

OS VALORES PESSOAIS E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO NO LOCAL DE TRABALHO - A RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA SOBRE OS COMPORTAMENTOS DESVIANTE

LOS VALORES PERSONALES Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ANTECEDENTES DEL COMPROMISO EN EL TRABAJO – LA RELACIÓN DE INFLUENCIA SOBRE LAS CONDUCTAS DESVIADAS
THE PERSONAL VALUES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS ANTECEDENTS OF COMMITMENT IN THE WORKPLACE – THE INFLUENCE ON DEVIANT BEHAVIOUR

Marisa Santana-Martins (marisa.san.martins@gmail.com) *

José Luís Nascimento (jnascimento@iscsp.ulisboa.pt)**

M^a Isabel Sanchez-Hernandez (isanchezl@unex.es)***

RESUMO

O comprometimento tem sido considerado quer por autores quer pelas organizações como um tema que se reveste de especial cariz estratégico, ao constituir um meio de retenção do talento, mas também uma condição que potencia o nível de desempenho dos trabalhadores. A competitividade e a necessidade de comprometer o talento têm colocado à gestão de recursos humanos grandes desafios, na necessidade de adotar medidas estratégicas sobre um fenómeno relativamente abstrato, que tem inerente a possibilidade de coexistência de múltiplos objetos de comprometimento no contexto laboral.

De acordo com a necessidade de estudos empíricos que auxiliem a tomada de medidas, este artigo sugere um modelo de estudo integrado que inclua a análise de antecedentes e consequentes do comprometimento, conjuntamente com uma análise multinível que permita analisar a transferência de níveis de comprometimento entre diferentes hierarquias da estrutura organizacional. O presente trabalho constitui um artigo conceptual que fundamenta a necessidade da conjugação de diferentes linhas de investigação e metodologias, procurando um conjunto de *insights* que auxiliem a tomada de decisão nas organizações face a medidas de comprometimento.

Propõe-se assim, identificar em que medida os valores pessoais e a inteligência emocional dos trabalhadores podem ser antecedentes do comprometimento organizacional e com o superior hierárquico, bem como qual a sua relação nos comportamentos desviantes.

Palavras Chave: comprometimento, inteligência emocional, valores pessoais, comportamentos desviantes.

Résumen

El compromiso ha sido asumido, tanto por autores como por organizaciones, como un tema que reviste especial carácter estratégico al constituir un medio de retención del talento pero también una condición que potencia el nivel de desempeño de los empleados. La competitividad y la necesidad de comprometer el talento ha planteado a la gestión de recursos humanos grandes desafíos, en la necesidad de adoptar medidas estratégicas sobre un fenómeno relativamente abstracto, que tiene inherente la posibilidad de coexistencia de múltiples objetos de compromiso en el contexto laboral.

De acuerdo con la necesidad de más estudios empíricos que ayuden a la toma de medidas, este artículo sugiere un modelo de estudio integrado que incluya el análisis de antecedentes y consecuentes del compromiso, y un análisis multinivel que permita analizar la transferencia de niveles de compromiso en diferentes jerarquías de la estructura organizacional. El presente trabajo es un artículo conceptual que fundamenta la necesidad de la conjugación de diferentes líneas de investigación y metodologías, buscando un conjunto de *insights* que ayuden a la toma de decisiones en las organizaciones frente a medidas de compromiso.

Se propone así identificar en qué medida los valores personales y la inteligencia emocional de los empleados pueden ser antecedentes del compromiso organizacional y con el superior jerárquico, así como cuál es su relación en los comportamientos desviados.

Palabras clave: compromiso, inteligencia emocional, valores personales, comportamientos desviados.

ABSTRACT

Commitment has been assumed, both by authors and organizations, as an issue that has a special strategic nature to constitute a means of retaining talent, but also as a condition that enhances the performance level of employees. Competitiveness and the need to commit talent has presented human resources management with great challenges on the need to adopt strategic measures on a relatively abstract phenomenon, which has the inherent possibility of coexistence of multiple objects of commitment in the labour context.

According to the need for more empirical studies that help in the taking of measures, this article suggests an integrated study model that includes the analysis of antecedents and consequents of the commitment, and a multilevel analysis that allows analysing the transference of commitment level in different hierarchies of the organizational structure. The present work is a conceptual paper which supports the need to articulate different lines of research and methodologies, looking for a set of insights that help the organizational decision making in the face of commitment measures.

It is proposed to identify to what extent the personal values and emotional intelligence of the employees and leaders can be antecedents of the organizational commitment and with the hierarchical superior, and what is the relationship with the deviant behaviours.

Keywords: commitment, emotional intelligence, personal values, deviant behavior.

* Doutoranda em Economia e Administração de Empresas na Universidade da Extremadura. Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa (ULisboa).

** Prof. Auxiliar e membro do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa (ULisboa). Doutorado em Gestão pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

*** Professora e Investigadora Titular da Universidade da Extremadura na Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais no Departamento de Direção de Empresas e Sociologia, Área de Organização de Empresas. Doutorada em Economia Aplicada, Master em Organização de Recursos Humanos, Master em Economia Agrária, Licenciada em Economia com a especialidade de Desenvolvimento Regional.

Submitted: 6th December 2018

Accepted: 26th September 2019

INTRODUÇÃO

Muitos têm sido os autores que defendem o potencial contributivo do capital humano para a competitividade e diferenciação organizacional (Walton, 1985; Barney & Wright, 1997; Ulrich, 1997; Lepack & Snell, 2002; Othman *et al.*, 2008; Beer *et al.*, 2015; Markoulli *et al.*, 2017; Becker *et al.*, 2018). Neste sentido as organizações necessitam não só de trabalhadores altamente especializados, mas trabalhadores que se comprometam com as metas organizacionais, contribuindo com comportamentos condizentes a um padrão de colaboração proativa. As organizações procuram, por tanto, comprometer trabalhadores que potenciem melhores resultados organizacionais, e que deste modo, assumam a responsabilidade pela sua carreira (Meyer *et al.*, 1998; Kreisman, 2002; Meyer, 2009).

Diversos autores têm admitido a coexistência de múltiplos comprometimentos no local de trabalho, como por exemplo o comprometimento com a organização, o comprometimento com a carreira, o comprometimento com o superior hierárquico, entre outros (Stinglhamber *et al.*, 2002; Becker *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Meyer *et al.*, 2015). Estes autores têm realçado também a relevância de estudar o comprometimento sob diferentes perspetivas, nomeadamente com abordagens às relações de direccionalidade e interdependência entre diferentes objetos do comprometimento, às relações de antecedência e consequência com novas variáveis, bem como o recurso a estudos com novas abordagens metodológicas como são os perfis latentes ou estudos multinível, entre outros (Meyer & Herscovitch, 2001; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Wright & Kehoe, 2009; Meyer *et al.*, 2015).

De acordo com alguns autores o processo de comprometimento compreende aspetos intrínsecos ao indivíduo, nos quais se suporta para assimilar a informação e direccionar o comportamento. Sugerem que o comprometimento tem associado uma força de vinculação de determinada natureza relativamente a um objeto, que conduz o comportamento do indivíduo (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Klein *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2013). Ora, considerando que o processo de comprometimento tem implícito características pessoais dos indivíduos, realça-se a necessidade de identificar em que medida os valores pessoais estão relacionados com o comprometimento organizacional e com o superior hierárquico.

Os valores pessoais interferem significativamente naquilo que somos e na forma como nos sociabilizamos, e como tal, estão constantemente presentes no comportamento humano. De acordo com Schwartz (2005) os valores pessoais conduzem grande parte das ações e comportamentos do indivíduo, podendo contribuir como preditores de atitudes e ações.

Cohen (2009), refere que existe uma forte incidência de estudos que relacionam os valores organizacionais e o comprometimento organizacional. Contudo, o autor realça a relevância em desenvolver estudos sobre a relação dos valores pessoais com o comprometimento no local de trabalho, pois serão estes a que o colaborador recorrerá numa primeira instância para suportar a sua tomada de decisão, mesmo tratando-se de questões do contexto laboral.

Alguns autores defendem também que quanto maior a habilidade na gestão do processo emocional, maior será a satisfação dos indivíduos nas suas vivências do dia a dia, dada uma melhor adequação das suas ações e pensamentos (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 2000; Slaski & Cartwright, 2003; Côte, 2014; Rimé, 2015). Face ao exposto, pode pressupor-se que a inteligência emocional se relacione positivamente com o comprometimento no local de trabalho, pois uma maior capacidade de gestão emocional desenvolve a maturidade dos indivíduos que conduz a uma maior capacidade de gestão dos condicionalismos, quer de

âmbito relacional quer de âmbito organizacional (Goleman, 2000; Law *et al.*, 2004; Côté, 2014; Rimé, 2015).

O superior hierárquico é uma figura muito presente no contexto organizacional, que desempenha um papel essencial na gestão, e que influencia de certo o colaborador (Eisenberger *et al.*, 2010). Alguns estudos e autores defendem que o comprometimento organizacional é influenciado pela liderança, e, como tal, parte-se do pressuposto que o estilo de liderança e as práticas do superior hierárquico influem o processo de comprometimento do colaborador (Bycio *et al.*, 1995; Stinglhamber *et al.*, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Bass & Riggio, 2006; Meyer *et al.*, 2013; Martins & Nascimento, 2017).

Um estudo realizado por Eisenberger *et al.* (2010), sugere que tanto a qualidade da relação entre o colaborador e o líder, como a perceção sobre o grau de envolvimento desse mesmo líder à organização influencia o comprometimento organizacional afetivo do colaborador.

Nesta linha, para além de aprofundar o superior hierárquico enquanto objeto do comprometimento, realça-se o interesse em realizar estudos sob uma abordagem multinível, no sentido de identificar em que medida existe transferência de níveis de comprometimento entre diferentes níveis hierárquicos.

Os comportamentos desviantes podem definir-se como ações voluntárias que implicam comportamentos violadores de normas e princípios de aceitabilidade, prejudicando a eficácia, o bem-estar e, por conseguinte, as relações humanas no contexto organizacional.

Com base em diferentes autores, os comportamentos desviantes são atos providos de intenção, no sentido em que o colaborador é consciente da repercussão negativa que o comportamento tomado implica (Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000; Marcus *et al.*, 2002; Spector *et al.*, 2006).

Desta forma, destaca-se a necessidade de identificar a relação de consequência existente entre as diferentes dimensões do comprometimento e a prática de comportamentos desviantes, no sentido de questionar em que medida o comprometimento está relacionado com práticas que lesem a organização ou quem nela trabalha (Mowday *et al.*, 1982).

Em suma, propõe-se a convergência entre diferentes linhas de investigação do comprometimento e diferentes abordagens metodológicas, procurando contribuir para aprofundar o estudo do comprometimento, tanto numa perspetiva académica, como de Gestão.

1.1. Os valores pessoais

Os valores pessoais influenciam as nossas decisões e a forma como nos socializamos, sendo um elemento que permite de alguma forma explicar o comportamento humano (Schwartz, 2005).

Rokeach (1973) foi pioneiro nos estudos sobre os valores, tendo contribuído muito significativamente na definição e entendimento do que compõe os valores individuais, defendendo que se pode definir valor como uma crença do indivíduo face a um modelo de conduta ou modo de existência, que guia o seu comportamento e decisões.

Na perspetiva de Corey *et al.* (2003) os valores tem implícitos crenças gerais correspondentes a formas desejáveis e indesejáveis de comportamento dos indivíduos que se relacionam com determinados objetivos. Para os autores, a referência a um determinado valor tem geralmente

inerente uma forma desejável de atuação que comporta diretrizes de comportamento que influenciam as ações e a avaliação dos acontecimentos.

Em 1992 e 1994, Schwartz apresentou a teoria motivacional de valores pessoais, que propunha uma reformulação à teoria dos valores básicos de Rokeach, tendo realizado estudos com mais de sessenta mil pessoas, em sete países de vários continentes, sugerindo a existência de valores básicos reconhecidos por todos os indivíduos e culturas.

O autor identificou que (i) os valores são crenças que estão fortemente relacionadas com a emoção; (ii) que todos os valores têm implícito fatores de natureza motivacional, isto é, remetem para determinados objetivos que os indivíduos procuram obter; (iii) os valores são transcendentais à objetividade, ou seja, são relativamente abstratos (ex. honestidade); (iv) os valores conduzem à construção de padrões que influenciam o comportamento do indivíduo e a avaliação que faz dos acontecimentos; (v) os valores são hierarquizados de acordo com a importância que o indivíduo lhe atribui.

O conteúdo motivacional (Tabela 1) dos valores contribuirá assim para diferenciá-los, podendo estar associados a necessidades (biológicas, sociais e organizacionais), podendo traduzir objetivos individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodireção), objetivos coletivos (tradição, conformidade e benevolência) ou objetivos mistos (segurança e universalismo) (Schwartz, 1992, 1994 e 2003).

O modelo de valores humanos de Schwartz (1992, 1994) assenta numa estrutura circular, composta por dez valores motivacionais organizados de forma a demonstrar as relações de proximidade ou complementaridade, bem como de oposição ou antagonismo entre os diferentes valores, constituída por quatro dimensões de primeira ordem e cada uma delas composta por dimensões de segunda ordem (Figura 1).

Tabela 1 – Os 10 Fatores Motivacionais dos valores pessoais de Schwartz (1992, 1994).

Fatores motivacionais	Descrição
Auto direção (AD)	Independência no pensamento e na tomada de decisão, criação e exploração (criatividade, independência, liberdade).
Estimulação (ES)	Entusiasmo pela novidade e mudança na vida (uma vida variada).
Hedonismo (HE)	Prazer ou gratificação para a própria pessoa (desfrutar da vida, prazer).
Realização (RE)	Sucesso pessoal como resultado da demonstração de competência segundo as normas sociais (ambicioso, capaz, obter êxito).
Poder (PO)	Posição e prestígio social, controlo ou domínio sobre pessoas e recursos.
Benevolência (BE)	Preservação e contribuição para o bem-estar das pessoas próximas com quem se tem um contato pessoal frequente e não casual (honesto, não rancoroso).
Conformidade (CO)	Restringir as ações, inclinações e impulsos que possam prejudicar a outros e violar expectativas ou normas sociais (autodisciplina, bons modos, obediência).
Tradição (TR)	Respeitar, comprometer-se e aceitar os costumes e as ideias que a cultura tradicional ou a religião impõem à pessoa (devoto, honra aos pais e mais velhos, humilde, respeito pela tradição, vida espiritual).
Segurança (SE)	Atingir segurança, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações interpessoais e na própria pessoa (ordem social e nacional, segurança familiar).
Universalismo (UN)	Compreensão, apreço, tolerância e proteção em relação ao bem-estar social geral e da natureza (igualdade, justiça social, proteção do meio ambiente, sabedoria, paz).

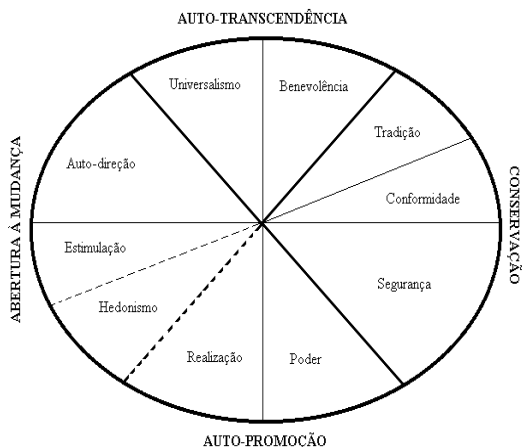


Figura 1 – Modelo de Schwartz (1992, 1994).

Em suma, os valores podem definir-se como a crença ou conceito, que conduz o comportamento e a avaliação dos comportamentos perante situações específicas, a partir da qual o indivíduo ordena o seu comportamento (Rokeach, 1973; Schwartz *et. al.*, 2012).

1.2. A inteligência emocional

As emoções podem definir-se como estados complexos que derivam da experimentação de sentimentos, que proporcionando mudanças fisiológicas influenciam o pensamento e motivam o comportamento (Oatley & Johnson-Laird, 1987; Freeman, 2001; Damásio, 2011).

Damásio (2011) defende que a emoção é imprescindível ao raciocínio, e está fortemente relacionada com a capacidade de decisão e a aprendizagem.

Os primeiros estudos que conciliavam a emoção e as relações sociais foram realizados por Thorndick (1920), acerca do comportamento socialmente assertivo, em que a inteligência social seria a capacidade de compreender os outros indivíduos e adequar o comportamento perante a interação.

Também Gardner (1983) sugeriu a existência de uma inteligência intrapessoal e interpessoal, que estariam englobadas na inteligência social, de acordo com a sua teoria de Múltiplas Inteligências. A inteligência intrapessoal corresponderia à habilidade de reconhecer e discernir acerca das próprias emoções. A inteligência interpessoal seria a capacidade de identificar e distinguir as emoções e motivações dos outros.

O conceito de inteligência emocional é relativamente recente, com origem nos finais do século XX, sendo a sua definição e mensuração pouco consensual (Kaufman & Kaufman, 2001; Mayer *et al.*, 2001; Zeidner *et al.*, 2004). Peter Salovey e John Mayer foram em 1990 os pioneiros no avanço de estudos científicos sobre o tema. Porém, terá sido Goleman quem difundiu o conceito. Para o autor, a inteligência emocional define-se pela capacidade de identificar e administrar os sentimentos, não só dos próprios, mas também os dos outros, conduzindo as relações de forma mais eficaz (Goleman, 2000 e 2003).

Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional é uma subcategoria da inteligência social que consiste no reconhecimento, assimilação e gestão dos sentimento e emoções, em si próprio e dos outros. Para os autores, esta habilidade permite uma maior capacidade dos indivíduos para reconhecer, descrever e gerir as suas emoções e as daqueles com quem interage, conseguindo controlar de forma eficaz os estados emocionais utilizando essa habilidade como facilitadora do processo de adaptação. Para os autores a compreensão, o reconhecimento e a capacidade de controlo das emoções proporcionam o crescimento emocional e intelectual do indivíduo, proporcionando um processo introspectivo que promove maturidade emocional dos indivíduos (Mayer & Salovey, 1997).

O modelo da inteligência emocional de Mayer e Salovey (1997) é composto por quatro dimensões, i) reconhecimento das emoções; (ii) inclusão das emoções nos processos de pensamento; (iii) assimilação das emoções; (iv) gestão das emoções (tabela 2).

Tabela 2 – As quatro dimensões de Mayer e Salovey (1997) (Adaptado de Martins & Nascimento, 2017).

Níveis da inteligência emocional	Descrição
Reconhecimento das Emoções	Identificação das emoções tanto no estado físico como psicológico, quer em si próprio como nos outros. Implica ter a capacidade de expressar emoções de forma precisa, bem como a capacidade de discriminar as emoções de acordo com a sua natureza, (ex: Honestas ou desonestas)
Inclusão das Emoções nos Processos de Pensamento	Capacidade de direcionar e gerar emoções que ajudem o pensamento no processo intelectual, facilitado a resolução de problemas de forma criativa.
Assimilação das Emoções	Conhecimento das emoções, desde as mais básicas às mais complexas, e conseguir identificar os eventos com as quais estão relacionadas. Esta componente prevê também a capacidade para a transição de estados emocionais de forma saudável.
Gestão das Emoções	Capacidade de controlar reflexivamente as emoções no sentido de promover o crescimento emocional e intelectual. Abertura do indivíduo às emoções, sendo esta condição promotora da aprendizagem emocional, através da capacidade de reflexão ou distanciamento da emoção de acordo com a informação e utilidade que esta possa comportar.

Na perspetiva de Bernard Rimé (2015), as emoções são percecionadas, identificadas e assimiladas pelos indivíduos, sendo um processo interno complexo e nalguns casos moroso, que não acontece permanentemente em pleno nos momentos de interação do indivíduo. Para o autor este processo de construção de padrões adequados de comportamento, a que o indivíduo recorrerá reflexivamente em situações semelhantes futuras, está sujeito à necessidade de ser permanentemente atualizado ou renovado, em função do processo adaptativo, que é dinâmico e contínuo ao longo da vida.

1.3. Os comportamentos desviantes

Os comportamentos desviantes podem ser definidos como comportamentos inadequados por parte dos trabalhadores. Esse comportamentos são de natureza intencional, caracterizam-se por violar normas e princípios, com implicações negativas tanto para os indivíduos, como para a organização (Bennett & Robinson, 2000; Mikulay *et al.*, 2001; Marcus *et al.*, 2002; Spector *et al.*, 2006).

Segundo Vardi e Weitz (2004) o estudo dos comportamentos desviantes teve início com os trabalhos de Mangione e Quinn, (1975) e Hollinger e Clark (1982) que caracterizavam os comportamentos desviantes por dois tipos: (i) os de desvios de produção, que correspondiam a situações de violação de normas e modos de execução do trabalho, e (ii) os desvios de

propriedade, que incidiam no uso indevido do trabalhador do que é propriedade da organização.

Na perspectiva de Robinson e Bennett (1995), esta dicotomia seria insuficiente na abrangência da problemática, tendo acrescentado ao modelo o cruzamento de uma medida quantitativa e outra qualitativa na avaliação dos comportamentos, incluindo critérios como o grau de severidade e o alvo desse comportamento (organização ou trabalhadores). Assim, os autores definiram quatro tipos de comportamentos desviantes: (i) os que são dirigidos à propriedade (organizacional - mais graves); (ii) os que são dirigidos à produção (organizacional - menos graves); (iii) os relativos à componente interpessoal (interpessoais - mais graves); (iv) os relativos à componente política (interpessoais - menos graves).

O desvio organizacional corresponde aos comportamentos que lesam a organização, como por exemplo, retirar bens da empresa sem autorização, falsificação de documentos para benefício de montantes indevidos, economizar o esforço na realização das tarefas (para obtenção de remuneração de horas extra), pausas excessivas e longas, chegar recorrentemente atrasado sem permissão, provocar a desarrumação no local de trabalho, ignorar as indicações do superior hierárquico, divulgação de informação confidencial, consumo de álcool ou estupefacientes (Robinson & Bennett, 2000).

O desvio interpessoal corresponde a comportamentos contra os colegas no local de trabalho, incluindo situações como agressão ou intimidação de colegas, realizar observações étnicas, religiosas ou raciais, assédio moral ou sexual (Berry *et al.*, 2007; Bennett & Robinson, 2000; Willness *et al.*, 2007).

Os comportamentos desviantes podem lesar a organização não só a um nível monetário, mas também ao nível da reputação e imagem da organização (Nair & Bhatnagar, 2011; Umphress *et al.*, 2013).

Embora este tipo de comportamentos possa ser identificado pelos trabalhadores como sendo prejudiciais à organização, o mesmo não acontece necessariamente por aqueles que os praticam. De acordo com Bennett e Robinson (2000), há casos em que o indivíduo age acreditando que o seu comportamento é legítimo, na medida em que serve as suas necessidades e objetivos, ou reestabelece aos seus olhos, a justiça.

Estudos realizados sugerem que na origem dos comportamentos desviantes possam estar motivos relacionados com a Organização e/ou ambiente no local de trabalho, bem como motivos individuais ou funcionais.

Os motivos relacionados com a Organização remetem a situações tais como: mudanças organizacionais; fracas condições de trabalho; pressões de natureza económica; supervisão abusiva, fraco suporte organizacional; perceção de injustiça; baixa ou excessiva satisfação laboral; ou baixo nível de confiança organizacional. De acordo com diversos autores, o colaborador desencadeia a intenção de adotar ações negativas, conduzido pela sua perceção das situações que ocorrem dentro da organização (Eisenberger *et al.*, 1986; Robinson & Bennett, 1995; Bennett & Robinson, 2000; Fox *et al.*, 2001; Spector *et al.*, 2006; Berry *et al.*, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Rahim & Nasurdin, 2008; Jones, 2009; Demir, 2011; Fagbohunge *et al.*, 2012; Nair & Bhatnagar, 2011).

Os comportamentos desviantes com motivos subjacentes aos fatores individuais, correspondem a variáveis como a personalidade, deslealdade, situações de frustração, stress, raiva, tédio, depressão, emoções negativas (Robinson & Bennett, 1995; Fox & Spector, 1999; Bennett & Robinson, 2000; Mikulay, *et al.*, 2001; Spector *et al.*, 2006; Lawrence & Robinson, 2007; Sudha & Khan, 2013).

Os comportamentos desviantes com base em situações funcionais, estão relacionados com situações que são consideradas como fazendo parte das "regras do jogo", intrínsecas à natureza da função ou cargo desempenhado, em que as pressões e a necessidade de um determinado resultado favorecem esses comportamentos (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998; Mikulay *et al.*, 2001; Spector *et al.*, 2006; Nair & Bhatnagar, 2011; Fagbohunge *et al.*, 2012; Shantz *et al.*, 2013).

1.4. O comprometimento no local de trabalho

Na perspectiva de Salancik (1995), o comprometimento é visto como um conjunto de comportamentos do indivíduo, influenciados por fatores intrínsecos e extrínsecos que guiam o modo como atua. Para Weick, (1995 e 2001) o comprometimento é uma ligação do indivíduo a um determinado objeto fomentado por um sentido de pertença social ou corporativo, que lhe confere uma estabilidade comportamental. Diversos autores têm defendido que o comprometimento poderá estar associado a diversos objetos no local de trabalho, designadamente com a carreira, a organização, o superior hierárquico, entre outros (Becker, 1992; Cohen, 2000; Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2013; Becker *et al.*, 2018).

Pode entender-se como comprometimento organizacional um vínculo gerado pela forma como o indivíduo se identifica com a organização na qual trabalha, caracterizando-se por uma forte crença na organização aceitando os seus objetivos e valores, motivando-o a estar disposto a fazer esforços, com um forte desejo em ser e em se manter membro desta (Mowday *et al.*, 1979; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer, 2009).

O modelo multidimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991) identifica os motivos subjacente e o modo como o indivíduo se compromete com a organização, podendo ser de dimensão afetiva, calculativa, e/ou normativa. Este modelo tem servido de base a diversos estudos, tendo sido adaptado para diferentes objetos. A dimensão afetiva corresponde a um vínculo afetivo à organização, em que o indivíduo permanece na organização porque gosta e se sente parte da família. A relação normativa corresponde um sentimento de dívida e obrigação em permanecer na organização, tem implícito um sentimento de dever para com a organização. A dimensão calculativa corresponde a um vínculo do colaborador à organização relacionado com fatores monetários ou de permanência por falta de oportunidades (Meyer & Allen, 1991; Klein *et al.*, 2009).

Numa revisão e sistematização posterior, Meyer e Allen (1997) propuseram um modelo integrado onde consideram os antecedentes, consequentes e processos dos múltiplos comprometimentos. Neste modelo foi proposta a existência de variáveis de influência próxima, tais como, as características da tarefa, os relacionamentos, o estatuto desempenhado na organização e variáveis de influência distante, nomeadamente as características pessoais, as práticas de gestão, clima e cultura corporativa.

O comprometimento com o superior hierárquico pode ser considerado um constructo recente, na medida em que, apesar do superior hierárquico ser uma figura central nas organizações, está ainda pouco sujeito a estudos como objeto de comprometimento (Becker *et al.*, 2009; Klein, 2013; Meyer *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2015; Stinglhamber *et al.*, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

É inegável que o estilo de liderança influencia o comportamento dos trabalhadores, sendo de interesse analisar em que medida o superior hierárquico pode ser considerado um objeto de

comprometimento, e qual a sua relação com outros comprometimentos no local de trabalho (Bycio *et al.*, 1995; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Strauss *et al.*, 2009; Eisenberger *et al.*, 2010; Meyer *et al.*, 2015).

Um estudo de Meyer *et al.*, (2015) no seguimento de estudos de Stinglhamber *et al.* (2002), Stinglhamber *et al.* (2003), Stinglhamber *et al.* (2010), procurou analisar a relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com o supervisor, tendo sugerido a necessidade de mais estudos sobre os constructos e as suas relações com outros objetos.

Um estudo de Martins e Nascimento (2017) que contou com uma amostra de 403 sujeitos provenientes de duas multinacionais, procedeu à análise da relação de mediação do comprometimento com o superior hierárquico com o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Os resultados sugeriram existir a relação de mediação, tendo revelado estatisticamente significativa apenas a dimensão afetiva do comprometimento com o superior hierárquico. Desta forma, o estudo conclui que se possa estar diante de um constructo unidimensional, mas sugere também que o impacto/relação que os superiores hierárquicos mantêm com as suas equipas influencia o seu processo de comprometimento à organização.

1.5. A relação entre os constructos e a proposta de modelo

O cariz estratégico atual e futuro do comprometimento tem sido considerado por autores e organizações como um tópico prioritário que tem colocado à Gestão de Recursos Humanos grandes desafios (Othman *et al.*, 2008; Klein, 2013; Beer *et al.*, 2015; Markoulli *et al.*, 2017; Becker *et al.*, 2018). Este facto, tem destacado o interesse no desenvolvimento de estudos sobre o comprometimento.

O referencial teórico vai no sentido de que o comprometimento organizacional tem implícita uma aceitação dos valores e objetivos corporativos, proporcionado uma maior tendência do colaborador a manter comportamentos positivos no desenvolvimento das suas funções. Os autores defendem também que o envolvimento do indivíduo relativamente a um objeto é influenciado pelas suas características intrínsecas, pela experiência profissional, tipo de função, estrutura organizacional, entre outras (Meyer & Allen, 1997; Glazer *et al.*, 2004; Becker *et al.*, 2009; Klein *et al.*, 2009).

Desta forma, questiona-se em que medida os valores pessoais estão relacionados com o comprometimento, com base no modelo de Schwartz (2005), que defende que os valores pessoais podem ter motivações mais altruístas (auto-transcendência e conservação) ou mais individualistas (auto-promoção e abertura à mudança). O autor defende que os valores pessoais, sendo implícitos à personalidade do indivíduo, estão inerentes nas suas escolhas e decisões podendo ser preditores do comportamento. Nesse sentido, é expectável que o indivíduo estando num contexto organizacional tenha por base em primeira instância os seus valores pessoais na tomada de decisão.

Presume-se, por tanto, que os valores pessoais mais altruístas estejam mais relacionados com o comprometimento organizacional e com o comprometimento com o superior hierárquico, do que os valores pessoais mais individualistas.

Muitos têm sido os investigadores que destacaram a importância e impacto das emoções em contexto corporativo, como sendo um fator pertinente para o sucesso organizacional. Uma maior habilidade de gestão emocional permite aos indivíduos uma maior capacidade de responder às situações e exigências do quotidiano de forma mais satisfatória, com menor

ansiedade, aproveitando as vivências para o próprio desenvolvimento (Cooper & Sawaf, 1997; Mayer & Salovey, 1997; Mayer *et al.*, 2004; Côte, 2014).

Num estudo realizado recentemente por Martins e Nascimento (2017) foi possível constatar que existe uma relação positiva entre a capacidade de gestão das emoções e o comprometimento quer organizacional, quer com o superior hierárquico. Contudo, os autores sugerem a necessidade de estudos que recorram a outras escalas sobre a inteligência emocional ou construtos de natureza emocional, que possibilitem aprofundar esta relação.

Desta forma, o modelo proposto sugere analisar os valores pessoais e a inteligência emocional enquanto possíveis antecedentes do comprometimento organizacional e do comprometimento com o superior hierárquico.

Alguns estudos apontam que o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional e que os trabalhadores comprometidos apresentam melhores índices de desempenho individual, menores níveis de absentismo e menor intenção de saída da organização (Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009).

Nesta perspetiva é de esperar que a ocorrência de comportamentos desviantes, tanto de natureza interpessoal como organizacional, seja proporcionalmente menor quanto maior for o nível de comprometimento com a organização e o superior hierárquico. Contudo, autores como Paunonen e Ashton (2002), defendem que poderá existir uma predisposição para os comportamentos desviantes com base nas características da personalidade do indivíduo. Similarmente, um estudo de Fox *et al.* (2001) verificou que traços da personalidade do colaborador como a ansiedade elevada e a raiva contribuíam positivamente para comportamentos desviantes interpessoais. Estas perspetivas dos autores corrobora o interesse em integrar no modelo a análise dos valores pessoais e a inteligência emocional por forma a identificar em que medida estão relacionados com os comportamentos desviantes.

A relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos desviantes tem sido alvo de estudos, mas nessas análises tem-se considerado o comprometimento organizacional de forma unidimensional, isto é, apenas a dimensão afetiva, deixando por perceber qual a relação das dimensões normativa e calculativa do comprometimento organizacional e com o superior hierárquico nos comportamentos desviantes (English *et al.*, 2010; Demir, 2011).

As organizações são palco de situações de grande stress e complexidade. É desejável que exista a compatibilidade entre as expectativas dos trabalhadores e as metas definidas pela organização, contudo, isso nem sempre acontece.

As motivações inerentes aos valores pessoais dos trabalhadores e os seus níveis de inteligência emocional podem prenunciar uma tendência para considerar com maior ou menor intensidade os interesses corporativos e/ou interesses individuais, e, por conseguinte, a tendência para se comprometer com o superior hierárquico ou com a organização.

Face ao exposto estabeleceram-se as seguintes proposições (Figura 2):

- P1: Os valores pessoais de auto-transcendência e conservação relacionam-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.
- P2: Os valores pessoais de auto-transcendência e conservação relacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional.
- P3: Os valores pessoais de abertura à mudança e auto-promoção relacionam-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.
- P4: Os valores pessoais de abertura à mudança e auto-promoção relacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional.

P5: A inteligência emocional relaciona-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.

P6: A inteligência emocional relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional.

P7: A inteligência emocional relaciona-se negativamente com os comportamentos desviantes.

P8: Os valores pessoais de auto-transcendência e conservação relacionam-se negativamente com os comportamentos desviantes.

P9: Os valores pessoais de abertura à mudança e auto-promoção relacionam-se positivamente com os comportamentos desviantes.

Com base no quadro teórico, pode pressupor-se que o grau de comprometimento à organização possa ser preditor de uma maior ou menor tendência à prática de comportamentos desviantes (English *et al.*, 2010; Demir, 2011). Assim, pressupõe-se que o mesmo aconteça face ao comprometimento com o superior hierárquico.

Nesta linha, definiram-se as seguintes proposições (Figura 2):

P10: O comprometimento com o superior hierárquico relaciona-se negativamente com os comportamentos desviantes.

P11: O comprometimento com a organização relaciona-se negativamente com os comportamentos desviantes.

Eisenberger *et al.* (2010) refere que o superior hierárquico é visto pelos trabalhadores como um intermediário da organização, e que, quanto maior for a perceção dos trabalhadores sobre o seu nível de envolvimento com a organização, maior será a influencia que exerce para o processo de comprometimento afetivo dos trabalhadores à organização.

Pese embora a realidade organizacional ter inerente uma comunicação de medidas e orientações relativamente hierarquizadas, a forma como o comprometimento é reconhecido e transmitido entre hierarquias numa mesma organização está ainda sujeito a estudos, sugerindo este modelo uma abordagem multinível que procure identificar em que medida os superiores hierárquicos estão comprometidos com a organização e com os seus superiores hierárquicos.

De acordo com o descrito, foram estabelecidas as seguintes proposições (Figura 2):

P12 (a): O comprometimento com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional

P12 (b): O comprometimento organizacional é transmitido entre diferentes hierarquias.

O modelo de estudo proposto é representado na Figura 2:

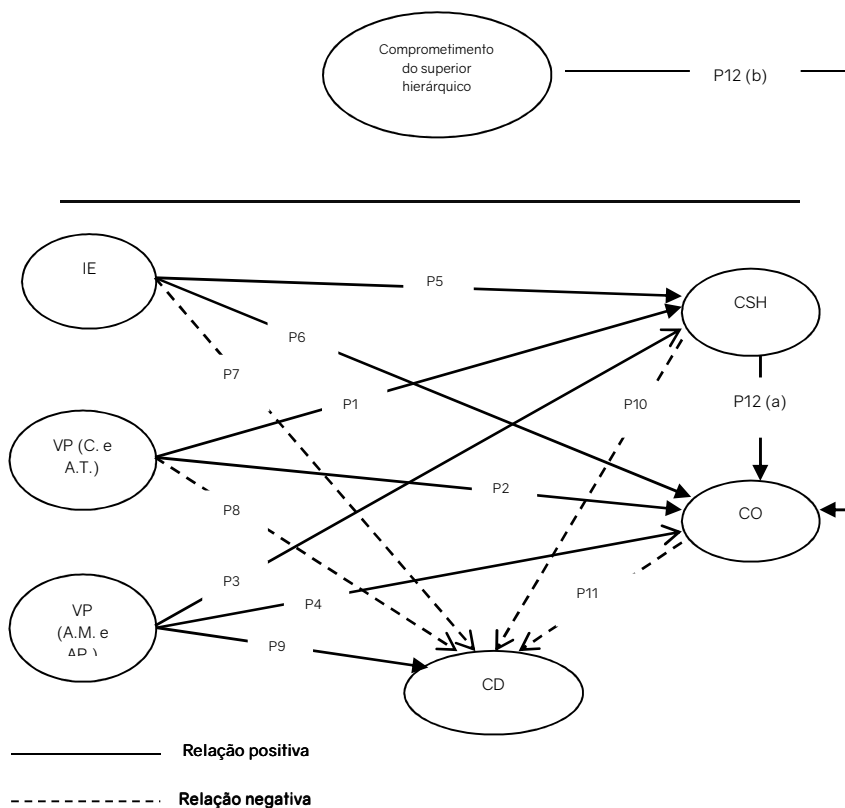


Figura 2 – Modelo conceitual (Elaboração Própria)

2. METODOLOGIA

O presente artigo propõe de um estudo exploratório, de abordagem quantitativa de carácter hipotético dedutivo, onde as hipóteses se estabeleçam da desagregação de cada construto em variáveis, testando-se através da modelagem por equações estruturais.

Esta técnica permite identificar a validade de modelos teóricos que assentem em relações causais hipotéticas, entre variáveis, suportando-se num conjunto de indicadores estatísticos que indicam a qualidade de ajustamento com base nos dados disponibilizados (Miner, 2006).

Neste sentido, para a avaliação do ajustamento dos modelos estruturais sugere-se o recurso a indicadores de ajustamento absoluto: Qui-Quadrado (χ^2), que quantifica as diferenças entre as matrizes de covariância; Goodness-of-Fit Index ($GFI \geq 0,9$), que variando entre 0 e 1, deverá ser superior a 0,9, para garantir a qualidade de ajustamento do Modelo proposto; Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA \leq 0,08$), que calcula o erro de aproximação face à amostra, indicando a correção do modelo com base na variável da amostra e a complexidade

do modelo proposto, assim quanto menor o valor melhor será a qualidade de ajustamento, sendo aceitáveis valores abaixo de 0,09.

Na análise da fiabilidade de cada escala, relativamente à medição do seu constructo latente deve considerar-se o coeficiente Alpha de Cronbach, tendo como referência um valor maior ou igual a 0,70, apesar de alguns autores considerarem aceitáveis valores superiores a 0,60 (Hair et al., 2010; Maroco, 2010).

Neste processo devem considerar-se as Medidas de Ajustamento Incremental que comparam o modelo proposto com o modelo nulo, de modo que quanto maior for a diferença entre estes modelos melhor a qualidade do modelo proposto. Para tal, sugere-se a análise do Comparative Fit Index ($CFI \geq 0,92$). Este é um indicador bastante estável, sendo um dos indicadores mais utilizados ao ser pouco sensível à complexidade do modelo.

Sugere-se ainda a análise com base nas medidas de parcimónia e de comparação de modelos, uma vez que estas proporcionam a possibilidade de identificar o modelo com melhor ajustamento, propondo-se para tal a divisão do valor do Qui-Quadrado pelo valor dos Graus de Liberdade ($\chi^2/df \leq 3,0$).

Para a medida de comparação entre os modelos deve recorrer-se ao Akaike Information Criterion (AIC), sendo o modelo mais ajustado aquele que apresente menor valor de AIC (Hair et al., 2010).

Na linha da análise multinível sugere-se numa primeira fase uma análise de perfis, utilizando inicialmente a análise hierárquica de *Clusters* para nove soluções possíveis, a fim de se identificar a solução final mais eficaz (Klein e Kozlowski, 2000; Hair et al., 2010).

Assim, a escolha da solução com melhores índices deve ter por base o critério do R^2 , através do cálculo da variância extraída (VE) em cada solução, conforme proposto por Maroco (2007 e 2010). Posteriormente a solução deve ser apurada com base nas hierarquias de *clusters*, devendo recorrer-se para tal ao método do K-mean (Hair et al., 2010).

De acordo com Klein e Kozlowski, (2000), os efeitos multinível devem ser analisados através de mínimos-máximos, variâncias, similaridades de perfil, redes e outros, mas nunca calculados através da média.

Os autores defendem também que possam ser úteis algumas estratégias estatísticas, tais como a análise de covariância (ANCOVA); a análise de regressão OLS entre um nível e os restantes multiníveis; e modelos multiníveis de coeficiente aleatório (MRCM), como a modelagem linear hierárquica (HLM) e análise estrutural multinível de covariância (MCSA).

3. RESULTADOS ESPERADOS

A sugestão presente neste artigo acerca da convergência entre diferentes linhas de investigação do comprometimento e diferentes abordagens metodológicas, procura fundamentalmente contribuir para aprofundar o estudo do comprometimento, tanto numa perspetiva académica, como de Gestão.

Com base neste objetivo e considerando que diversos autores têm admitido a coexistência de múltiplos comprometimentos no local de trabalho, este artigo articula no mesmo modelo teórico a presença de dois focos de comprometimento, como é a Organização e o Superior Hierárquico. Os estudos sobre o comprometimento com o superior hierárquico são recentes, sendo esse o principal motivo da sua inclusão neste modelo, onde se pretende identificar a sua relação de direccionalidade com outros focos de comprometimento nomeadamente a

organização (Stinglhamber et al., 2002; Becker et al., 2009; Meyer, 2009; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Meyer et al., 2015).

Estes autores têm realçado também a relevância de uma abordagem ao estudo do comprometimento sob diferentes perspectivas, nomeadamente com abordagens às relações de antecedência e consequência com novas variáveis (Meyer & Herscovitch, 2001; Klein et al., 2009; Meyer, 2009; Wright & Kehoe, 2009; Meyer et al., 2015). De acordo com Martins e Nascimento (2017), algumas dimensões da Inteligência Emocional revelaram estar positivamente relacionadas com o comprometimento tanto à organização como com o superior hierárquico. Desta forma, a utilização de uma nova escala da Inteligência Emocional será certamente útil tanto na interpretação dos resultados apresentados pelos autores, como na possível revelação de diferentes resultados.

No seguimento da linha dos estudos focados nos antecedentes do comprometimento e considerando que o processo de comprometimento tem implícito características pessoais dos indivíduos (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Klein et al., 2009; Meyer et al., 2013), é expectável que um determinado tipo de valores pessoais mais altruistas estejam mais relacionados com o comprometimento organizacional e com o superior hierárquico do que valores pessoais mais individualistas.

Com base nos estudos de Schwartz (2005) os valores pessoais conduzem uma parte considerável das ações e comportamentos do indivíduo, podendo ser preditores de atitudes e ações.

Sobre a perspectiva de estudos que analisem variáveis consequentes do comprometimento, é expectável que os comportamentos desviantes diminuam à medida que o comprometimento afetivo e normativo sejam mais elevados. Contudo, perante um contexto de elevado comprometimento de natureza calculativa, com baixos níveis de comprometimento afetivo e normativo pode dar-se a possibilidade de ocorrência de comportamentos desviantes tanto interpessoais como organizacionais.

No âmbito da compreensão da teoria multinível no contexto organizacional, Koslowski e Klein (2000) referem a teoria geral de sistemas, na qual defendem que conceitos iguais podem associar-se a fenómenos diferentes. De acordo com os autores, os fenómenos de aquisição e transferência tanto podem estar a um nível individual, como de equipa/departamento, como a nível organizacional.

Com base na teoria geral de sistemas são os fenómenos de natureza micro que dão origem aos fenómenos de natureza macro, sendo fruto das interações e dinâmicas de elementos de nível inferior. Desta forma, a perspectiva multinível engloba tanto perspectivas *top-down* como *bottom up*.

Assim, a abordagem multinível nas organizações abrange, o comportamento das pessoas no local de trabalho combinado com efeitos das suas características pessoais (crenças, valores, e gestão emocional), o contexto organizacional (mudança organizacional, dimensão da organização, perspectivas de carreira, etc) e a interpretação (estilo de liderança, cultura organizacional, etc) (Koslowski e Klein, 2000).

Klein e Koslowski (2000) reforçam a necessidade de análises multinível em contexto organizacional que considerem tanto os fenómenos de natureza micro como macro, procurando uma perceção mais integrada dos fenómenos revelados entre níveis organizacionais.

Neste sentido, o presente artigo fundamenta a necessidade de identificar em que medida o nível de comprometimento organizacional e o comprometimento com o superior hierárquico é

transferido entre diferentes níveis hierárquicos, aprofundando quais as naturezas do comprometimento estão inerentes a essa transferência (afetiva, normativa, calculativa).

De acordo com os estudos sobre a influência da liderança nos trabalhadores, é de esperar a transferência de níveis de comprometimento do líder/superior hierárquico às suas equipas, mediante o seu comportamento, atitudes, valores, estilo de liderança, etc (Bycio *et al.*, 1995; Stinglhamber *et al.*, 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Bass & Riggio, 2006; Meyer *et al.*, 2013; Martins & Nascimento, 2017).

CONCLUSÃO

Tal como tem vindo a ser referido, o comprometimento é reconhecido como um potencial motor da capacidade competitiva e de diferenciação das organizações, ao contribuir para o envolvimento dos trabalhadores nas metas e objetivos organizacionais resultando numa tendencial melhoria da performance e numa menor intenção de saída da organização (Meyer, 2009; Beer *et al.*, 2015; Markoulli *et al.*, 2017; Becker *et al.*, 2018). Mais ainda, reforça-se a ideia de Walton (1985) que defende que a gestão dos recursos humanos será fundamentalmente a passagem do controlo para o comprometimento.

Esta perspetiva tem comportado grandes desafios à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente sobre a necessidade de definir medidas estratégicas para a gestão do comprometimento com impacto na retenção de talento, no aumento da competitividade, entre outros. É consensual a existência de múltiplos objetos do comprometimento no contexto laboral, tais como a organização, o superior hierárquico, a profissão, os colegas, o sindicato, entre outros (Meyer, 2009; Klein, 2013; Meyer *et al.*, 2015; Becker *et al.*, 2018).

Esta dificuldade em desenvolver linhas estratégicas relativas ao comprometimento vê-se acrescida, não só pela coexistência de múltiplos objetos de comprometimento no contexto laboral, mas também pela necessidade de mais estudos empíricos que auxiliem a tomada de medidas.

Desta forma, tem sido crescente o interesse em estudos que contribuam para um melhor entendimento das consequências do comprometimento no contexto laboral, nomeadamente dos fenómenos e processos associados, como se desenvolve o comprometimento, que perfis de trabalhadores estão mais predispostos a comprometer-se, e como flui o comprometimento entre diferentes níveis hierárquicos (Cohen, 2003 e 2007; Klein *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2012; Meyer *et al.*, 2013; Meyer *et al.*, 2015; Becker *et al.*, 2018).

O quadro teórico defende que o processo de comprometimento tem implícito as características intrínsecas ao indivíduo, as suas experiências profissionais, entre outros (Meyer & Allen, 1997; Becker *et al.*, 2009; Klein *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2013; Becker *et al.*, 2018). Nesse sentido, o modelo apresentado propõe uma abordagem à antecedência dos valores pessoais e da inteligência emocional dos trabalhadores como variáveis influenciadoras da experiência na organização, como potenciais antecedentes do comprometimento organizacional e com o superior hierárquico.

Tanto os valores pessoais como inteligência emocional são constructos pouco estudados enquanto antecedente do comprometimento no local de trabalho. De acordo com Cohen (2007 e 2009), apesar de existirem estudos acerca da relação entre os valores pessoais e o comprometimento, são ainda insuficientes. O autor defende a necessidade de estudos que incidam sobre os valores pessoais e a sua relação com o comprometimento, recorrendo a

metodologias mais robustas como a análise das relações estruturais visando a decomposição dos construtos.

Nos últimos anos o interesse tem sido crescente relativamente a fatores motivacionais inerentes às atitudes dos trabalhadores, estando estes estudos muito próximo dos valores pessoais, ao ser inegável a influência deste constructo na motivação do comportamento humano (Glazer *et al.*, 2004; Cohen & Shamai, 2010; Eisenberger *et al.*, 2010; Klein, 2013).

Contudo, este modelo sugere que os valores pessoais mais altruístas estão mais relacionados com o comprometimento com a organização e com o superior hierárquico do que os valores mais centrados no indivíduo.

A relevância do estudo destes temas incide na amplitude dos efeitos dos valores pessoais no ambiente corporativo, procurando reconhecer com base em análise científica a relação de influência deste constructo no comprometimento.

A relação positiva que é defendida entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional e com o superior hierárquico, é justificada pelo facto de um elevado nível de inteligência emocional implicar uma melhor capacidade de autoanálise e gestão emocional, fortalecendo a capacidade de adaptação do indivíduo. Esta gestão e consciência emocional proporciona uma certa maturidade, que conduz à melhor adequação das ações perante conflitos inter-organizacionais, bem como a criação de laços relacionais mais sólidos e satisfatórios (Goleman, 2000; Law *et al.*, 2004; Côte, 2014; Rimé, 2015).

A relação entre os comportamentos desviantes e o comprometimento organizacional e o comprometimento com o superior hierárquico está ainda sujeita a estudos. Robinson e Bennett (1995) defendem que os comportamentos desviantes têm origem em situações organizacionais, e associadas a níveis de stress, desencadeando um comportamento reativo baseado nas emoções negativas (Fox & Spector, 1999; Fox *et al.*, 2001; Fagbohunge *et al.*, 2012).

Neste sentido é de esperar que um elevado nível de comprometimento no local de trabalho esteja negativamente relacionado com a ocorrência de comportamentos desviantes tanto de natureza interpessoal como de natureza organizacional.

A realidade organizacional tem inerente uma comunicação de medidas e orientações relativamente hierarquizadas, porém está ainda por aprofundar de que forma o comprometimento é reconhecido e transmitido entre diferentes hierarquias numa mesma organização. Esta perspetiva corrobora com o interesse em conjugar uma análise multinível ao estudo dos valores pessoais e a inteligência emocional como antecedentes do comprometimento no local de trabalho, e como inibidores de comportamentos desviantes.

O modelo que se apresenta, articula diferentes linhas de investigação e metodologias, indo ao encontro do sugerido por diversos autores que evidenciam a relevância e diversidade do comprometimento, defendendo a necessidade de questionar as relações de influência sob novos modelos e variáveis (Meyer *et al.*, 2002; Cohen, 2003; Becker *et al.*, 2009; Klein, 2013; Wright & Kehoe, 2009; Tsoumbris & Xenikou, 2010; Meyer *et al.*, 2015; Becker *et al.*, 2018).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v.37, 31–46.

- Bass, B. M., e Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Becker, T., Klein, H., & Meyer, J. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. Klein, T. Becker, e J. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 419-452.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Becker, T. E., Klein, H., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York. Routledge Taylor & Francis Group, 419-452.
- Becker, T., Kernan, M., Clark, K., Klein, H. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity *Journal of Management*, v. 44, 3, 1202-1225.
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future. Implications for the fields of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, v.54, 3, 427-438.
- Bennet, R. e Robinson, S. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. V. 85, 3, 349-360.
- Berry, C., Ones, D., & Sackett, P. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v.92, 2, 410-424.
- Bycio, P., Allen, J., & Hackett, R. (1995). Further assessments of Bass's (1985) Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v.80, 4, 468-478.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, v.53, 3, 387-417.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahawah, New Jersey, U.S.A., Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.17, 1, 336-354.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, v.33, 332-345.
- Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, v.33, 1, 30-51.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organization*. New York. Dvanded Intelligence Technologies LLC. Psychology Press.
- Corey, G., Corey, M., & Callahan, P. (2003). *Issues and ethics in the helping professions* (6th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v.1, 459-488.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes, Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Mem Martins. Publicações Europa América.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, v. 22, 2, 204-221.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication, DOI: 10.1037/a0020858.
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, v. 29, 394-408.
- Fagbohunbe, B., Akinbode, G., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, v.7, 5, 207-221.
- Fox, S., & Spector, P. (1999). A model of work frustration/aggression. *Journal of Organizational Behavior*, v.20, 915-931.
- Fox, S.; Spector, P.; Miles, D. (2001). Counterproductive work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, v.59, 3, 291-309.
- Freeman, J. (2001). Estudios longitudinales a nivel mundial sobre superdotación. Comunicação apresentada no XIV Congresso Mundial de Superdotación y Talento. Barcelona.
- Gardner, H. (1983). Frames Of Mind. The Theory Of Multiple Intelligences. VNU Business Media.
- Goleman, D. (2000). Trabalhar com Inteligência emocional (3ª edição). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2003). Inteligência emocional. Lisboa: Temas e Debate.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis. A global perspective (7a ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. The Sociological Quarterly, 23, 333-343.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Kaufman, A., & Kaufman, J. (2001). Emotional intelligence as an aspect of general intelligence. What would David Wechsler say?. *Emotion*, 1(3), 258-264.
- Klein, H. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, v.23, 2, 127-130.
- Klein, H., Molloy, J., & Cooper, J. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments, In H. Klein, T. Becker & J. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated wisdom and new directions*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 3-36.
- Klein, K., & Koslowski, S. (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreisman, B. (2002). Insights into employee motivation, commitment and retention. Retirado a 02-11-2015 de: http://businessstrainingexperts.com/white_papers/employee_retention/Employee%20Motivation,%20Commitment,%20%26%20Retention.pdf
- Law, K., Wong, C. & Song, L. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, 3, 483-496.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehaving: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Lepak, D. P., e Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The

relationships among human capital, employment, and human resource configurations.

Journal of Management, 28 (4), 517-543.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.

Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, v.10, 18-35.

Markoulli, M., Lee, C., Byington, E., Felps, W. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*. V. 27, 3, 367-396.

Martins, M., & Nascimento, J. (2017). A Inteligência Emocional e o Comprometimento Organizacional – o efeito mediador do Comprometimento com o Superior Hierárquico. Apresentado nas *Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica* – Alicante.

Maroco, J. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. A Monte-Carlo simulation study. *Methodology*, 3, 81-88.

Maroco, J. (2010). Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro. ReportNumber.

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence?. In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development, Emotional Literacy, and Emotional Intelligence*. New York. Basic Books, 3-31.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, v. 15, 3, 197-215.

Meyer, J. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. Klein, T. Becker, & J. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated wisdom and new directions*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, pp.37-68.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three component conceptualizations of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, v.1, 1, 61-89.

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Meyer, J., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, v. 39, 1-2, 83 -82.

Meyer, J. , Standley, 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*, v.61, 1, 20-52.

Meyer, J., Stanley, L., & Vandenberg, R. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, v.23, 190-202.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, v.11, 1, 229-326.

Meyer, J., Morin, J., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centred approach. *Journal of Vocational Behavior*, v.88, 1, 56-72.

Meyer, J., Stanley, L. & Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, v.80, 1, 1-16.

Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive workplace behaviors. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, v.127, 3, 279-300.

- Mitchell, M., & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, 4, 1159-1168.
- Miner, J. (2006). *Organizational Behavior 3. Historical origins, theoretical foundations, and the future*. New York, US. M.E.Sharpe.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations: Toward an integrative conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, v.21, 289-309.
- Oatley, K. & Johnson-Laird, P. (1987). Towards a cognitive theory of emotions. *Cognition and Emotion*, 1, 29-50.
- Othman, A., Abdullah, H., & Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations. A Proposed Model. *Vision. The Journal of Business Perspective*, v.12, 31-42.
- Paunonen, S., & Ashton, M. (2002). The nonverbal assessment of personality: The NPQ and the FF-NPQ. In B. De Raad & M. Perugini (Eds.), *Big five assessment*. Seattle, WA: Hogrefe & Huber.
- Rahim, A. R., & Nasurdim, A. M. (2008). Trust in organizational and workplace deviant behavior: The moderating effect of locus of control. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 10 (2), 211-235.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, v.38, 2, 555-572.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 58-672.
- Rimé, B. (2015). *Le partage social des émotions*. Paris. Presses Universitaires de France.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Salancik, G. R. (1995). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, v. 9 (1), 185-211.
- Schwartz, S. (1992). Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In M. Zanna. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (1-65). Orlando, FL: Academic Press.
- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, v.50, 19-45.
- Schwartz, S. (2003). A proposal for measuring value orientations across nation. In Questionnaire Development Package of the European Social Survey (chapter 7, pp. 259-319).
- Schwartz, S. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* (pp. 21-55). Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Schwartz, S., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663-688. doi:10.1037/a0029393.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2608-2627.

- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Thousand Oaks, California: SAGE Publications*, v. 19, 4, 233-239.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, v.68, 446-460.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 24, 251-270.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychological Assessment*, v. 18, 2, 123-138.
- Strauss, K., Griffin, M., & Rafferty, A. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy, *British Journal of Management*, v.20, 3, 279-291.
- Staw, B. M. (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 284-290.
- Sudha, K. S., & Khan, W. (2013). Personality and motivational traits as correlates of workplace deviance among public and private sector employees. *J Psychology*, 4 (1), 25-32.
- Thorndike, R. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, v.140, 227-235.
- Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, v.77, 3, 401-411.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston. *Havard Business School Press*.
- Umphress, E., Tihanyi, L., Bierman, L., & Gogus, C. (2013). Personal lives? The effects of nonwork behaviors on organizational image. *Organizational Psychology Review*, v.3, 3, 199-221.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. London: *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 77-84.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. *Thousand Oaks, California, U.S.A.: SAGE Publications*.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, U.S.A.: *Blackwell Publishing*.
- Willness, C., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, v.60, 127-162.
- Wright, P., & Kehoe, R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment". In: H. Klein, T. Becker, & J. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: *Routledge Taylor & Francis Group*, pp. 285-307.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace. A critical Review. *Applied Psychology. An International Review*, 53(3), 371-399.

