que uma organização deve ser gerida.	Em geral, os julgamentos não terão sido imediatos. Verificou-se algum grau de incerteza (pouca confiança) dos colaboradores relativamente aos julgamentos que estes formaram.	Pouca segurança na opção de resposta escolhida, sobretudo devido às dificuldades na interpretação do item.	<i>“Valores” foi considerado ambíguo, criando dificuldades aos colaboradores.</i>
ITEM 6 (Anexo 1.6)	6,61 (2,80)	- 4	6,00 (1,21)	Simple e uniforme: em termos da sua satisfação por fazerem parte da empresa.	Sem dificuldades. Recuperados sobretudo sentimentos relativamente à empresa.	Na maioria dos casos: julgamento imediato.	Sem dificuldades a registar nesta fase.	<i>Este item foi considerado de fácil resposta.</i>
ITEM 7 (Anexo 1.7)	13,66 (4,56)	7	3,94 (1,39)	Problemas de ambiguidade e múltiplas interpretações: “Organização Diferente” foi considerado muito vago; Múltiplas interpretações, com potencialidade do item apresentar duas ideias distintas: a pessoa pode sentir-se bem a trabalhar noutra organização diferente sem o trabalho ter que ser necessariamente similar. (importância atual da polivalência no trabalho)	Dificuldades por não possuírem informação que pudessem recuperar sobre a outra organização: a “Organização diferente”. Quem trabalhou sempre na atual empresa, referiu dificuldades por não ter padrão de comparação, para poder formar um julgamento.	No geral, verificou-se um elevado grau de incerteza nos julgamentos. Foram identificadas duas interpretações distintas. Num caso, foram registados efeitos de contexto dos itens do questionário (as respostas aos itens anteriores, parecem ter condicionado o seu julgamento).	Foram registadas dificuldades. Devido ao grau de incerteza nos julgamentos, foi selecionada frequentemente a opção “4”. O item foi considerado também um pouco sensível (quanto ao receio da divulgação da resposta a terceiros, dentro da organização).	<i>Várias dificuldades: a ambiguidade/múltiplas interpretações, a ausência de padrões de comparação, efeitos contextuais dos itens, sensibilidade contextual do item, causaram problemas nas respostas.</i>
ITEM 8 (Anexo 1.8)	9,02 (3,28)	- 2	5,69 (1,08)	Interpretação uniforme: no sentido da sua motivação no trabalho. Mas o item tanto foi interpretado no sentido dos fatores extrínsecos do trabalho (ex:salário) como no sentido dos fatores intrínsecos (ex: sentimento de realização).	Num caso, o julgamento parece ter sido imediato (praticamente não foi necessário recuperar informação). Foram relatadas principalmente memórias de experiências anteriores sobre situações em que os colaboradores consideraram que foram (ou não) estimulados pela empresa e crenças relativamente à motivação no trabalho.	No geral, revelada facilidade e certeza no julgamento. Um respondente possuiu mais dificuldades, devido à ambiguidade na interpretação do tipo de estímulo. Para este, as suas boas performances não se devem apenas aos estímulos da organização (ex: salário), mas também ao seu estímulo intrínseco.	Pessoa pode preocupar-se sobretudo em querer deixar a impressão de que tem boas performances (poderá levar a respostas + altas) Ou, como no caso relatado na fase anterior, um colaborador ao responder, pode sentir que a sua motivação intrínseca está a ser desvalorizada.	<i>Registadas poucas dificuldades, mas destacam-se possíveis problemas na interpretação e de de desejabilidade (sobretudo querer deixar a impressão de que se tem boas performances).</i>

Itens	T.R.M (d.p)	I.D	P.M (d.p)	Fase de Interpretação	Fase de Recuperação Informação	Fase de Julgamento	Fase de Seleção de Resposta	Comentários
ITEM 9 (Anexo 1.9)	13,21 (4,28)	4	5,25 (1,88)	A expressão “pequenas mudanças” causou dificuldades aos colaboradores e foi considerada ambígua: Pequenas mudanças ao nível da Estrutura? Salários? Horário? Pequenas e significativas? Ou mudanças insignificantes?	Necessário recuperar vária informação (crenças sobre aquilo que mais e menos valorizam numa organização, sobre o panorama atual de emprego, o seu estado de satisfação atual com a empresa, etc.). Devido à ambiguidade, foi difícil conseguirem recuperar informação de forma rápida e precisa.	Observado elevado grau de incerteza no julgamento (tal poderia ser diferente consoante as “pequenas mudanças”). Julgamentos algo complexos, com muita da informação recuperada a ser classificada como favorável e desfavorável.	Existência de dificuldades devido ao grau de incerteza no julgamento. Observou-se um engano na resposta fornecida, devido à inversão do item. Item foi considerado sensível em termos de receio de divulgação das respostas a terceiros na organização.	<i>Neste item a principal dificuldade prendeu-se com a ambiguidade do item. No entanto a inversão e a sua sensibilidade contextual também podem causar dificuldades aos respondentes.</i>
ITEM 10 (Anexo 1.10)	10,65 (4,43)	4	5,69 (1,25)	Interpretação algo uniforme: no sentido da sua satisfação em trabalhar na atual organização e não noutra. Mas, “outras pelas quais poderia ter optado” parece ter sido interpretado de modo diferente: num espectro mais alargado de hipóteses (qualquer empresa) ou nas opções que tinham na altura em que entraram para a presente organização.	Recuperação de memórias da altura em que entraram na empresa. Em termos globais, dificuldade dos respondentes em recuperar informação precisa que servisse de padrão de comparação, para formarem posteriormente um julgamento.	Elevado grau de incerteza no julgamento dos colaboradores devido à ausência de padrões de comparação. Inexistência de outras opções aquando da entrada de alguns colaboradores na empresa, dificultou a sua resposta.	Dificuldades na seleção de resposta, devido ao grau de incerteza relativamente ao seu julgamento. Nesse sentido, devido às dúvidas que o item levantou, em algumas situações foi selecionada a opção 4 “Não concordo nem discordo”.	<i>Alguma subjetividade do item. Dificuldades para os colaboradores em arranjar padrões de comparação, principalmente para aqueles que não tinham outras opções no momento em que aderiram à empresa.</i>
ITEM 11 (Anexo 1.11)	8,93 (2,71)	-3	6,56 (0,89)	A interpretação deste item foi uniforme e considerada simples: sobretudo no sentido de estarem, ou não, insatisfeitos e dececionados com a empresa.	Este processo foi referido como tendo sido fácil. Segundo os colaboradores, praticamente não foi necessário recuperar informação.	Julgamentos imediatos. Para um respondente, apenas a inversão do item terá atrasado a formação do seu julgamento.	Não foram registadas dificuldades nesta fase.	<i>O item foi considerado fácil. Referida apenas a inversão como causando alguma dificuldade.</i>
ITEM 12 (Anexo 1.12)	15,42 (6,27)	6	4,19 (2,01)	No geral item interpretado similarmente. Contudo foi considerado um pouco complexo quanto à sua formulação. Um respondente compreendeu o item no sentido das políticas globais da empresa e não das mais relativas aos seus empregados	Não foram registadas dificuldades nesta fase, mas foi necessário recuperar alguma informação, sobretudo memórias de experiências anteriores, de situações em que concordaram, ou não, com as políticas da empresa.	Muitos julgamentos não foram imediatos, pois os colaboradores para a sua formação, precisaram de pesar alguma informação classificada como positiva (favorável) e negativa (desfavorável).	Este item foi considerado como sendo muito sensível (em termos do receio da divulgação de resposta a terceiros na organização). Pareceu verificar-se também alguma defensividade na resposta a este item.	<i>Foram encontradas dificuldades neste item, nomeadamente na sua complexa formulação, e no seu grau de sensibilidade contextual, que parece ser elevado.</i>

Itens	T.R.M (d.p)	I.D	P.M (d.p)	Fase de Interpretação	Fase de Recuperação Informação	Fase de Julgamento	Fase de Seleção de Resposta	Comentários
ITEM 13 <i>(Anexo 1.13)</i>	7,02 (1,82)	-5	6,06 (1,65)	Algumas divergências na interpretação do item (quanto ao tipo de preocupação). “Preocupo-me seriamente com o futuro desta organização”, no sentido de: interesse pelo crescimento/sucesso da empresa; ou medo de a empresa encerrar e consequentemente perderem o emprego. Diferença nas interpretações entre os respondentes pode originar respostas a “coisas” diferentes (o que se verificou).	Destaca-se sobretudo a recuperação de informação sobre uma situação de mudança pela qual a empresa passou. Tal facto, poderá ter influenciado alguns colaboradores a interpretarem o item mais no sentido de medo.	Os colaboradores relataram que o seu julgamento foi praticamente imediato.	No geral não foram relatadas dificuldades. Porém, detetada outra vez a necessidade de explicar as opções de resposta. Mais concretamente a necessidade de se explicar o tipo de preocupação sentida (realçar o interesse afetivo pela organização e não o medo de esta encerrar/perder o emprego).	<i>O item foi considerado fácil. No entanto, podem advir problemas da interpretação. Quem interpreta preocupação como medo (que a organização feche e perca o emprego), pode dizer que não se preocupa, no sentido de afirmar que o seu compromisso (e preocupação) com esta, não é instrumental</i>
ITEM 14 <i>(Anexo 1.14)</i>	10,74 (3,34)	6	4,94 (1,69)	Interpretado sobretudo em termos de satisfação, motivação ou ambiente de trabalho. Porém, alguma ambiguidade, causou múltiplas interpretações: a melhor empresa de todas as possíveis? ou das mais “acessíveis”, como p.ex empresas onde o colaborador já trabalhou? No geral, houve uma interpretação mais literal do item, o que causou dificuldades, pois “para mim está é a melhor organização para se trabalhar” sugere uma comparação.	Relatada ausência de informação necessária para responder. Ambiguidade sentida na interpretação do item, causou dificuldades na definição de padrões de comparação. Sobretudo, quem sempre trabalhou na atual empresa, relatou não possuir base de comparação para poder fornecer uma resposta.	Verificou-se a existência de um elevado grau de incerteza nos julgamentos. Por exemplo, um respondente identificou as duas diferentes interpretações: Se fosse relativamente a todas as empresas que existem, o seu julgamento tendia para o discordo. Se fosse relativamente às mais acessíveis, tendia para o concordo.	Sentiram-se algumas dificuldades na altura de escolher uma opção de resposta, decorrentes da incerteza no julgamento. Por exemplo, no caso do respondente referido na fase anterior, este também lamentou não poder explicar no questionário, a resposta que escolheu, que foi a opção 4 “Não concordo nem discordo”.	<i>Registadas dificuldades neste item, tendo sido sobretudo relatada ambiguidade e falta de dados para formar julgamento (para os colaboradores foi difícil definir padrões de comparação, sobretudo para aqueles que trabalharam sempre na mesma empresa).</i>
ITEM 15 <i>(Anexo 1.15)</i>	7,05 (1,72)	-7	6,50 (1,21)	Interpretação simples e uniforme: no sentido de estarem, ou não, arrependidos e insatisfeitos por trabalhar na empresa.	Os colaboradores pareceram recuperar rapidamente a informação considerada por eles necessária para fornecer uma resposta.	No geral, sem dificuldades. Os julgamentos foram na maioria imediatos. Efeitos de contexto parecem ter sido registados novamente.	Não foram expressadas dificuldades relativamente à fase de seleção de resposta.	<i>O item foi considerado fácil de responder pelos colaboradores.</i>

De seguida apresentam-se dados referentes a outros objetos de análise nas entrevistas.

5.3 Facilidade e tempo de preenchimento

O questionário foi considerado por todos os colaboradores como sendo breve e de fácil preenchimento. O tempo médio de preenchimento foi de 2,55 minutos (d.p = 0,59 minutos), variando entre 1,56 e 3,76 minutos.

5.4 Adequação das opções de resposta

Confirmando aquilo que os Colaboradores iam referindo na resposta às questões sobre a primeira fase da “Seleção de resposta”, apenas 4 indicaram achar adequadas as opções de resposta do questionário. A maioria manifestou a sua preferência por cinco opções de resposta em vez de sete, nomeadamente a junção do “Concordo moderadamente” com o “Concordo ligeiramente” (o mesmo acontecendo com o “Discordo moderadamente” e o “Discordo ligeiramente”), por acharem as opções demasiado semelhantes, o que segundo eles, tornava a sua distinção difícil.

6. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem obter informação importante sobre a validade desta medida do compromisso organizacional e confirmar que a utilização de métodos cognitivos, como a aplicação de técnicas da entrevista cognitiva e a medição dos tempos de resposta, pode ser bastante útil na análise de instrumentos (Biemer & Lyberg, 2003). A correlação observada entre a dificuldade dos itens (percebida pelos colaboradores) e o tempo médio de resposta foi muito elevada ($r = .90$), o que sugere, que a informação dos tempos de resposta pode realmente ser proveitosa para identificar e analisar possíveis problemas nos itens. Esta forte correlação e os resultados alcançados anteriormente por outros autores (noutros estudos já mencionados), que demonstram que várias dificuldades dos itens (como a ambiguidade, sensibilidade contextual dos itens e instabilidade de atitudes) estão associadas a maiores tempos de resposta, reforçam a validade dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, os quais discutiremos de seguida. Inicialmente serão discutidos os principais resultados obtidos relativamente aos problemas de construção do questionário, e posteriormente abordaremos os contributos do presente estudo para a validade do constructo.

6.1 Problemas na construção do questionário (OCQ)

Relativamente à análise da construção do questionário, analisando os dados obtidos podemos concluir, por exemplo, que existem itens com problemas ao nível da sua interpretação, nomeadamente: termos ambíguos que podem ser compreendidos de forma distinta pelos respondentes, múltiplas interpretações com diferentes questões (ideias) a serem colocadas ao mesmo tempo e problemas ao nível da complexidade da formulação do item. De facto, os itens parecem ser interpretados muitas vezes na sua forma literal, o que pode levar a que os respondentes detetem mais facilmente problemas na sua construção. No total dos 15 itens que compõem o questionário, 10 revelaram problemas nesta fase (interpretação). Por exemplo, nos itens 3 e 5, foi registada ambiguidade relativamente ao significado de “lealdade” e de “valores”, tendo os respondentes interpretado de modo diferente o seu significado. No item 3, “lealdade” foi interpretada por exemplo, tanto no sentido de um colaborador não criticar negativamente a organização como em termos de este não abandonar facilmente a empresa e no item 5, os respondentes apresentaram várias diferentes interpretações para “valores”. Também os itens com

um maior índice de dificuldade (I.D) (e aos quais os colaboradores demoraram mais tempo a responder), revelaram problemas ao nível da fase de interpretação: nomeadamente o item 4 (I.D= 7); o item 7 (I.D= 7); o item 12 (I.D= 6) e o item 14 (I.D= 6). No item 4, “qualquer cargo” foi considerado ambíguo, o que de facto criou mais problemas aos respondentes, pois dependendo de qual fosse o outro cargo que pudessem aceitar para continuar a trabalhar na empresa, as suas respostas poderiam variar. No item 7, por sua vez, existe a possibilidade de múltiplas interpretações (com a possibilidade de estarem a ser colocadas duas questões/ideias distintas ao mesmo tempo) e de ambiguidade na expressão “organização diferente”. Para os respondentes “organização diferente” foi considerado ambíguo, dado que abrange um vasto leque de possibilidades (diferenças a que nível?). Relativamente às diferentes interpretações, de acordo com os dados obtidos foi possível verificar que no item 7 alguns respondentes interpretaram-no de modo diferente: no sentido de se eles concordariam em que se poderiam sentir bem a trabalhar noutra organização diferente com um trabalho semelhante ao trabalho que desempenham atualmente; ou no sentido de se eles concordariam que se poderiam sentir bem a trabalhar noutra organização diferente, mas apenas e só, se o trabalho deles nessa outra organização fosse similar ao atual (devido à parte do item que refere, “desde que o trabalho fosse similar”). Como a polivalência/multivalência são características muito valorizadas no atual mundo de trabalho, tal aspeto pode criar dificuldades aos respondentes na altura de responder. Podem evidenciar uma atitude positiva relativamente à possibilidade de se sentirem bem a trabalhar noutra organização, porém, podem querer afirmar que para tal o seu trabalho nessa organização não teria que ser necessariamente similar ao atual. Este aspeto cria no respondente duas possibilidades de resposta antagónicas (a tender para o concordo e para o discordo) o que pode resultar na seleção da opção de resposta 4 “Não concordo nem discordo”. Já o item 12, parece revelar alguns problemas a nível da complexidade da sua formulação, o que inclusive pode levar alguns respondentes a interpretarem mal o item, como aconteceu no presente estudo. Por último, também no item 14, os respondentes revelaram encontrar dificuldades ao nível da sua interpretação, considerando-o ambíguo. Para eles não está claro no item qual o padrão de comparação que devem utilizar para formar o julgamento. No presente estudo observaram-se também problemas com os itens invertidos. Com este tipo de itens pretende-se que os respondentes exerçam maior controlo sobre os seus processos cognitivos (supostamente atuando como redutores da velocidade). Porém, estes itens podem causar enviesamentos (Podsakoff *et al*, 2003). Os colaboradores podem não reconhecer a inversão do item e ter dificuldades, por exemplo, na sua interpretação. Tal facto, aconteceu no presente estudo (apesar de pouco frequente), acabando por enviar respostas. Assim, talvez seja importante estudar melhor no futuro, a influência e o papel exercido por este tipo de itens nos questionários.

Deste modo, podemos verificar que foram encontrados no questionário vários dos problemas mais comuns que decorrem da fase de interpretação. Para além de as pessoas poderem estar a responder a “coisas diferentes”, estes problemas (de ambiguidade, complexidade na formulação, etc.), podem ter obviamente repercussões ao nível das fases cognitivas posteriores. Quando os respondentes encontram problemas na interpretação do item, têm mais dificuldades em definir qual a informação que devem recuperar para formar o seu julgamento, o

que pode estimular a recuperação de excessiva informação (pouco precisa), ou levar mesmo a que os respondentes renunciem à fase de recuperação de informação e à fase de julgamento, selecionando a opção 4 "Não concordo nem discordo", alegando não conseguir perceber o item. Quando ainda assim, os respondentes tentam recuperar informação e formar um julgamento, este normalmente é mais complexo e formado com um elevado grau de incerteza, isto é, os colaboradores não estão absolutamente seguros do julgamento que formaram, devido aos problemas verificados nas fases anteriores. Nesse sentido, muitas vezes, como se verificou neste estudo, podem acabar por selecionar também a opção de resposta nº 4 "Não concordo nem discordo".

Relativamente à fase de recuperação de informação, nesta foi possível registar a existência de efeitos de contexto dos itens do questionário, confirmando que este fator é um aspeto importante a ter em conta na construção de questionários. Como já foi mencionado, os itens precedentes podem disponibilizar na memória do respondente, informação temporariamente disponível. Desta forma, ao estimularem a recuperação de determinada informação, os itens precedentes podem condicionar a resposta a um determinado item. No presente estudo, verificou-se que para responder a um determinado item, por vezes era recuperada muita informação relacionada com respostas fornecidas aos itens precedentes. Assim, p.ex., um colaborador que concorda totalmente com a afirmação de que os seus valores são similares ao da organização (item 5), e que respondeu que tem todo o orgulho em dizer aos amigos que faz parte daquela organização (item 6), ao responder ao item 7, pode espontaneamente recuperar essa informação (relativa aos itens anteriores), e mais facilmente exibir uma atitude negativa perante a possibilidade de sentir-se bem a trabalhar noutra organização. A recuperação de informação, também é condicionada pelo contexto da organização e parece poder influenciar o modo como o item é interpretado. Por exemplo, no caso do item 13, a recuperação de memórias relacionadas com uma situação recente de mudança na empresa, pode ter influenciado a interpretação do item. Devido a esse fator, a preocupação com o futuro da organização, poderá ter sido mais facilmente interpretada como uma preocupação em termos de "medo" (que a empresa feche ou passe por dificuldades).

Na fase de julgamento, um dos maiores problemas normalmente verificados é a dificuldade dos respondentes em definir padrões de comparação, que são essenciais para a formação de um julgamento (essas dificuldades podem tornar mais difícil ou mesmo impossível, a formação do julgamento). No presente estudo, tal dificuldade foi evidente na resposta a alguns itens. Destacam-se principalmente as dificuldades daqueles colaboradores que trabalharam sempre na mesma empresa durante toda a sua vida profissional (p.ex. nos itens 7 e 14), ou daqueles que não tinham outras opções no momento em que decidiram fazer parte da atual organização (item 10). Ainda na fase de julgamento, tendo em conta os dados obtidos, podemos considerar que a teoria da integração da informação de Anderson (1973; 1981, *cit in* Tourangeau & Rasinski, 1988), parece de facto, poder ser útil para explicar o modo como os respondentes formam os seus julgamentos mais complexos. Assim, quando o julgamento não é imediato (quando não existe na memória um julgamento pré-formado relativamente a um determinado objeto de atitude ao qual o respondente possa aceder mais rapidamente), o respondente parece formar um julgamento mais complexo, após pesar (de acordo com a importância que atribui à informação recu-

perada) em simultâneo, a informação que classificou como sendo mais e menos favorável. De facto, no presente estudo, os colaboradores pareceram recorrer a esses processos na formação dos seus julgamentos. Inclusive, na explicação dos seus julgamentos recorreram frequentemente a expressões que aludiam aos processos sugeridos pela teoria da integração da informação, como, p.ex: *“isso pesou na resposta final”*, *“o que pesou mais na balança”*, *“contou mais o positivo que o negativo”*, etc.

Da análise da fase de seleção de resposta surgem também dados interessantes. O primeiro, é o facto, já mencionado, de a maioria dos colaboradores relatar preferir 5 opções de resposta em vez de 7, pois parecem revelar dificuldades em discernir entre o Concordo (Discordo) moderadamente e o Concordo (Discordo) ligeiramente. Ainda relativamente à fase de seleção de resposta, destacam-se mais dois dados importantes: a necessidade sentida por alguns colaboradores de explicar melhor as opções de resposta seleccionadas (argumentando que os questionários não permitem tal possibilidade) e a maior suscetibilidade de alguns itens a problemas relacionados com a edição de resposta (sensibilidade contextual dos itens). Efetivamente, alguns itens foram considerados mais sensíveis que outros (seja devido a desejabilidade social ou por receio de divulgação das respostas a terceiros dentro da organização). Relativamente à desejabilidade social, existiu evidência de edição de resposta, por este motivo, no item 3. No entanto, de todos, o item 8 (*“esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances”*), parece ser aquele que evidencia mais claramente na sua formulação, uma maior suscetibilidade a este efeito. Neste item, os respondentes poderão sobretudo querer deixar a impressão de que têm boas performances mesmo que sintam pouco estímulo por parte da organização, e por isso as suas respostas poderão tender sobretudo para o concordo (uma atitude mais positiva). De facto, verificou-se que do total de 16 respondentes apenas um seleccionou neste item uma opção de resposta a tender para o discordo (atitude negativa). Relativamente à sensibilidade dos itens em termos do receio de divulgação de respostas a terceiros, podemos destacar os itens 7, 9 e 12. Todos estes foram considerados itens sensíveis pelos colaboradores, mas dos três destaca-se sobretudo o item 12. Neste item, os respondentes são confrontados com as políticas da organização, o que é considerado sempre um tema delicado na investigação organizacional. Por exemplo, num estudo realizado por Madison *et al* (1980, *cit in* Buchanan & Bryman, 2007), sobre a *“perceção das chefias relativamente às políticas da empresa”*, os autores chegaram à conclusão que o tópico da investigação era demasiado sensível e que a palavra *“políticas”* deveria ser substituída por outra expressão menos delicada. No item 12 do OCQ, para além das opiniões diretas de colaboradores que consideraram o item sensível (referindo, inclusive, que *“Frequentemente”* parece tornar o item ainda mais delicado), parece ter sido registada também de forma indireta, alguma defensividade nas respostas, sendo que alguns participantes consideraram que como colaboradores, não devem ter opinião sobre as políticas da empresa mas apenas aceitá-las, porque não são eles que as definem. Assim, será importante para a investigação organizacional, e mais concretamente, neste caso em específico, para a investigação na temática do compromisso organizacional, procurar perceber se no futuro poderão ser utilizados novos métodos de investigação no sentido de aumentar a comodidade e sinceridade das pessoas na resposta a questionários. Neste sentido, parece existir alguma evidência, que relativamente

à aplicação de questionários em papel, a utilização de computadores e da *Internet* para a aplicação de questionários poderá aumentar o relato de informação considerada como sendo mais sensível (Eaton & Struthers, 2002; Joinson, 1999; Tourangeau & Yan, 2007). Para ajudar a diminuir o problema do efeito da sensibilidade contextual dos itens e o incómodo dos respondentes causado por não poderem explicar as suas opções de resposta, poderá ser útil também incluir questões abertas no questionário (Carabain *et al*, 2006; Vinten, 2005).

6.2 Contributos para a validade do constructo de Compromisso Organizacional

No processo de validação de um constructo é fundamental avaliar e garantir a validade de conteúdo dos instrumentos desenvolvidos para a sua medição (Messick, 1975 *cit in* Vogt *et al*, 2004). Deste modo, a validade de conteúdo é considerada como sendo essencial para o processo de validação de um constructo (Vogt *et al*, 2004). Apesar de ser uma estratégia negligenciada, alguns autores defendem que para a validação do conteúdo de um determinado instrumento é essencial a consulta dos membros da população alvo (neste caso os colaboradores das organizações), seja através de entrevistas ou de outros métodos qualitativos, como o *focus group* (Haynes *et al*. 1995; Vogt *et al*, 2004). Tal consulta, pode permitir inclusive o aperfeiçoamento de um determinado constructo, sugerindo p.ex. a adição de novas dimensões (Vogt *et al*, 2004). Como já foi referido anteriormente, têm sido construídos vários instrumentos para avaliar o compromisso organizacional (CO), não existindo consenso sobre qual o mais adequado, pois o próprio conceito de CO não é unânime (nomeadamente questiona-se a sua dimensionalidade). Assim, neste estudo, considerou-se pertinente consultar a opinião dos colaboradores sobre a validade de conteúdo do OCQ. Para tal, foi necessário questioná-los diretamente acerca da relevância dos itens que compõem o questionário e acerca da representatividade dos mesmos face ao constructo de Compromisso Organizacional, se estes refletem e cobrem adequadamente, ou não, este constructo. Porém, para a discussão deste tópico, que será exposta de seguida, para além da informação que os colaboradores forneceram ao responder diretamente a essas questões, foi importante também recorrer à informação que os colaboradores transmitiram na resposta às questões que visavam a exploração dos itens (anexo 1).

No geral, os participantes consideraram que os itens que compõem o questionário podem ser relevantes para a avaliação do seu grau de CO, apesar de lembrarem ser importante, tentar corrigir os problemas atribuídos a alguns itens. Relativamente à representatividade dos itens, os participantes forneceram diferentes respostas quando questionados sobre se os itens do questionário captavam adequadamente o constructo a ser medido: o compromisso organizacional. Assim, dos 16 colaboradores, 9 consideraram que os itens cobrem perfeitamente o constructo de CO e que portanto “...as questões principais estão presentes no questionário”. No entanto, alguns colaboradores referiram outros aspetos que consideram que poderiam estar incluídos no questionário. Esses aspetos parecem refletir a dimensão instrumental (calculativa ou de continuidade) do compromisso organizacional. De facto, quase metade dos colaboradores entrevistados (n=7), aludiram aos benefícios e aos custos associados à sua saída da empresa, afirmando que seria útil o questionário abordar melhor essa temática, pois há vários fatores que consideram que o questionário não reflete e que muitas vezes eles têm em conta para se manter (ou não) nas empresas, nomeadamente os salários, p.ex.: “(...) a verdade é que o salário é importante

para estarmos aqui (...) “ (Colaborador 3); “(...) as pessoas necessitam de trabalhar para se sustentar (...) as perguntas do questionário não exploram ou têm em conta muito isso (...) (C11) ” . A “*empresa estar perto da nossa casa ou não*” também foi referido como um fator importante para “*medir a nossa ligação à empresa*” (C12). O Colaborador 9, sugere até itens, para avaliar o grau de necessidade do colaborador em se manter na organização, p.ex.: “(...)” *se a empresa mudasse para outro sítio, mais distante da sua casa a sua visão de continuar na empresa seria a mesma?*” (...) *porque muitas vezes, as pessoas trabalham numa empresa porque é aquela que está mais perto de casa ou assim (...)* (C9) ” . De facto, McGee & Ford (1987), realizaram um estudo onde analisaram a escala do Compromisso Instrumental (ou Continuidade), de Meyer & Allen, (1990) (*Continuance Commitment Scale*). No seu estudo identificaram nessa escala de Compromisso Instrumental, duas subcomponentes distintas: a primeira subcomponente refletia o compromisso do colaborador baseado na perceção de que teria poucas alternativas de emprego e a segunda subcomponente refletia o compromisso do colaborador baseado na sua perceção de sacrifício pessoal que o abandono da organização implicaria (McGee & Ford, 1987). Nos dados recolhidos podemos verificar que alguns colaboradores sentiram que era importante a presença de itens claramente associados à primeira subcomponente (perceção de poucas alternativas de emprego), no sentido de uma avaliação mais completa do seu grau de compromisso, p. ex: “ (...) [o questionário] *Só não aborda as tuas opções (...)* isto é não tem muito em conta a dificuldade da vida atualmente em termos de emprego (...) por vezes podemos não ter outras opções (...) isso é importante (...) as opções que temos ou não (...) (C14); (...) *não é fácil deixar a empresa quando as coisas não estão fáceis lá fora em termos de empregos (...)* (C11); A segunda subcomponente (perceção de sacrifício pessoal que o abandono da empresa implica) também está refletida por exemplo, na seguinte sugestão do Colaborador 16: “ (...) *também deveriam questionar as pessoas sobre até que ponto elas e a família delas iriam sofrer se abandonassem a empresa (...)*”.

De facto, a maioria dos itens parece estar associado a uma dimensão mais afetiva do compromisso organizacional, como refere o Colaborador 12: “ (...) *está aqui uma questão inerente nas perguntas (...) que é se nós gostamos muito da empresa ou não, se nos sentimos bem aqui (...)*”. No mesmo sentido, o colaborador 11 considera que os itens “... *falam mais do “amor à camisola” (...)*”. Esta informação e o facto de muitos colaboradores referirem a ausência na escala de itens relacionados com a componente instrumental do compromisso, pode inicialmente levar à conclusão de que, de facto o OCQ mede exclusivamente o compromisso afetivo, como consideram alguns autores (e.g. Meyer & Allen, 1991), e que portanto este instrumento é unidimensional. Efetivamente, para além das análises realizadas por Mowday *et al* (1979), outros estudos realizados suportam esta teoria da unidimensionalidade do OCQ (e.g Ferris & Aranya, 1983). No entanto, e de acordo com a informação obtida nas entrevistas em que se exploraram os itens do OCQ (anexo 1), poderemos verificar que alguns itens parecem mais ambíguos no que diz respeito a esse aspeto. De facto, alguns itens parecem também refletir de alguma forma, uma dimensão mais instrumental do compromisso, ao estimular os colaboradores para a realização de uma análise dos custos e benefícios que estariam associados a um eventual abandono da empresa. Por exemplo, os itens 7 e 9, induziram nos colaboradores raciocínios sobre até que ponto ficariam a ganhar ou a

perder se abandonassem a organização, p.ex: Item 7: “...iria receber melhores salários ou condições? Seria perto de minha casa?”.(C9); Item 9:“...a resposta podia mudar consoante as mudanças que fossem e outra coisa importante que já referi (...) se eu soubesse que tinha emprego noutra sítio(...)”(C11). O mesmo aconteceu com o item 4 que também parece refletir uma dimensão mais instrumental: “(...) iria depender de muita coisa (...) poderia ser uma proposta que eu considerasse irrecusável monetariamente por exemplo (...)” (C1).

Também o item 13 pareceu evidenciar duas dimensões de “preocupação”: uma mais afetiva (interesse pelo sucesso e crescimento da organização), e outra, de algum modo mais instrumental, pois levou a que alguns colaboradores percecionassem o sacrifício pessoal que seria para eles abandonarem a organização e as poucas alternativas de emprego disponíveis, p.ex. “(...) Se a empresa fecha isso seria muito mau (...) então aí é que ficava sem ganhar nada (...) não sei para onde ia sinceramente (...)” (C3). Outros estudos realizados confirmam de alguma forma esta ideia: que alguns dos itens do OCQ podem refletir também um compromisso mais instrumental. Por exemplo, dois estudos realizados por Angle & Perry (1981) e Commeiras & Fournier (2001), sugerem que na realidade o OCQ é multidimensional, ao evidenciarem a presença de dois fatores que corresponderão, respetivamente ao compromisso afetivo e ao compromisso instrumental. Porém, o fator correspondente ao compromisso afetivo é aquele que obtém melhores resultados nas análises efetuadas, demonstrando melhor consistência, ao passo que, o fator correspondente ao compromisso instrumental parece apresentar problemas a nível de fiabilidade e consistência (Angle & Perry, 1981; Commeiras & Fournier, 2001). Assim, poderemos chegar a três conclusões:

- 1.O Compromisso organizacional, tendo em conta a análise dos dados obtidos junto dos colaboradores, parece ser um constructo multidimensional, sendo importante medir (adequadamente) também o grau de compromisso instrumental dos colaboradores.
- 2.O OCQ é um instrumento que parece avaliar sobretudo o grau de compromisso afetivo dos colaboradores;
- 3.Ainda assim, o OCQ contém itens que parecem também refletir um compromisso mais instrumental. No entanto, e indo de encontro aos estudos supra citados que sugerem a multidimensionalidade do OCQ, tal dimensão instrumental do compromisso parece não estar muito bem refletida no questionário (não estará suficiente e adequadamente representada nos itens), daí grande parte dos colaboradores ter notado a ausência de itens claramente associados a essa dimensão no OCQ.

Acresce ainda, que alguns destes itens que parecem refletir também uma dimensão mais instrumental do compromisso, foram alguns dos itens considerados mais difíceis pelos colaboradores (nomeadamente os itens 4, 7 e 9), e portanto, alguns dos itens para os quais eles necessitaram de mais tempo para responder. Assim, estes itens (entre outros problemas) podem ter provocado um maior conflito de atitudes nos respondentes, possivelmente porque o objeto de atitude não estará suficientemente claro nos mesmos. É importante relembrar, que Bassili (1995) demonstrou que questões que provocam maior conflito de pensamentos, experiências e sentimentos nos respondentes, demoram mais tempo a ser respondidas. Desta forma, será essencial assegurar que cada item do OCQ reflita claramente, apenas uma dimensão do compromisso. Dado que a definição de CO de

Mowday *et al* (1979) se foca na dimensão afetiva (Mowday, 1998), será necessário assegurar que os itens do OCQ refletem somente essa dimensão. Porém, parece ser importante, avaliar adequadamente não somente o compromisso afetivo dos colaboradores, mas também o seu compromisso instrumental. É relevante ainda referir, que outros estudos que analisaram o OCQ, encontraram problemas em itens, que no presente estudo também foram incluídos como pertencendo ao lote dos mais problemáticos, nomeadamente os itens 4, 7 e 12 (Angle & Perry, 1981; Tedd & Meyer, 1993; Commeiras & Fournier, 2001; Lee & Gao, 2005).

No entanto, é de salientar a importância das boas relações interpessoais existentes entre o autor deste estudo e os colaboradores da empresa onde este foi realizado, para a obtenção de dados que, possivelmente noutras condições poderiam ser mais difíceis de obter. Assim podemos verificar, que poderão existir problemas distintos no OCQ. Problemas causados, quer pela ambiguidade na interpretação dos itens, pela sua inversão, por efeitos contextuais dos itens que condicionam as respostas, pela dificuldade que alguns suscitam na definição de padrões de comparação importantes para a formação de julgamentos, pela sensibilidade contextual dos itens ou problemas mais conceptuais, relacionados p.ex. com o facto de alguns itens não estarem claramente associados a apenas uma dimensão do compromisso. Porém, para reforçar a validade do OCQ, será importante no futuro aprofundar esta investigação, realizando estudos que visem uma melhor compreensão e a diminuição, do impacto de cada uma destas fontes de dificuldades. Da mesma forma, será também importante investigar e ter em conta este tipo e diversidade de problemas, noutros instrumentos que avaliam o compromisso organizacional.

Os resultados alcançados no presente estudo estão contudo limitados pelo facto da amostra não permitir a generalização dos mesmos, dado que é uma amostra de oportunidade, com um pequeno número de participantes (n=16). De realçar ainda, as qualificações elevadas (superiores à média) dos colaboradores que constituíram a amostra deste estudo (81,3% com Licenciatura pré Bolonha).

Bibliografia:

- Almeida, L. & Freire, T. (2007). *Metodologia de investigação em Psicologia e Educação* (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Anderson, N. (1973), Information Integration Theory Applied to Attitudes About U.S. Presidents, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 64, No. 1, 1-8.
- Angle, H., & Perry, J. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-1.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 7.
- Bassili, J. N. (1995). On the psychological reality of party identification: Evidence from the accessibility of voting intentions and partisan feelings. *Political Behavior*, 17, 339–358.
- Bassili, J. N., & Fletcher, J. F. (1991). Response-time measurement in survey research: A method for CITI and a new look at non attitudes. *The Public Opinion Quarterly*, 55, 331-346.
- Bassili, J. N., & Scott, S. (1996). Response latency as a signal to question problems in survey research. *The Public Opinion Quarterly*, 60(3), 390-399.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Biemer, P. & Lyberg, L. (2003) *Introduction to survey quality*. Hoboken: Wile.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230–251.
- Buchanan, D., & Bryman, A. (2007). Contextualizing methods choice in organizational research, *Organizational Research Methods*, vol.10, no.3, pp. 483-501.
- Callegaro, M., Yang, Y., Bhola, D. S., & Dillman, D. A. (2006). Response latency as an indicator of optimizing. A study comparing job applicants and job incumbents' response latency on a web survey. http://mariocallegaro.info/pdf/papers/Callegaro_Yang_Bhola_Dillman_ResponseLatencyAsAnIndicatorOfOptimizingRC33.pdf, acedido a 20.06.2011.
- Carabain, C., Dijkstra, W., Berg, H. & Zouwen, J. (2006). The influence of considerations on response behavior in survey interviews: A mixed methods approach. *2005 ASA Proceedings. AAPOR-ASA Section on survey research methods*. Alexandria: American Statistical Association.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1998). Organizational commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do organizational commitment questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*, 3, 269-284
- Collins, D. (2003) Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12, 229-23.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 239-251.
- Draisma, S., & Dijkstra, W. (2004). Response latency and (para)linguistic expressions as indicators of response error. In S. Presser, et al. (Eds.), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires* (pp. 131–148). Hoboken: Wiley.
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2002). Using the internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace. *CyberPsychology and Behavior*, 5, 305-313.
- Fazio, R. & Williams, C. (1986) . Attitude Accessibility as a Moderator of the Attitude-Perception and Attitude-Behavior Relationship: An Investigation of the 1984 Presidential Election. *Journal of Personality and Social Psychology* 51:505-51.
- Ferris, K., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work*. London: Routledge
- Haynes, S. N., Richard, D. C. S., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7, 238 –247
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

- Johnson, M., Shively, W. P., & Stein, R. M. (2002). Contextual data and the study of elections and voting behavior: connecting individuals to environments. *Electoral Studies*, 21, 219e233.
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology*, 5, 213-236.
- Lee, K. & Gao, T. (2005). Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its Dimensionality and Relationships with Satisfaction and Work Outcomes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15.4, 375-399.
- Martin, E. (2006) *Survey Questionnaire Construction*, Research report series #2006-13, Director's Office U.S. Census Bureau, Washington DC.
- Mathieu, J. E. & Zajac, M. D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McDaniel, M. A., & Timm, H. (1990, August). *Lying takes time: Predicting deception in biodata using response latency*. Paper presented at the 98th American Psychological Association Annual Convention. Boston, MA.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology* 72, 638-642.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3) 372-37.
- Meyer, J. & Allen, N. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 299-326.
- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 323-327.
- Meyer, J, Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mussweiler, T. (2003). Comparison processes in social judgment: Mechanisms and consequences. *Psychological Review*, 110, 472-489.

- Nascimento, P. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. A. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1). 115-13.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Riemer, H. & Shavitt, S. (2011). Impression management in survey responding: Easier for collectivists or individualists?. *Journal of Consumer Psychology* 21:2, 157-168.
- Schwarz, N. (2000). Attitude measurement. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology* (pp. 313-317). Washington, DC/New York: American Psychological Association / Oxford University Press.
- Schwarz, N. (2007). Cognitive aspects of survey methodology. *Applied Cognitive Psychology*, 21, 277–287.
- Schwarz, N., & Oyserman, D. (2001). Asking questions about behavior: Cognition, communication, and questionnaire construction. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 127-16.
- Smeenk, S., Eisinga, R., Teelken, J., & Doorewaard, J. (2006). The effects of human resource management practices and antecedents of organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:12, 2035-34.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-29.
- Tourangeau R., Rasinski K. A. (1988) Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement, *Psychological Bulletin*, 103, 299-314.
- Tourangeau, R., Rips, L.J., and Rasinski, K. (2000), *The Psychology of Survey Response*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133, 859-88.
- Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R. and Leaman, J.A. (2000) The Influence of Job Familiarity and Impression Management on Self-Report Measure Scale Scores and Response Latencies. *Journal of Applied Psychology*, 85, 50–64.
- Vinten, G. (1995). The art of asking threatening questions. *Management Decision*, 33(7): 35-39.
- Vogt, D. S., King, D. W., & King, L. A. (2004). Focus groups in psychological assessment: Enhancing content validity by consulting members of the target population. *Psychological Assessment*, 16(3), 231-243.
- Willis, G. (1999) *Cognitive interviewing. A “how to” guide*. Rockville, MD: Research Triangle Institute.
- Willis, G. (2004). Cognitive Interviewing Revisited: A Useful Technique, in Theory? In S. Presser, *et al.* (Eds.), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires* (pp. 23–43). Hoboken: Wiley.
- Wise, S.L., Bhola, D.S., & Yang, S. (2006). Taking the time to improve the validity of low-stakes tests: The effort-monitoring CBT. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 25, 21-30.

Anexo 1

Descrição e Interpretação dos dados das entrevistas (itens)

Anexo 1.1

Item 1 - *“Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida”.*

Interpretação

Os participantes questionados acerca deste item, interpretaram-no com clareza e de forma uniforme, no sentido da disposição do colaborador para dar o máximo em prol da empresa, nomeadamente efetuar horas extras, sem receber por isso, por exemplo: *“(...) para mim é dar tudo por tudo para fazer o meu trabalho (...)”* (C1); *“Estar mais tempo a trabalhar... e sem receber (...)”* (C4). Para o Colaborador 2, esforçar mais que o normal *“(...) é também trabalhar noutras funções (...)”*. Já o Colaborador 4 refere que para além da quantidade de tempo a trabalhar *“(...) não fugir, não estar sempre a ir à casa de banho já é ajudar muito a empresa(...)”*.

Recuperação de Informação

Relativamente ao processo de recuperação da informação necessária para formar um julgamento, pelas respostas dos participantes foi possível verificar que na resposta a este item parecem ter sido sobretudo recuperadas memórias de experiências anteriores, nomeadamente situações em que os colaboradores realizaram trabalho fora do horário estabelecido inicialmente, o que vai de encontro ao que se verificou anteriormente no processo de interpretação, em que um esforço suplementar foi sobretudo associado à realização de horas extra, por exemplo: *“(...) já existiram situações em que tive que fazer muito mais do que aquilo que me era pedido, como ficar aqui até às 5 da manhã e no dia seguinte ter que estar outra vez aqui às 9 da manhã (...)”* (C1). Ainda relativamente às memórias de episódios anteriores, a importância da forma como o item é interpretado, para as restantes fases envolvidas na resposta a questionários, fica mais uma vez evidente no caso do colaborador 2. Este colaborador tinha interpretado também o esforço suplementar, como a disponibilidade para trabalhar noutras funções. Tal facto levou a que ele recuperasse memórias de experiências anteriores coerentes com essa interpretação, relatando que *“(...) já tive que mudar de funções aqui dentro quando foi preciso (...)”*. Para alguns colaboradores, também os seus sentimentos tiveram um papel importante na formação do seu julgamento, p.ex : *“(...) sinto-me bem nesta empresa.”* (C9); *“(...) agora cheguei a um ponto em que perdi um pouco o ânimo porque certas coisas aqui deixaram-me triste(...)”* (C14). Alguns participantes parecem também ter recuperado algumas crenças importantes para formar os seus julgamentos. Crenças relativamente a eles próprios e à forma como eles consideram que os colaboradores, em geral, se devem comportar, quando tal esforço é requerido, por exemplo: *“(...) atualmente temos que estar dispostos a trabalhar noutras funções (...)”* (C2); *“(...) sou sempre capaz de dar tudo por tudo (...) quando um colaborador entra numa empresa deve dar sempre o seu melhor independentemente do que se passa!”* (C11).

Julgamento

Todos os participantes relataram que a formação de um julgamento para este item foi trivial, sendo que comum a todos eles parece ter sido o facto de terem facilmente recuperado memórias de experiências anteriores. Todos os colaboradores que responderam “Concordo totalmente” formaram julgamentos praticamente imediatos, estes parecem ter classificado toda a informação recuperada (quer sejam crenças, sentimentos ou memórias de experiências anteriores) como sendo muito positiva ou favorável, combinando-a num único julgamento global, que se traduziu numa forte disposição para se esforçarem “mais que o normal”. Porém, para dois colaboradores, o processo de formação do julgamento, apesar de considerado simples por ambos, não terá ocorrido de igual forma. Os Colaboradores 9 e 14, mostraram estar dispostos a esforçarem-se, mas não de forma tão intensa quanto os outros Colaboradores. Tal facto, deve-se à integração de diferentes fontes de informação as quais não terão sido classificadas e valorizadas de igual forma pelos colaboradores, o que vai de encontro à Teoria da Integração da Informação de Anderson. No caso do Colaborador 9, como o próprio admite grande parte da informação recuperada foi classificada como sendo muito favorável e relevante para que estivesse disposto a esforçar-se mais do que o normal para ajudar a organização. Porém, uma das informações recuperadas com base numa experiência anterior, em que ele afirma que *“(...) já trabalhei por conta própria e sei que não faria tanto ainda assim do que o que fiz nessa altura (...)”*, parece ter sido decisiva para que o colaborador formasse um julgamento diferente do dos colegas. Para a formação de um julgamento global, essa informação, retirou um pouco de peso à outra informação recuperada pelo colaborador *“(...) para chegar à resposta tive em conta vários aspetos (...) todos na maioria levavam a que esco-*

lhesse a opção 7 (...) mas só não a pus devido ao facto de já ter sido patrão de mim mesmo , isso já me mostrou que quando é assim nós se for preciso nem dormimos (...) . Já o colaborador 14 relatou experiências anteriores em que considera que *"(...) muitas vezes faço até mais do que aquilo que me pedem (...)* e tal informação parece ter tido um grande peso na formação do seu julgamento, que foi no entanto contrabalançado pelos sentimentos de insatisfação com a sua situação atual na empresa. Tais sentimentos de insatisfação terão sido classificados pelo colaborador, como sendo negativos ou desfavoráveis, para que se esforçasse mais do que o normal. E apesar da relevância que o colaborador lhes atribuiu não ter sido suficiente para que ele se revelasse indisponível para esse esforço suplementar, ainda assim, esses sentimentos de insatisfação fizeram com que no julgamento global, a sua disposição não fosse tão grande como a de outros colegas. Para a formação do julgamento parece ter sido importante também comparar-se com outros colegas de trabalho: *"Em função de outro pessoal que cá trabalha é normal eu agora dar menos já que não ando tão satisfeita (...) Voltaria a colocar a opção seis, sobretudo por não estar muito feliz com a minha situação e sinceramente já não sei se irei dar tudo da mesma forma (...)"* .

Seleção de Resposta

Todos os colaboradores que escolheram a opção sete, relataram que conseguiram facilmente fazer corresponder o seu julgamento interno às opções de resposta: *"(...) foi fácil escolher ... é daquelas que não deixa dúvidas(...)"*(C1). O colaborador 9 por sua vez voltou a explicar porque não selecionou a opção de "Concordo Totalmente": *" (...) pus a opção seis porque só punha "concordo totalmente" se trabalhasse para mim (...) aí era capaz de esforçar-me a mais de 100 por cento (...)"* . Já o Colaborador 14 apesar de revelar que foi simples responder, revelou que gostaria de poder aclarar a sua resposta *"(...) o que eu sinto, de um modo geral foi resumido na resposta que dei (...) mas não dá para explicar tudo e posso de facto ser mal interpretada(...)"*. Relativamente ao facto de este item poder potenciar eventuais estratégias de edição de resposta por parte dos participantes, o Colaborador 9 refere que neste item *"(...)aquilo que se espera que responda é "concordo totalmente"(...) é um bocado o que é esperado das pessoas(...)"* e que por isso sentiu *"... aquela pressão para responder "concordo totalmente" (...)"* mas não o fez. Já o Colaborador 14, revelou algum desconforto por não poder explicar a sua resposta de "Concordo moderadamente": *"(...) senão as pessoas olhando ainda pensam "esta pessoa não quer é trabalhar nem se esforçar"(...)"* "De qualquer das formas, apesar dessa "pressão" nenhum dos dois colaboradores parece ter deixado de selecionar a resposta inicialmente formada.

Anexo 1.2

Item 2 - "Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar".

Interpretação

Os participantes interpretaram este item de forma uniforme: em termos de se sentirem bem ou não na empresa, da sua satisfação com o ambiente da mesma. Os colaboradores 7 e 14 expressaram que tal está também relacionado com a satisfação com as condições de trabalho, políticas e regras da empresa e o apoio por parte das chefias: *"(...) é uma pessoa chegar à organização e as políticas serem justas para todos, as regras estarem claras e darem valor ao teu trabalho (...) dar o apoio necessário é fundamental"*. (C14); *" (...) se estou contente não só com as condições de trabalho, mas também com o ambiente, a forma como as pessoas me tratam (...)"* (C7).

Recuperação de Informação

Para responder a este item, os colaboradores parecem ter sido capazes de recuperar sentimentos, crenças e experiências anteriores, por exemplo: *" (...) adoro trabalhar aqui.."* (C6); *" (...) acho que é uma boa organização, com boas condições de trabalho(...)"* (C13); *"(...)pensei em algumas ocasiões em que se calhar as coisas poderiam ter corrido de outra forma (...)"* (C7).

Julgamento

Na maioria dos casos, os julgamentos neste item, terão sido formados de modo imediato. Como o colaborador 6 que terá recuperado sentimentos e crenças positivas acerca da empresa. Para este colaborador *" (...) é daquelas perguntas que eu já sei a resposta não preciso de pensar muito"*. Porém, p.ex. no caso do Colaborador 7 o julgamento não terá sido tão imediato, e as suas experiências em que as coisas não correram tão bem, terão tido algum peso no seu julgamento final *"... em termos globais sinto-me bem trabalhar aqui e gosto, isso é certinho! mas existiram coisas menos boas que tive que ter em conta (...)"* .

Seleção de Resposta

Relativamente à correspondência do julgamento interno dos colaboradores às opções de resposta, e a potenciais estratégias de edição de resposta, não foram registadas dificuldades.

Anexo 1.3

Item 3 - “*Sinto muito pouca lealdade para com esta organização*”.

Interpretação

No que diz respeito à interpretação deste item, um colaborador revelou algumas dificuldades, devido ao facto do item ser invertido, isso causou-lhe alguma confusão para estabelecer o seu raciocínio: “*(...) não percebi muito bem ... eu sinto muito lealdade... por isso é que não percebi (...)*” (C5). Quanto às outras interpretações, estas não foram todas iguais o que pode indicar alguma ambiguidade do item. Para o Colaborador 9 p.ex não foi fácil definir um significado para lealdade: “*(...) sei lá, posso entender lealdade de várias formas (...)*”. Assim, os colaboradores associaram lealdade para com a empresa a diferentes ideias: com a necessidade do colaborador trabalhar ao máximo de modo a recompensar a empresa (interpretação do Colaborador 6), por outro lado, foi também associada ao facto de o colaborador leal “*não falar mal da organização*” (C14) para o exterior, ou a questões relacionadas com a saída da empresa: “*(...) se era capaz de sair por uma oferta com pouca diferença a nível salarial(...)*” ou sair sem “*considerar os problemas que deixava lá ...*” (C9).

Recuperação de Informação

Na resposta a este item, à exceção de um colaborador todos os outros pareceram conseguir recuperar informação. Só o Colaborador 5 é que terá tido dificuldades em recuperar informação, visto que não conseguiu interpretar bem a pergunta, como já foi referido. Este, apesar de assumir que sente muita lealdade, na altura de responder, como não percebeu bem a pergunta terá passado diretamente da fase de interpretação para a fase da seleção de resposta: “*foi difícil porque não sabia o que responder por isso é que escolhi a 4*”.

Julgamento

Na fase de julgamento, dois colaboradores relataram que este foi bastante simples, pois baseou-se em informação totalmente favorável à sua lealdade à organização, deste modo selecionaram a opção 7. Porém noutros casos, foi possível verificar que o julgamento não terá sido tão simples/imediato. O colaborador 9 terá recuperado informação de situações passadas noutras empresas que lhe sinalizaram que ele sente-se como um colaborador leal, no entanto a crença recuperada de que hoje em dia no mundo de trabalho “*...não podemos fechar portas a nada (...)*”, impediu que sentisse que pudesse discordar totalmente da afirmação, discordando moderadamente. Quanto ao colaborador 14, este para formar um julgamento, parece ter recuperado informação de memórias anteriores e informação contextual da resposta ao item anterior. Ambas terão sido classificadas como sendo importantes e desfavoráveis ao sentimento de lealdade pela empresa “*lealdade é complicado responder (...) digamos que não sinto muita lealdade (...) tive em atenção na altura de responder às situações que aqui me desagradam ... o facto de eu ter dito na pergunta anterior que não dizia aos meus amigos que esta era uma boa organização para se trabalhar, faz-me logo pensar que de facto talvez não esteja a ser leal...)*”. Desta forma, este colaborador viria na fase seguinte a selecionar a opção “concordo ligeiramente”.

Seleção de Resposta

Quanto à correspondência do julgamento às opções de resposta, o Colaborador 14 relatou mais uma vez incómodo por não poder explicar a sua resposta. E terá ainda editado a sua resposta, devido a desejabilidade social, afirmando que só não pôs as opções 6 e 7 porque *acha “que ia dar ar que não sou uma pessoa leal já de mim (...)* seja de esta seja de outra empresa (...) senti um pouco de contradição, porque queria afirmar que não dá para eu ser muito leal à empresa neste momento, mas sem afirmar que sou desleal como pessoa”.

Anexo 1.4

Item 4 - “*Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização*”.

Interpretação

Em termos da interpretação do item, foi relatada alguma ambiguidade, apesar de alguns colaboradores terem logo interpretado o item como a disposição para dar tudo pela empresa só para lá permanecer, por exemplo: “*(...) se estaria*

disposto a tudo(...)”(C1); *“se eu...para não sair desta empresa, faria qualquer coisa (...)*” (C2). No entanto a pergunta foi considerada pouco clara pelos colaboradores, nomeadamente a expressão “qualquer cargo”, que foi considerada pouco específica, p.ex: *“(...) ‘qualquer cargo’ posso interpretar em qualquer sentido (...) ‘qualquer cargo’ é subjetivo, como é que vou saber qual é o cargo?”* (C6); *“(...) depende muito do ‘qualquer cargo’ (...) posso entender como um cargo restrito à minha área ou mesmo qualquer cargo (...)*”(C13); *“... ‘qualquer cargo’ tipo o quê? qual é o objetivo da pergunta?”* (C15).

Recuperação de Informação

Para responder a este item, os colaboradores em geral, terão necessitado de recuperar vária informação, pois o julgamento não foi tão imediato como noutros itens, devido à sua maior subjetividade. Alguns colaboradores terão recuperado memórias de experiências anteriores em que mudaram de funções na empresa, como os colaboradores 2 e 6 *“eu já fiz coisas aqui que não o que faço agora (...) já mudei de funções (...)*”(C2); *“(...) já mudei de área no passado, mas na altura foi por opção em conjunto com a administração porque apesar de tudo acho que é uma área que tem a ver com a minha capacidade (...)*” (C6). Também muitas crenças terão sido recuperadas pelos colaboradores, nomeadamente face à sua capacidade e disponibilidade para aceitar diferentes cargos na empresa : *“...assim não éramos profissionais, cada pessoa cá dentro tem o seu cargo e a sua área a defender... não vou andar a limpar o chão só para trabalhar aqui ...há cargos dentro das minhas capacidades...agora ‘qualquer cargo’...”* (C6); *“Só aceitaria trabalhar em algo que eu me adequasse ... não era capaz de fazer qualquer coisa só para ficar aqui (...)*”(C7). Alguns colaboradores também parecem ter formado um julgamento com a ajuda da resposta afetiva, recuperando sentimentos, como no caso do Colaborador 7 : *“(...) muitas das funções que existem aqui na empresa eu sei que não gostaria de fazer, não me iria sentir feliz ou realizada (...) gosto do que faço atualmente!”* (C7).

Julgamento

Neste item a formação dos julgamentos não foi tão simples para os participantes. O Colaborador 1 afirma que *“(...) foi um tanto ao quanto complicado de responder (...)*”. No caso do colaborador 7, este foi o que relatou maior certeza na sua decisão de resposta, revelando que só oscilou um pouco na resposta porque o “qualquer cargo” poderia ser um que ela considerasse que até poderia ser bom para ela, mas como ela própria afirma, a maior parte dos cenários foram classificados como negativos e desfavoráveis. Assim, num julgamento global ela não teve dúvidas em colocar a resposta sete: *“(...)Estou definitivamente certa da resposta que dei porque tudo tem um limite , ‘qualquer cargo’ depende de muita coisa (...) por isso definitivamente não aceitaria qualquer cargo para continuar aqui(...)*”. Já o colaborador 2 revelou dificuldades para responder pois *“depende do cargo que fosse”,* sendo que *“não sabendo qual é o cargo”* afirmou não se conseguir *“situar bem na pergunta”*. Tal facto mostra que este item pode trazer dificuldades para os participantes formarem um julgamento global, pois o “qualquer cargo” é considerado demasiado abrangente e pouco específico. O colaborador 2 justificou que *“puxei mais para o lado do discordo”* pois classificou maior parte dos cenários possíveis de trabalho noutras funções, como sendo negativos, um pouco à semelhança do Colaborador 7, dizendo que *“Há coisas que não faria aqui dentro”*. No entanto, o facto de ter recuperado informação relacionada com memórias anteriores, em que já mudou de funções na atual empresa (com sucesso), levou-o a não colocar a opção de discordo totalmente e a estar menos indisponível para a eventualidade de aceitar algum cargo diferente do seu : *“como já passei por outros cargos e adaptei-me bem isso poderia-me levar a responder que sim(...)*”. Ao classificar essa opção como positiva, terá atenuado um pouco o seu julgamento global, apesar de, ao que tudo indica, ter atribuído maior importância aos cenários negativos de trabalho noutras funções. Desta forma, o seu julgamento na fase de seleção de resposta traduziu-se na seleção da opção 2 “Discordo moderadamente”. Já os colaboradores 6, 12 e 13, foram neutros na sua resposta o que se traduziu na seleção da opção 4, pois segundo eles *“depende muito do cargo”* (C12). O colaborador 12 afirma mesmo que não sabe e que por isso deixou a resposta em aberto. Já o Colaborador 6, parece ter recuperado informação de uma experiência anterior na atual empresa em que trabalhou noutra função. Assim, considera que existem cargos que poderia assumir, e outros que não, como *“cortar a relva”* ou ser *“empregado de limpeza”*, então classificou a informação recuperada como positiva e negativa, e os dois tipos de informação viriam a ter o mesmo peso no julgamento global: *“(...) por um lado haviam cargos que eu aceitaria na boa, como fiz no passado, mas por outro há cargos que não seriam bons para mim! (...)*”. A situação do colaborador 13 foi semelhante à do colaborador 6, sendo a única diferença o facto de nunca ter trabalhado noutra função desde que está na empresa

Seleção de Resposta

Quanto à seleção de resposta, para o colaborador 13 não foi fácil responder: *“(...) custou-me um pouco não pôr a 7, porque ao não a pormos até parece que não gostamos da empresa, mas não tem nada a ver (...)* qualquer cargo dá que

pensar (...)”. Já o Colaborador 15 considera que poderia ter até posto a opção 1, mas devido á ambiguidade do item, não sente que tenha conseguido adequar completamente a sua forma de pensar às opções de resposta, tendo-se sentido confuso: “(...) *pus discordo ligeiramente mais numa de “qualquer cargo como assim?” ... se qualquer cargo inclui cargos, por exemplo como limpar o chão...se calhar então eu deveria ter escolhido a opção 1...*”(C15). Sem dados significativos quanto a estratégias de edição de resposta.

Anexo 1.5

Item 5 - “Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares”.

Interpretação

Todos os colaboradores que foram interrogados acerca deste item, expressaram algumas dificuldades a responder, por considerarem que a palavra “valores” é ambígua, podendo apresentar diferentes significados, por exemplo: “(...) *que tipo de valores? Éticos? é uma coisa muito abrangente devia ser assim algo mais específico (...)*” (C5); “(...) *valores sei lá é um bocado vago, pode ser muita coisa (...)*” (C8). Assim, o item não foi considerado muito claro pelos colaboradores, tendo sido atribuídos diversos significados ao item, sendo o mais comum a todos, a relação de cada um com as chefias: “... *forma como a organização trata os empregados...*”(C8). Mas o item foi também interpretado em termos das condições de trabalho disponíveis, ambiente da empresa e o modo como a empresa é gerida, incluindo negócios e regras estipuladas pela mesma. Um colaborador associou também o item às responsabilidades sociais e ambientais da empresa: “ *se se preocupa com a sociedade, até com o ambiente lá fora (...)* ” (C11).

Recuperação de Informação

Quanto à informação recuperada pelos colaboradores para responder a este item, foram sobretudo registadas crenças acerca de si próprios, relativamente às práticas e regras da organização e à forma como consideram que uma organização deve ser gerida. Dois colaboradores, por sua vez também relataram memórias de experiências anteriores: “...*numa altura que precisei a empresa ajudou-me e apoiou-me...*” (C6); “(...) *houve casos que não foram resolvidos ou orientados da forma mais indicada (...)*” (C11).

Julgamento

Para o Colaborador 6 a grande dificuldade neste item foi a interpretação da pergunta, a partir daí segundo ele, foi mais fácil formar um julgamento, “*fui sempre bem tratado...sei que esta empresa tem muito a ver comigo(...)*”. O colaborador 5 classificou e valorizou de forma diferente a informação recuperada. Classificou como positivo o facto de se identificar “...*com maior parte dos valores da empresa...*”, sobretudo “...*a parte ética...*” e como negativa a informação de discordância com algumas “...*regras relacionadas com os empregados...*”. No entanto, a quantidade de informação positiva foi maior: “*contou mais o positivo que o negativo...são mais os [valores] que me identifico dos que os que não por isso fui para o concordo (...)*”. Na fase posterior viria assim a seleccionar a resposta “Concordo ligeiramente”. Da mesma forma, o Colaborador 11 , terá integrado diferentes tipos de informação, classificando-os como mais favoráveis ou desfavoráveis para que considerasse que os seus valores eram similares aos da empresa, no entanto, ao contrário do Colaborador 5 terá atribuído igual importância aos dois tipos de informação , seleccionando posteriormente a opção “Não concordo nem discordo”: “(...) *por um lado há coisas que eu gosto nesta organização...agora por outro lado há coisas que me desiludem...assim tendo em conta as coisas boas e as menos boas a melhor opção foi ser tipo imparcial, porque é ela por ela (...)* ” (C11).

Seleção de Resposta

Nesta fase, os colaboradores voltaram a relembrar os problemas de interpretação do item, o que poderia, segundo eles, ter alterado o seu julgamento e conseqüentemente a sua resposta. No caso do Colaborador 8, este diz mesmo que não pôs “Concordo totalmente” , porque não sabe se interpretou “ *“valores” da forma desejada (...)* se tivesse essa certeza acho que punha a resposta 7...” (C8). Quanto a potenciais estratégias de edição de resposta não foram recolhidos dados relevantes.

Anexo 1.6

Item 6 - “Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização”.

Interpretação

Este item foi considerado simples pelos participantes. Comum a todos foi o facto de interpretarem este item como o gosto de fazerem parte da empresa (afeto), por exemplo: “ *se gosto de estar cá e se gosto de mostrar às pessoas que faço*

parte desta organização(...) "(C7). Em dois casos, o seu significado foi aprofundado, tendo sido associado à consonância com as práticas da empresa, ao prestígio da mesma e ao esforço dos colaboradores: "concordar com as práticas da empresa (...) estar numa empresa de topo respeitada e com muito sucesso (...)"(C16); uma empresa "...em que todos os colaboradores fazem um grande esforço (...)"(C15).

Recuperação de Informação e Julgamento

Como o item foi considerado simples, os participantes revelaram que não foi necessário recuperar muita informação, terão sido recuperados sobretudo sentimentos, como seria de esperar, dada a forma como interpretaram o item (mais em termos afetivos), por exemplo: "(...) quando vejo alguma notícia no jornal ou assim é logo uma satisfação muito grande ..." (C15). Dos 4 colaboradores que foram questionados acerca deste item, três relataram que a formação do seu julgamento para este item foi imediata, não precisando de recuperar muita informação, ou nenhuma como no caso do Colaborador 7: "...não tive nenhuma dúvida, não foi praticamente preciso pensar, concordo totalmente sem dúvidas (...)" (C7). No entanto, o colaborador 16 classificou como sendo negativa, informação que terá recuperado acerca de mudanças que existiram na empresa, as quais não achou "que fossem as melhores", no entanto o seu peso na formação do julgamento global não foi muito grande, sendo que considera que sente orgulho na empresa "sinto orgulho sim...talvez tenha pensado nas tais mudanças...só por isso eu não digo que sinto orgulho a 100 por cento".

Seleção de Resposta

A adequação do julgamento interno dos colaboradores às opções de resposta foi considerada fácil por todos os colaboradores, todos selecionaram a opção 7, com exceção do Colaborador 16, pelas razões já explicadas: Quanto a estratégias de edição de resposta, não foram dados registados dados relevantes.

Anexo 1.7

Item 7 - "Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar".

Interpretação

Relativamente à interpretação do item surgiram dificuldades. Uma dificuldade proeminente prendeu-se com o "organização diferente". Os colaboradores relataram dificuldades com essa expressão pois consideraram-na pouco específica, por exemplo: "não sei se referem a uma empresa qualquer para além desta ou outra de outro setor de atividade (...) ou a uma empresa qualquer existente no mundo, incluindo as de topo, como a Microsoft ou a Google ou uma digamos mais realista ou acessível." (C9); "(...) organização diferente, isso é muito vago (...)" (C11); "(...) diferente em que aspeto? pode ser num aspeto positivo, ou num aspeto negativo...diferente a nível de quê? De remuneração? De ambiente? (...)" (C16); "(...) "quer-se saber até que ponto eu gosto de estar aqui e do ambiente da empresa, mas noutra organização diferente só isso é pouco, não diz muito (...)"(C13)". Para além desta dificuldade, o item também parece ter sido interpretado de duas formas diferentes pelos colaboradores o que pode abarcar respostas diferentes e enviesadas, na base destas diferentes interpretações esteve a atenção dada pelos participantes à expressão "desde que o trabalho fosse similar": 1) alguns colaboradores parecem ter interpretado o item apenas no sentido de se eles concordariam em que se poderiam sentir bem a trabalhar noutra organização diferente com um trabalho semelhante ao trabalho que desempenham atualmente e 2) outros colaboradores interpretaram o item no sentido de se eles concordariam que se poderiam sentir bem a trabalhar noutra organização diferente, mas apenas e só, se o trabalho deles nessa outra organização fosse similar ao atual. Por exemplo, os Colaboradores 3 e 16 parecem ter compreendido o item como na 1ª forma de interpretação: "(...) aqui quer-se saber se eu fosse para outro sítio fazer a mesma coisa se eu também me ia sentir bem lá (...)" (C3); "(...) O "trabalho similar" pronto, associo a que ia fazer a mesma coisa na outra empresa do que faço aqui (...). Não percebi que tivesse mesmo que ser similar para eu me sentir bem (...)" (C16). Já o Colaborador 4, interpretou como na 2ª forma de interpretação: "(...) estão a questionar-me se eu gostava da ideia de trocar esta empresa por outra que não conheço, tendo para isso no entanto o trabalho de ser parecido ou igual (...)". Por sua vez o Colaborador 15, identificou as duas possíveis interpretações, o que obviamente o confundiu: "(...) se me poderia sentir bem a trabalhar noutra organização se o trabalho fosse similar (...) mas o trabalho teria que ser similar? (...)". A polivalência/multivalência são características muito valorizadas atualmente no mundo laboral e as pessoas podem querer deixar claro que não estão "presas" apenas a um tipo de função. Talvez substituir o "desde que o trabalho fosse similar" por "a realizar um trabalho similar", p. ex., pudesse ser uma boa opção.

Recuperação de Informação

Relativamente à recuperação de informação, destacam-se os Colaboradores 3 e 16, os quais não conseguiram relatar nenhuma informação relevante que tenham recuperado. O Colaborador 3, não tendo informação sobre a “organização diferente”, tentou encontrar uma base de comparação para fornecer uma resposta o que se revelou infrutífero dado que ele próprio sempre trabalhou na mesma empresa, assim teve dificuldade em recuperar informação, a qual se revelou inacessível: “...não sei responder a esta pergunta sem experimentar o que é que é a outra coisa (...) organização diferente também em quê? para melhor? (...) se tivesse tido experiências diferentes em duas organizações diferentes tentava fazer o peso entre uma organização e outra (...) como só trabalhei sempre nesta empresa, não sei sinceramente”. No caso do colaborador 16, este revelou que parou “logo a ler a pergunta no “empresa diferente”, expressando que ao não possuir informação sobre a outra empresa, acabou por não saber o que responder: “...depende de como seria a outra empresa (...) de quanto iria ganhar (...) do ambiente (...) não tendo essa informação não consegui responder (...)”. A diferença para o Colaborador 3, é que neste caso, o Colaborador 16, não equacionou procurar nenhuma base de comparação para poder responder, e neste caso, esta empresa não era a única na qual o colaborador havia trabalhado. Em ambos os casos, como não souberam o que responder, estes dois colaboradores, selecionaram mais tarde a opção 4 “Não concordo nem discordo”. O caso do Colaborador 13, foi semelhante ao do Colaborador 3, sendo que o primeiro ainda relatou alguma informação que recuperou para tentar responder ao item, nomeadamente informação relativa às características que ele considera que uma organização deve possuir, para se sentir bem lá. Porém, tal informação não o ajudou a formar um julgamento devido às mesmas razões do Colaborador 3: dificuldade em recuperar informação acerca da “Organização diferente” e o facto de ter só trabalhado na presente empresa, o que lhe impediu de comparar com outra pela qual tivesse eventualmente passado. Os restantes colaboradores parecem ter recuperado alguma informação (sobretudo crenças e sentimentos) para formar um julgamento, no entanto, revelaram dificuldades semelhantes às do Colaborador 3, 13 e 16, porque, devido à ambiguidade da “organização diferente”, não conseguiram recuperar informação considerada por eles necessária para formar um julgamento mais seguro.

Julgamento

Como já vimos, nomeadamente no caso dos Colaboradores 3 e 16, os participantes revelaram dificuldades para formar um julgamento. Já o Colaborador 4 também não conseguiu revelar total certeza no seu julgamento. Para formar o seu julgamento, terá sido importante a recuperação de informação contextual proveniente da resposta a outros itens: “*Se nas perguntas anteriores escolhi que esta era uma boa organização para eu trabalhar, eu não ia trocar uma empresa que pela qual eu digo que estou disposto a esforçar-me e que me sinto bem na empresa e isto é aquilo(...)*”. Tal informação foi classificada como sendo desfavorável a que respondesse que se sentiria bem a trabalhar noutra empresa. Porém, o desconhecimento relativamente à outra organização também terá servido para recuperar alguma informação que classificou como podendo ser favorável a sentir-se bem a trabalhar noutra empresa: “*(...) não ia aceitar trocá-la por outra que não conheço (...) a não ser que me dessem significativamente mais dinheiro assim talvez fosse e claro o trabalho teria que ser igual ao que faço(...)*”. Ainda assim, o colaborador terá recuperado maior quantidade e considerado mais credível ou importante, a informação classificada como desfavorável, e assim o seu peso no julgamento global foi maior: “*...contrabalançando tudo tive em conta principalmente o facto de me sentir bem a trabalhar cá e saber com o que e conto e optei por jogar pelo seguro (...)*”. Desta forma, o Colaborador 4, formou um julgamento a tender para o discordo. Já os colaboradores 9 e 15, tiveram extremas dificuldades em formar um julgamento. O Colaborador 9, para além das dificuldades em possuir informação acerca da “organização diferente”, p. ex “*(...) deixa muita coisa aberta à imaginação (...) iria receber melhores salários ou condições? Seria perto de minha casa?*”), teve dificuldades com outro aspeto relacionado com a ambiguidade do item, que referiu na fase de interpretação: “*pensei que se fosse dentro das empresas realistas eu punha discordo (...) acho difícil oferecerem-me melhores condições (...) estou perto de casa (...) ganho bem (...) agora se forem incluídas as empresas de topo mundial, eu aí já punha concordo.*”. Deste modo também ele não soube o que responder, selecionando na fase seguinte a opção 4. Quanto ao Colaborador 15, as suas dificuldades prenderam-se com o facto de ter identificado as duas formas de interpretação do item, acima mencionadas. Assim, o seu julgamento ora tendia para o “concordo” porque ele acha que se poderia sentir bem a trabalhar noutra organização diferente com um trabalho similar ao que exerce atualmente, ora tendia para o “discordo” porque achava que se poderia sentir bem a trabalhar noutra organização diferente, mas que para tal, o trabalho não teria que ser necessariamente similar. Assim, no meio desta dúvida de interpretações, alegou não conseguir formar uma opinião: “*(...) não sei responder e pus a opção 4 (...) porque eu acho que até me sentiria bem a*

trabalhar noutra empresa diferente... mas não tinha necessariamente que ter um trabalho parecido (...) isso não vai de encontro à maneira como vejo o trabalho! Temos que estar abertos a novas possibilidades de funções (...) sendo assim pus não sei(...)”. Também o Colaborador 11 teve dificuldades por não possuir informação acerca da “organização diferente”. No entanto, recuperou informação que classificou como sendo favorável a poder sentir-se bem a trabalhar noutra organização, nomeadamente o seu sentimento de desilusão com a atual situação na empresa. Esta informação terá tido um maior peso no julgamento global e deste modo, inclinou-se “...mais para o lado do concordo”.

Seleção de Resposta

Todos expressaram que tiveram dificuldades para selecionar uma resposta, dada a subjetividade do item. A opção 4, a mais utilizada, foi vista como traduzindo um “*não sei, depende*” (C9). O colaborador 11 justificou porque selecionou a opção “concordo ligeiramente” em vez da “concordo totalmente”, explicando que “*a outra organização sendo diferente poderia assim não me agradar, dependendo do que tivessem para oferecer (...)*”, não pôs concordo moderadamente “*porque por causa das dúvidas relativamente à outra empresa, preferi pôr a mínima opção do concordo(...)*”. Já o Colaborador 4 afirmou que não pôs a opção “Não concordo nem discordo” porque “*...depois de tudo o que respondi antes não tinha lógica pôr essa opção...*”. Tal afirmação revela a importância da informação contextual da resposta aos itens anteriores, que ficou temporariamente disponível na memória, e que poderá ter condicionado de alguma forma a sua resposta a este item. Justificou também porque escolheu a opção “Discordo moderadamente” em vez de “Discordo totalmente” com base no desconhecimento acerca das “*...condições para onde iria, como seria a empresa*”, considera que “*...se pusesse “Discordo totalmente” estaria a ser hipócrita porque se aparecesse uma proposta muito boa em termos monetários poderia mudar (...)*”. Quanto a estratégias de edição de resposta, o Colaborador 13 considera o item “*um pouco sensível para quem tenha algum medo que alguém descubra as respostas*”.

Anexo 1.8

Item 8 - “Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances”.

Interpretação

No que diz respeito à interpretação deste item, foi possível observar que todos os participantes o interpretaram em termos da sua motivação no trabalho. No entanto, o item parece ter sido interpretado por alguns colaboradores mais no sentido dos fatores extrínsecos do trabalho e por outros mais no sentido dos fatores intrínsecos. Assim, os fatores intrínsecos, são aqueles mais associados ao conteúdo do trabalho, como o desenvolvimento pessoal, o trabalho desafiante e o sentimento de realização, por ex: “*...se gosto do trabalho que estou a fazer ou não (...) se sinto vontade e prazer naquilo que faço.*” (C9). Por sua vez os fatores extrínsecos seriam fatores como: a liderança das chefias, condições físicas de trabalho ou salários, por exemplo: “*(...) se a organização...tenta sempre estimular o colaborador...um estímulo forte pode ser o salário ou plano comissional...*” (C15). Assim, alguns colaboradores parecem ter entendido o item mais no sentido de avaliar os fatores extrínsecos da motivação, enquanto outros parecem ter entendido o item mais no sentido de avaliar se o trabalho que realizam lhes dá prazer (fatores intrínsecos).

Recuperação de Informação

Na resposta a este item, à exceção de um colaborador, os restantes relataram terem recuperado informação, sobretudo memórias de experiências anteriores sobre situações em que consideraram que foram (ou não) estimulados pela empresa e crenças relativamente à motivação no trabalho.

Julgamento

Para o Colaborador 5 a formação do seu julgamento foi um processo imediato, não tendo necessitado de recuperar qualquer informação para responder: “*...responder a esta pergunta foi automático, sem problemas...*” (C5). O relato do Colaborador 9 por sua vez, reforçou a ideia de que de facto todo o julgamento é na sua essência comparativo. Ele parece ter utilizado a informação recuperada da situação em que trabalhou por conta própria, e comparado com a atual situação na empresa. A comparação permitiu-lhe classificar a informação de quando trabalhou por conta própria, como não sendo tão favorável para que o seu julgamento fosse no sentido de dizer que possui uma motivação a 100% na atual empresa: “*(...) contou para a minha resposta sobretudo o facto de eu gostar de trabalhar nesta empresa e também o que sentia quando trabalhei só para mim(...)*quando trabalhava para mim é como eu digo, a vontade e motivação de trabalhar era insuperável...apesar de agora também ser muita(...)”. Já o Colaborador 15, classificou parte dos dados recuperados como sendo

favoráveis para que concordasse que a organização o estimula, e outra parte, como sendo desfavoráveis. Este considerou que o facto de ter bons desempenhos não se deve só aos estímulos da organização, como pode transparecer o “fazendo com que obtenha boas performances”. Assim, o facto de sentir que o estímulo interior está a ser desvalorizado no item (decorrente da sua interpretação) e o facto de ter recuperado memórias de experiências em que segundo ele a organização não o estimulou muito, terão sido classificados como dados desfavoráveis para o julgamento de que a organização o estimula. Porém, a maior relevância que terá atribuído aos dados favoráveis pesou mais no seu julgamento global :“(…) *não tenho dúvidas que esta organização me estimula, no entanto realmente existiram fases em que não me estimulou tanto como eu queria...e ai valeu o meu estímulo interior que quis valorizar na altura de responder*”. Daí na fase seguinte ter tido para o “Concordo” e escolhido a opção 6 “Concordo moderadamente” e não a opção “Concordo totalmente”.

Seleção de Resposta

Não foram relatadas grandes dificuldades para adequar o julgamento às opções de resposta. No seguimento do já foi referido, o colaborador 9 afirmou que escolheu a opção “Concordo moderadamente” porque “... *“Concordo totalmente” era só se trabalhasse para mim próprio (...)*”. Quanto às estratégias de edição de resposta foram registados dois aspetos interessantes. O primeiro provém do julgamento do Colaborador 15: um colaborador ao ler o item, dependendo da sua interpretação, pode querer deixar a ideia de que os seus bons desempenhos não se devem só ao estímulo da organização, mas também ao “*estímulo interior*” (C15). Recorde-se que o Colaborador 15 associou o estímulo da empresa ao sistema salarial, e pelo que explicou no seu julgamento não terá querer dado a entender que os seus (bons) desempenhos se devem só aos salários que ganha, mas que algo mais o motiva, algo mais valorizado socialmente. Outro aspeto muito interessante, é o facto de o colaborador poder preocupar-se simplesmente em querer relatar que tem boas performances, pois caso a sua resposta tenda para o “Discordo”, pode ficar a impressão de que os seus desempenhos não são bons: “...*mesmo que fosse mentira...se o trabalho não me desse prazer, se calhar não ia pôr uma opção muito baixa como discordo (...) porque ia parecer que não tenho boas performances, que não ando cá a fazer nada (...)*”. Para tentar minimizar este último aspeto o Colaborador 9 sugeriu que “(…) *podiam perguntar simplesmente se a organização contribui para que me sinta motivado no desempenho do meu trabalho (...)*”.

Anexo 1.9

Item9- “*Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização*”.

Interpretação

O item foi compreendido no seu sentido literal, isto é, compreenderam que se pretende avaliar se o colaborador, tendo em conta a sua situação atual na empresa, a abandonaria bastando para tal que nela “mudasse alguma coisa”. Mas alguns colaboradores parecem também ter associado o item ao facto de se sentirem felizes, ou não, na empresa. Contudo, a expressão “pequenas mudanças” causou dificuldades e foi considerada ambígua por todos os colaboradores, por ex: “(…) *“pequenas mudanças” pode ser tanta coisa.*” (C7); “(…) *“pequenas mudanças” não é assim muito claro (...)* (C16). Alguns colaboradores associaram “pequenas mudanças” sobretudo a modificações ao nível da estrutura da empresa, do salário, horário e até do cargo: “(…) *mudanças na estrutura.... mudarem-me o horário...porem-me num cargo que eu não goste...(C11)*; “(…) *pensei mais em termos estruturais (...)* de chefia por exemplo (...) de salário(...) “ (C13). Alguns colaboradores associaram “pequenas mudanças”, a mudanças que seriam para eles negativas e significativas, Contudo, por exemplo no caso do Colaborador 16, este associou “pequenas mudanças” a “*algo pouco significativo...mudar por 50 euros*”. Esta ambiguidade tem obviamente implicações na resposta dada pelos colaboradores ao item.

Recuperação de Informação

Para responder a este item, os colaboradores parecem ter necessitado de recuperar vária informação. Sendo que dada a ambiguidade do item era difícil conseguirem recuperar informação de forma precisa. Desta forma, terão recuperado sobretudo informação relacionada com aquilo que acreditam ser mais importante numa organização, com aquilo que menos valorizam, com o panorama atual de (des)emprego, com episódios anteriores e informação relacionada com o seu estado atual de satisfação na empresa.

Julgamento

Na fase de julgamento, ficaram claras as dificuldades dos colaboradores ao responderem a este item, devido às dificuldades de interpretação acima mencionadas. O Colaborador 13 relatou que “*não sabia bem o que responder, por isso é que escolhi a 4 (...)* não sabendo quais as mudanças (...) *torna-se difícil responder(...)*”. Tal como o colaborador 13 o Colabo-

rador 11 também teve dúvidas, contudo, no final pesou o seu sentimento de insatisfação com a empresa: *(...) fui mais para o concordo por não estar muito feliz aqui...*. Já o Colaborador 7 pensou mais no facto das *“mudanças serem negativas...se me cortassem o salário ou se me mudassem para uma função que não gostasse (...)”*. Além de as classificar como negativas ter-lhes-á atribuído uma maior importância para o seu julgamento global, no entanto também considerou e classificou alguma informação como não sendo tão negativa, à qual terá atribuído um menor peso para o seu julgamento global: *(...) mas deixei em aberto a possibilidade de serem mudanças assim mesmo muito pequeninas e sem importância (...)”*. Assim, o seu julgamento global tendeu para o “Concordo”. O Colaborador 12, esse formou um julgamento, a tender para a concordância com o abandono, pois apesar das dúvidas, terá representado “pequenas mudanças” como mudanças favoráveis ao seu abandono da empresa. Já o Colaborador 16, comparou as condições que mais valoriza no trabalho com as suas condições atuais na empresa, o que lhe permitiu classificar o salário atual como a variável mais favorável a um possível abandono. Todas as outras variáveis terão sido desfavoráveis a um abandono (como a localização atual, o cargo atual). Ainda assim a importância atribuída a uma eventual mudança no salário não foi suficiente para que no seu julgamento global não discordasse com a afirmação, como se constata no seu testemunho: *“...apenas diminuições na remuneração é que talvez poderia fazer com que mudasse...mas de resto estou no geral satisfeita e pequenas mudanças não vejo que fizessem grande diferença...portanto são mais as coisas boas que as más, por isso, puxei mais para o manter-me aqui...”*.

Seleção de Resposta

Tal como não foi fácil formar um julgamento, também não foi fácil para alguns dos colaboradores selecionarem uma opção de resposta. O colaborador 12, apesar de ter formado um julgamento no sentido do “concordo”, escolheu *“discordo ligeiramente” (...)* *mas enganei-me (...)* *queria ter posto “concordo ligeiramente” (...)* o facto de o item estar invertido parece ter contribuído para o engano. O Colaborador 16 esse foi claro, explicando porque selecionou a opção “Discordo ligeiramente” : *“...não optei pela discordo moderadamente ou totalmente porque acho que ganho mal!”*. Relativamente a estratégias de edição de resposta, o colaborador 7 considera este um dos itens mais delicados pois *“aborda o abandono da organização pela nossa vontade (...) se alguém vê pode não gostar muito (...) pode soar a ingratidão para quem vê de fora mas tudo depende das mudanças.”*. O colaborador 12, também considera que existem *“perguntas mais cómodas no questionário (...) nunca estamos bem à vontade ao dizer que deixaríamos a empresa, ainda por cima ao dizer isso na empresa ”*.

Anexo 1.10

Item 10- *“Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado”*.

Interpretação

Este item foi interpretado de forma algo uniforme pelos colaboradores. Foi compreendido no sentido de estes estarem satisfeitos por trabalharem na sua organização atual em vez de outra organização diferente. Mas os colaboradores 5 e 14 parecem ter interpretado “outras pelas quais poderia ter optado” como outras hipóteses que tinham em vista na altura em que entraram para a atual empresa: *“(...) se me arrependo de ter vindo trabalhar para cá, quando podia ter ido trabalhar para outro sítio...dá a ideia de que eu tinha mais opções (...)”* (C14); *“(...) se foi bom para mim vir trabalhar para aqui e não para outro sítio diferente para o qual podia ter ido na altura em que vim (...)”* (C5). No entanto, outros 2 colaboradores (10 e 13) parecem ter interpretado, “outras pelas quais poderia ter optado” num espectro mais alargado de hipóteses (qualquer empresa), e não tanto nas opções que estes consideravam ou tinham, na altura em que entraram para a presente organização. Na versão original do questionário (em inglês), enfatiza-se mais a segunda ideia: outras opções que tinham (ou consideravam como hipótese) na altura em que entraram para a atual organização.

Recuperação de Informação

Os dois colaboradores acima citados (C14 e C5), talvez por terem sido os únicos que deram mais atenção ou que compreenderam aquela expressão do item, parecem ter recuperado memórias da altura em que entraram na empresa, o que faz todo o sentido. Os colaboradores 10 e 13 tiveram dificuldades em recuperar informação precisa para responder ao item, pois segundo os próprios, não tinham *“termo de comparação”*.

Julgamento

Tendo por base a informação recuperada da altura em que entrou na empresa, o Colaborador 5 afirma que respondeu apenas *“à primeira parte da frase “estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar...”*, pois

na altura em que entrou para a atual empresa “...isso não foi opção nem tinha alternativas nem nada...”. Considera assim que não podia responder à segunda parte do item. Assim para responder teve em conta apenas o seu sentimento relativamente à empresa, que considera ser bastante positivo. O seu julgamento foi portanto imediato. Quanto ao colaborador 14 a situação foi a mesma, já que considera “que não foi bem escolher...no meu caso só havia uma, que era esta”. Considera mesmo que o “contexto atual...não está muito virado para termos várias opções de trabalho (...)”. No entanto, optou por escolher a opção 4, pois não quis responder, já que teve dúvidas, não se identificando com a situação. Os colaboradores 10 e 13 por sua vez, também tiveram problemas, devido às dificuldades na recuperação de informação : “...não consigo responder (...) se não conheço o ambiente e a estrutura das outras empresas (...) (C13); “...podem ser tantas...é muito difícil de saber...depende do termo de comparação (...)”(C10).

Seleção de Resposta

Devido ao seu grau de incerteza na formação do julgamento, alguns colaboradores selecionaram a opção 4 “Não concordo nem discordo”. Para o colaborador 10 não foi fácil escolher uma resposta, tal como com o Colaborador 5, terá pesado o sentimento pela empresa, “(...) tanto podia ter respondido a 5, como podia ter posto outra qualquer (...)esta pergunta não está muito clara(...) mas como gosto desta empresa pus essa opção(...)”. Já o colaborador 7 sentiu que “...se calhar não estava a responder bem ao que se pretendia...” pois ao selecionar a opção “Concordo totalmente” sentiu que “...estava a dizer que tinha outras opções de trabalho na altura em que vim para cá”. Não foram registados dados relevantes para a parte das estratégias de edição de resposta.

Anexo 1.11

Item 11- “ Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.”

Interpretação

Os colaboradores questionados sobre o item, consideraram-no simples e tiveram uma interpretação uniforme. Todos associaram o item ao facto de existirem ou não más condições de trabalho, de os salários serem maus ou não serem pagos, e sobretudo de estarem, ou não, dececionados e insatisfeitos com a empresa, por ex: “(...)Se a empresa não vale nada, pagam mal, se estou muito desiludido e se quero ir embora daqui (...)”(C9); “... era se a empresa fosse mesmo má , não cumprisse com os salários, não tivesse boas condições de trabalho (...)”(C12).

Recuperação de Informação

Para responder a este item os participantes não terão tido problemas nesta fase. A resposta foi considerada fácil pelos participantes, que revelaram não ter sido necessário recuperar muita informação.

Julgamento

Os julgamentos formados pelos colaboradores parecem ter sido praticamente imediatos. O Colaborador 2, relata que a principal dificuldade que teve foi o facto de o item estar invertido o que o levou a ter que raciocinar mais um pouco: “(...) estou certo de que tenho muito a ganhar em estar aqui e como a pergunta está ao contrário se calhar achei estranho (...) tive que pensar em algumas coisas mas não muitas , porque não há nada que me indique de que não tenho nada a ganhar aqui (...) “. Já o Colaborador 9 deu valor aquilo que já ganhou na empresa, tanto em termos pessoais como profissionais e afirmou estar seguro da sua resposta: “estou absolutamente certo da resposta que dei ...estou na empresa há tempo suficiente para saber que foi uma boa escolha...”. O Colaborador 12 diz que o seu julgamento já estava implícito e foi automático:“(...)não tenho qualquer dúvida, se me perguntassem trinta vezes punha trinta vezes a opção um(...)”.

Seleção de Resposta

Os colaboradores não relataram dificuldades em corresponder o seu julgamento às opções de resposta, tendo todos selecionado a opção “Discordo totalmente”. Para o Colaborador 9 selecionar a opção “Discordo moderadamente” “...era sinal que tinha dúvidas...qualquer resposta que não fosse “discordo totalmente” era dar a entender que a empresa valia zero (...)”. Para este colaborador, as opções de resposta “intermédias não contam muito” neste caso, já que “ “não há muito a ganhar” já é muito concreto, é já um grau (...)”. Relativamente a estratégias de edição de resposta, não foram registados dados relevantes.

Anexo 1.12

Item 12- *“Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados”.*

Interpretação

No geral todos interpretaram o item no sentido de concordarem com os salários, regras, métodos e condições de trabalho da empresa: *“(...) se concordo com as políticas da empresa, com as regras e assim (...)”* (C1); *“(...) se concordo com os horários, os salários, as condições de trabalho como a atribuição de carros (...)”*(C3). Contudo, um colaborador teve dificuldades referindo que compreendeu o item como se este se referisse às políticas globais da empresa e não especificamente às relacionadas com “matérias importantes relativas aos seus empregados”. Para tal, poderá ter contribuído a forma como o item está construído: *“(...) é um bocado longo o item”* (C1); *“(...) talvez a frase pudesse estar mais simples em termos de formulação porque também confunde um bocado (...) podia estar antes “encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas da organização relativas aos seus empregados” (...)”* (C4). Dois colaboradores também revelaram alguma dificuldade em compreender quais as “matérias importantes” a que o item se refere, já que segundo eles: *“(...) matérias importantes para mim são todas (...) todas as práticas que dizem respeito aos empregados são importantes (...)”* (C4); *“...importantes também é subjetivo porque acho que todas são (...)”* (C8).

Recuperação de Informação

No sentido de responder a este item, os colaboradores parecem não ter revelado dificuldades na fase de recuperação de informação, relatando terem recuperado sobretudo memórias de experiências anteriores de situações em que concordaram ou não com as políticas da empresa.

Julgamento

O colaborador 1 para elaborar uma resposta recuperou memórias de experiências passadas em que ficou *“desagradado com algumas coisas”* e classificou essa informação como negativa relativamente a concordar com as práticas da organização. No entanto também terá recuperado informação classificada como sendo mais positiva. Ainda assim, a informação negativa teve mais peso no julgamento global: *“...mentiria se não concordasse com esta afirmação (...) para responder pensei sobretudo naquilo que já vivi aqui, no entanto claro que não discordo com tudo que é política (...) fazendo um balanço de tudo, tinha que concordar (...)”*. Similar foi a estratégia utilizada pelo colaborador 15, que para além de alguma informação positiva, terá recuperado memórias de casos que ocorreram na empresa, os quais classificou como negativos. O Colaborador terá atribuído maior importância a essa informação negativa, o que levou a que o seu julgamento global tendesse para a concordância com o item: *“Por vezes apercebo-me de certas situações que não concordo (...) ainda há pouco houve duas que não concordei (...) se for a comparar a minha evolução com a de outros colegas que estão cá há menos tempo tenho algumas discordâncias...mediante a minha situação acho injusto (...) por isso discordo algumas vezes com as políticas (...)”*. Já o Colaborador 3 classificou a informação recuperada como sendo maioritariamente positiva, classificando apenas a informação relativa aos salários como sendo menos positiva do que a restante, o que influenciou a seleção da opção de resposta, na fase seguinte. Contudo, a importância que atribuiu à informação menos positiva, não foi suficiente ao ponto de levar o Colaborador a concordar com a afirmação do item. Assim este colaborador afirma não ter *“...razões de queixa relativamente às práticas da empresa, sendo que claro gostaria sempre de ganhar mais...mas o salário também não é mau... (...)”*. Por último, destaque para o Colaborador 4, que interpretou mal o item e isso confundiu-o, condicionando a sua resposta final: *“(...) Se tivesse compreendido bem a pergunta, poderia ter sido mais explícito e ter mais certeza na resposta...políticas no geral é muito abrangente (...) inclui políticas de estratégia da empresa por exemplo (...) negócios (...)”*.

Seleção de Resposta

O Colaborador 1 não concordou totalmente com o item, mas sim moderadamente, porque considera que *“..há muita coisa com a qual não concordo mas também há outras com as quais me identifico (...)”*. O colaborador 3, por sua vez, revelou que o salário fez com que não escolhesse a opção “Discordo totalmente” pois *“...ganhar mais queremos sempre (...)”*. Este item parece também ser dos mais suscetíveis a estratégias de edição de resposta, o Colaborador 4 refere que *“(...) ao pôr concordo se calhar uma pessoa sente-se um pouco mal...parece que estou a lesar a empresa e aqui também não iam gostar de saber que discordo das políticas (...)”* O colaborador 16 diz mesmo que de todos os itens este talvez seja o mais sensível: *“(...) sensíveis são de facto quase todas, mas esta talvez seja especialmente mais um bocado (...) porque eu encontro às vezes dificuldades em concordar com políticas e a pergunta confrontou-me com isso (...) nestas perguntas é*

normal haver sempre aquele receio que se saiba o que pomos”. Da mesma forma, o Colaborador 15 considera que esta pergunta pode ser “delicada”, referindo que o “frequentemente” talvez esteja a mais no item “(...) porque torna a pergunta mais “forte” (...)”. Nesse sentido também é pertinente registar uma afirmação do Colaborador 5: “...acho que o “frequentemente” é mais para os sindicalistas (...). Tal termo poderá tornar o item ainda mais sensível o que pode ter levado a algumas estratégias mais defensivas por parte de alguns colaboradores, de alguma forma refletidas nos dados das entrevistas: “(...) escolhi a 4 porque não tenho mesmo opiniões acerca disso (...) nem com frequência nem sem frequência não é algo que acho que me diga respeito (...) por isso não percebi esta pergunta (...)” (C5); “(...) são as políticas deles tenho que concordar, e adaptar-me a isso (...)” (C8); “(...) as políticas são eles que as definem, e nós como colaboradores só temos que as cumprir(...)” (C3). Se no caso do Colaborador 5 este escolheu a opção 4 com o argumento de que não tem opinião sobre o assunto, os Colaboradores 3 e 8, por sua vez, já tenderam para o discordo.

Anexo 1.13

Item 13- “*Preocupo-me seriamente com o destino desta organização*”.

Interpretação

No geral, o item foi compreendido em termos de preocupação com o futuro da empresa, p. ex: “(...) se a organização está bem e se tem pernas para andar (...)” (C3); “(...)se é capaz de “sobreviver” (...)”(C16). No entanto, esta preocupação parece poder assumir uma forma mais instrumental ou uma mais afetiva: “(...) se nós estamos envolvidos com a organização de tal modo que nos importamos com o seu futuro e não só com o nosso (...)”(C2). Dois colaboradores classificaram mesmo a preocupação em termos positivos ou negativos: “(...) preocupo-me associo mais negativamente, a eu ter medo que a empresa vá à falência (...) se tenho medo de ficar sem emprego (...) mas também pode ser um preocupar positivamente (...) que a empresa melhore e tenha muito sucesso (...)” (C9); “(...) entendi no bom sentido..isto é (...) preocupo-me que a empresa cresça (...) no mau sentido seria se eu pensasse só em mim (...) quero que a empresa seja uma das melhores (...) o compromisso da empresa com a sociedade é muito elevado...” (C15). O Colaborador 9 revela que “(...) associe o preocupar...com medo da empresa poder ir à falência (...) ou de fechar e eu ficar sem emprego (...)”, o que influenciou a sua resposta.

Recuperação de Informação

Relativamente à recuperação de informação, destaque para o facto de só dois colaboradores terem expressado sentimentos relativamente à empresa, o que indicia que alguns dos colaboradores centraram-se mais em si próprios e nas consequências que para eles poderiam advir de um futuro negativo da empresa, do que propriamente no futuro da empresa em si (crescimento ou atingir maior sucesso). Parece ter sido recuperada também informação importante relacionada com uma experiência passada recente, em que a empresa passou por situações de mudança, o que poderá ter potenciado que alguns colaboradores interpretassem mais facilmente o item no sentido de medo da empresa fechar.

Julgamento

No geral, os colaboradores relataram que foi fácil e quase automático formar um julgamento: “...é daquele tipo de perguntas que a resposta já ta na ponta da língua (...) todos os dias me preocupo com o futuro da empresa (...)” (C1). Todos, à exceção de um, afirmaram não ter dúvidas de que se preocupavam seriamente com o destino da organização. Só o Colaborador 9 afirmou o contrário. Isto devido à forma como interpretou o item (preocupação no sentido instrumental), pois diz que não tem “medo de perder o emprego”. Se tivesse interpretado preocupação no sentido de interesse pela empresa (afetivo), afirma que teria julgado de outra forma. Como já foi referido, 2 colaboradores fizeram questão de frisar que a sua preocupação não era apenas com eles próprios mas estendia-se também à empresa em si e ao seu crescimento. Portanto ao responder tiveram em conta o carácter afetivo e instrumental de “preocupação”, no entanto tal parece não ter dificultado o seu julgamento. Outros colaboradores terão interpretado “preocupação” sobretudo no seu carácter mais instrumental: “Se a empresa fecha isso seria muito mau (...) então aí é que ficava sem ganhar nada (...) não sei para onde ia sinceramente (...) por isso é inevitável que ande sempre preocupada (...)” (C3); “(...) nunca é bom ficar sem emprego de repente (...)” (C16).

Seleção de Resposta

Não foram relatadas dificuldades na altura de adequar o julgamento às opções de resposta. Todos puseram a opção 7 à exceção do Colaborador 9 que selecionou a opção 1: “(...) da maneira que compreendi a frase eu punha sempre a opção 1... porque não tenho medo que a empresa vá à falência ou de perder o emprego (...) agora se fosse preocupação em ter-

mos de interesse pela empresa (...) aí já punha a opção 7 porque claro que me interessa pela empresa (...) espero que ela tenha cada vez mais sucesso(...). Já o Colaborador 15 quis realçar mais uma vez que era importante esclarecer que a sua preocupação incluía não só a sua pessoa, mas também a empresa em si :” (...) a sociedade é muito egoísta (...) ao respondermos só no questionário não dá para deixar claro se nos preocupamos só por nós ou não (...)isso é importante”. Relativamente à possibilidade de estratégias de edição de resposta, não existiram dados significativos.

Anexo 1.14

Item 14 - “ Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar”.

Interpretação

Em termos de interpretação, a maioria dos participantes associou “melhor organização para se trabalhar” a satisfação no trabalho, motivação e ao ambiente da empresa, por exemplo:” (...) se gosto do ambiente de trabalho (...)”(C3) ; (...) se me faz sentir bem estar aqui.” (C15); “...é pôr-me a pé de manhã e não sentir dificuldades em ir trabalhar (...) sentir que não é nenhum sacrifício...”(C10). Um colaborador no entanto associou a salários: “ (...) se esta é a empresa onde me pagam melhor (...) no entanto é um pouco subjetiva, porque isso já se sabe que noutros sítios pagam melhor.” (C12). Porém, os colaboradores apresentaram algumas dificuldades em definir quais as empresas que eles deveriam usar como padrão de comparação para efetuar um julgamento, pois segundo eles tal não está bem claro no item. O Colaborador 9 foi quem mais claramente fez sentir a sua dificuldade: ” (...) agora posso é interpretar como a melhor possível, isto é de todas as que existem, ou interpretar como a melhor dentro das expectáveis (...) das mais realistas e acessíveis para mim (...)” (este colaborador já havia sentido esta dificuldade no item 7). Quanto a este aspeto, será pertinente referir que no item original (em inglês) está explícito que é relativamente a todas as organizações possíveis.

Recuperação de Informação

Para formarem um julgamento, os colaboradores ainda terão recuperado alguma informação. No entanto, para estes a maior dificuldade residiu no facto de não terem disponível informação que consideraram ser importante para poder responder. Alguns parecem ter conseguido recuperar informação relativa a empresas onde já trabalharam, o que lhes serviu como referência para efetuarem o seu julgamento. No entanto, os que sempre trabalharam na atual empresa revelaram dificuldades, relatando não possuir informação suficiente.

Julgamento

Existiram obviamente dificuldades no julgamento. O Colaborador 10 considera que “ (...) é complexo de responder a uma questão destas com validade(...)” porque teve dificuldade em definir um termo de comparação. O Colaborador 2, por ex., devido à ambiguidade do item, para classificar a informação recuperada e formar o seu julgamento, necessitou de diferentes padrões de comparação (empresas onde já trabalhou e empresas que ele considera como sendo as melhores), o que lhe causou maiores dificuldades para formar um julgamento:” ...esta é melhor do que as outras em que por exemplo já trabalhei (...) agora toda a gente sabe que há melhores que esta por isso não posso dizer que esta é a melhor para mim (...) isso pesou na resposta final e por isso é que concordei mas não totalmente (...)”. No caso dos Colaboradores 3 e 15, o facto de terem trabalhado sempre só na atual empresa, constituiu uma contrariedade, pois tal facto não lhes permitiu formar um julgamento com segurança:“(...) esta para mim é difícil de responder porque só trabalhei nesta empresa (...) só conheci esta realidade (...)” (C3); “podia dar uma resposta com mais certeza se não tivesse trabalhado sempre nesta empresa (...) se é a melhor não sei, porque não tenho fatores para se comparar (...)” (C15). Os dois concordaram com a afirmação, e para isso parece ter sido decisiva a maior importância atribuída à informação que foi recuperada (sobretudo sentimentos) e classificada como sendo positiva relativamente à empresa:” “(...) gosto de trabalhar aqui (...) nunca poderia dizer categoricamente que é a melhor mas gosto desta organização(...)” (C3); “(...) independentemente de uma coisa ou outra, estou satisfeita (...) assim pensei mais no facto de esta empresa para mim ser boa (...)” (C15). Destaque ainda para o Colaborador 9, que como já foi referido, ao ler o item formou duas interpretações diferentes, tal facto viria a condicionar a sua resposta pois para cada forma de interpretação teria duas respostas totalmente antagónicas:“(...) posso responder a esta pergunta olhando para o passado ...comparar com as empresas onde já estive , e aí respondo sim, “concordo totalmente” (...) mas se fosse em todo o mundo de possibilidades já é “não”, ou “discordo totalmente”, seria a Google ou assim (...)”. Isso levou a que na fase posterior, escolhesse a opção “Não concordo nem discordo” para “...não responder nem a uma forma nem a outra (...)”.

Seleção de Resposta

Os colaboradores apresentaram algumas dificuldades na hora de selecionar uma resposta. Os Colaboradores 3 e 5, escolheram a opção 6 “Concordo moderadamente”, e não puseram a “Concordo totalmente”, pois consideraram que lhes faltam dados para dar uma resposta com mais certeza, nomeadamente experiências de trabalho noutras empresas. O Colaborador 15, afirma mesmo que “(...) *poderia ter respondido “Não concordo nem discordo” porque não tenho dados para responder (...)*”. Já o colaborador 9 afirma que gostava de ter podido explicar porque é que pôs a opção 4 “ (...) *era importante que percebessem porque pus a 4, e a entrevista permite isso o questionário nem por isso.*” Sem dados significativos quanto a estratégias de edição de resposta.

Anexo 1.15

Item 15 - “ *Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte*”.

Interpretação

A interpretação deste item foi considerada simples, tendo os colaboradores compreendido o mesmo de forma uniforme: no sentido de se sentirem arrependidos, ou não, de terem ingressado na empresa, se estão satisfeitos por trabalhar na empresa, por ex: “...*se o trabalho não correspondeu aquilo que eu desejava (...)*” (C4); “... *se eu estou satisfeita..*” (C7).

Recuperação de Informação

Para formar o julgamento, os colaboradores pareceram recuperar rapidamente a informação considerada por eles necessária (sentimentos, crenças e experiências anteriores), por ex: “(...) *gosto muito desta empresa (...)*” (C5); “...*temos sempre a ganhar com todas as experiências que temos na nossa vida...*” (C1); “ (...) *quando vim para esta...tinha saído de outra empresa que me tratou mal (...)* tive mesmo lá até ao limite (...)” (C7).

Julgamento

Para os Colaboradores 3,4, 5, 12 e 16 o julgamento foi imediato, p.ex :“(...) *discordo completamente que tenha sido um erro (...)* tal nunca me passou pela cabeça(...)” (C3). Para o Colaborador 7, também foi simples responder, tendo definido como padrão de comparação para formar o julgamento, uma experiência prévia (negativa) referente a outra empresa onde trabalhou. Relativamente ao Colaborador 1, este para formar o seu julgamento terá classificado e valorizado os dados que recuperou de forma diferente. Alguns dados foram classificados como sendo mais desfavoráveis à ideia de que foi um erro ingressar na empresa, e outros classificados como mais favoráveis à ideia de que foi um erro. No entanto, a importância atribuída aos dados mais desfavoráveis terá sido maior, e no final, combinando toda a informação o seu julgamento global acabou por tender para o discordo: “...*o que pesou mais na balança foi a minha maneira de pensar e também o que ganhei aqui...contou mais do que as experiências menos boas que tive aqui na empresa (...)*” . Já o Colaborador 11, segundo o seu testemunho, parece ter atribuído igual importância à informação que foi recuperada e classificada como sendo favorável e desfavorável: “(...) *por um lado foi n ter vindo para cá pelos aspetos que referi, por outro não, pelas coisas negativas que passei... não consigo dizer que foi um erro, como também não consigo dizer que acertei(...)* daí ter optado por responder a 4 (...)” (C11). De salientar, que no caso do Colaborador 4, a memória contextual relativa às respostas fornecidas aos outros itens, parece mais uma vez (tal como no item 7) ter contribuído para a formação do seu julgamento: “(...) *Depois de dizer que me esforço por esta organização ,de dizer que sinto orgulho em trabalhar cá, nunca poderia considerar um erro ter vindo para cá (...)* gosto disto aqui e não estou minimamente arrependido (...)”.

Seleção de Resposta

No geral, os colaboradores não expressaram dificuldades em corresponder o julgamento às opções de resposta. Só os Colaboradores 1 e 11 não selecionaram a opção “Discordo totalmente”. O Colaborador 1, na sequência do que já tinha explicado, diz que não escolheu a opção “Discordo totalmente” “...*porque na verdade e não vou mentir, algumas vezes arrependi-me de algumas coisas...*”. Assim, escolheu a opção “Discordo moderadamente” porque considera que tem tido “...*uma experiência enriquecedora...*” na empresa. Só não escolheu a opção 5 “Concordo ligeiramente” , porque “não vejo grandes diferenças entre as duas”. Quanto a estratégias de edição de resposta, não se registaram dados significativos.

Anexo 2

Guião da entrevista

Protocolo: Após ter sido preenchido o questionário no computador, são reafirmadas as seguintes questões: confidencialidade, o objetivo da entrevista, a solicitação para gravar a entrevista, possibilidade de o entrevistado poder interromper a gravação assim que o deseje, e o modo como será analisada a entrevista. Inicialmente, questiona-se o participante sobre quais os itens que na sua opinião foram mais difíceis e menos difíceis de responder. Sendo necessário para isso apresentar-lhe a versão do questionário em papel. Depois para cada item indicado, segue-se o guião da entrevista. Após explorar os itens, no final são colocadas outras questões referentes à adequação das opções de resposta; facilidade de preenchimento; representatividade e relevância dos itens face à temática do compromisso organizacional.

1. Interpretação do item

Aqui pretende-se sondar o participante acerca da sua compreensão do item, perceber o significado que este lhe atribuiu e a possibilidade de existência de dúvidas de interpretação, ou termos mais ambíguos. É importante assim pedir-lhe para explicar pelas suas próprias palavras, o significado do item. Utilizar a técnica da “paráfrase” (da entrevista cognitiva) para pedir-lhe para repetir o item pelas suas próprias palavras. Questioná-lo sobre aquilo que ele considera que se pretende saber com aquele item. Para facilitar e obter melhores respostas, será útil perguntar o que é que determinado conteúdo do item, determinada expressão, significa para ele.

2. Recuperação de Informação

Sondar o entrevistado para tentar perceber que tipo de informação este recuperou para responder ao item. Para tal é importante, questioná-lo sobre como é que calculou a sua resposta para o item. Apesar desta última pergunta, contemplar todos os processos cognitivos e portanto ser mais geral, pode trazer informação bastante útil principalmente para as fases de recuperação de informação e julgamento. Será útil também questioná-lo sobre em que tipo de coisas o participante pensou para poder responder ao item.

3. Julgamento

Sondar o entrevistado para tentar perceber que estratégia este utilizou para formar o seu julgamento para determinado item. Se efetuou ou não comparações com alguém ou com algo. Relativamente a julgamentos imediatos ou pré-formados é importante perguntar ao respondente se ele anteriormente já tinha pensado sobre o assunto em questão (o objeto ou assunto do item), isto é, se ele já tinha ou não uma resposta para determinado item, mesmo antes de este lhe ser agora colocado. É muito importante também utilizar a técnica da “confiança no julgamento”, isto é questionar o participante acerca do seu grau de certeza (ou segurança) relativamente à resposta que forneceu a determinado item. Caso tenha hesitado questionar as razões..

4. Seleção de Resposta

Tentar compreender até que ponto foi fácil ou não para o participante fazer corresponder o seu julgamento às opções de resposta, tentar compreender as interpretações e decisões tomadas à volta das opções de resposta e tentar perceber se o item é propenso a, ou se foram utilizadas, estratégias de edição de resposta. Assim, é importante questionar o participante sobre se este conseguiu encontrar (com facilidade) ou não, a primeira resposta que formou para o item, nas opções de resposta disponibilizadas pelo questionário. Sondar o participante sobre quais as razões que o levaram a escolher determinada opção de resposta, por exemplo: “O que o levou a escolher a opção 2? Acha que alguma vez era capaz de escolher a opção 7?”. Depois é importante questionar o participante sobre como este se sentiu a responder a determinado item. Sondar se ele considera que o item é confortável ou desconfortável para responder, se ele considera que o item é, ou não, sensível para os colaboradores responderem.

5. Extensão/Facilidade de preenchimento e 6. Opções de resposta

Questionar diretamente o participante sobre o que este pensa relativamente à extensão/facilidade de preenchimento do questionário (5). Questionar diretamente o participante sobre o que este pensa relativamente à adequação das opções/categorias de resposta do questionário (6).

7. Representatividade e Relevância dos itens que compõem o questionário, face à temática do Compromisso Organizacional

Sondar o participante sobre se este considera que existe, ou não, algum item no questionário que não reflete aquilo que se pretende medir, isto é, o compromisso organizacional. Que não seja adequado ao tema e à sua medida (*relevância dos itens*). Questionar o participante sobre a representatividade dos itens que compõem o questionário, por exemplo: Por favor, pense em todos os itens que compõem a escala que preencheu. Quando pensa em Compromisso Organizacional, existe algum item ou itens (questões) importantes que a escala não contempla? Algum item (ou itens) que se deveria acrescentar para poder avaliar melhor o grau de compromisso do colaborador relativamente à empresa? Relativamente ao compromisso organizacional, possui outras experiências que não estão refletidas na escala?

Anexo 3

Questionário de Compromisso Organizacional
de Mowday, Porter & Steers (1982).
Adaptação/Validação por Carochinho,
Neves e Jesuíno (1998).

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.	1	2	3	4	5	6	7
8. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.	1	2	3	4	5	6	7
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.	1	2	3	4	5	6	7