Universidade do Porto

FEP Faculdade de Economia

O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas

Sónia Cristina Moreira Almeida

Orientação: Professor Doutor Pedro Quelhas Brito

Co-Orientação: Professora Mestre Sónia LasCasas

12/2009

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, pelo acreditar e pelo incentivo mesmo perante o desânimo.

À minha co-orientadora Professora Mestre Sónia LasCasas, pela disponibilidade, o acompanhamento próximo, a assertividade e a orientação.

Aos meus pais e irmãs pela compreensão e apoio que sempre me prestaram, não obstante a impaciência por tantas horas em frente ao computador.

Ao Bruno, por toda a paciência e compreensão.

À Dória, sem a qual este mestrado seria de todo impossível.

À Dra Maria João e ao Dr Pedro Taborda, bem como todos aqueles que tornaram possível a parte empírica deste trabalho.

A todos os meus amigos que acompanharam esta fase, pelas pergunta constantes «Então quando temos mestre?» e em especial aos que me ajudaram a ultrapassar os momentos de desânimo.

Aos meus colegas de trabalho e chefias directas pelo apoio e incentivo que me concederam em todo este processo.

Por todo o apoio que me foi concedido, penso que compreendi verdadeiramente a máxima do meu poeta de eleição:

O que é preciso é merecer a magnificiência da dádiva (Miguel Torga, 1941)

Resumo

O actual mercado competitivo reforça a importância das pessoas nas organizações, sendo o seu contributo essencial para o sucesso das mesmas, sobretudo se considerarmos os colaboradores em contacto directo com os clientes, como é o caso da Força de Vendas (FV).

Uma comunicação clara do papel e das expectativas do mesmo é essencial para que a FV se sinta identificada com a organização e como tal esteja disposta a exercer um esforço extra no sentido da obtenção dos seus objectivos.

É neste contexto que o comprometimento organizacional e o stress de papel surgem como variáveis fundamentais para a performance da FV, considerando-se que colaboradores que percepcionem menor stress de papel tendam a estar mais comprometidos com a organização e logo mais dispostos a contribuir para o seu sucesso.

Esta relação foi parcialmente identificada neste trabalho, com especial relevo para a componente afectiva do comprometimento e a dimensão da ambiguidade de papel, mostrando que colaboradores que percepcionam clareza no papel que lhes é atribuído tendem a desenvolver um laço afectivo com a organização.

Abstract

The competitive actual market reenforces the importance of people in the organizations, with it's contribution being very important to the firm success, specially if we consider those workers who are in direct contact with the clients, like the salesforce.

So that the salesforce feel identified with the organization and weelling to make an extra-effort in order to obtain its goals, it's essential that there is a clear communication of the paper and the expectations made about it.

It's in this context that the organizational commitment and the role stress apeear as fundamental variables to the salesforce performance, knowing that workers who feel less role stress will tend to be more commited with the organization and so more weeling to contribute to its success.

This relation was partially identified in this work, with special importance to the affective component of organizational commitment and the ambiguity (dimension of role stress), showing that workers who feel clarity in their organizational paper tend to develop an affective bond with the organization.

INDICE

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1- O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

1.1. A importância da cultura e do comprometimento no sucesso organizacional 14

1.1.1.A cultura organizacional 15

1.1.1.1.A cultura organizacional e a performance 17

1.1.2As culturas organizacionais positivas e o comprometimento 18

1.1.3.A cultura organizacional e o comprometimento na força de vendas 20

1.2. O comprometimento organizacional 21

1.2.1.Evolução do conceito de comprometimento organizacional 22

1.2.2.Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional 24

1.3. Modelos de comprometimento organizacional 27

1.3.1.Modelo de «investimentos» (*side bets*) de Becker(1960) 28

1.3.2.Modelo de Porter(1974) 29

1.3.3.Modelo de O'Reiley e Chatman(1986) 31

1.3.4.Modelo de Meyer e Allen (1991) 32

1.3.5.Comprometimento afectivo 34

1.3.6.Comprometimento normativo 36

1.3.7.Comprometimento instrumental 37

1.3.8.Críticas ao modelo de Meyer e Allen(1991) 40

1.3.9.Modelo de Cohen (2007) 43

1.4. Relações entre o comprometimento organizacional e as práticas de gestão 45

CAPÍTULO 2- O STRESS DE PAPEL

2.1. A importância do stress nas organizações 48

2.1.1A teoria de papel 50

2.2 Dimensões do stress de papel 53

2.2.1A ambiguidade de papel 55

2.2.1.1. O impacto da ambiguidade de papel nas variáveis organizacionais 57

2.2.1.2. A ambiguidade de papel e os ambientes organizacionais 59

2.2.2O conflito de papel 61
2.2.2.1O impacto do conflito de papel nas variáveis organizacionais 63
2.2.2.2O conflito de papel e os ambientes organizacionais 65
2.2.3Role overload 67
2.3 Stress de papel e *burnout* 68
2.4 Stress de papel na FV 70
2.4.1A ambiguidade de papel na FV 74
2.4.2O conflito de papel na FV 75

CAPÍTULO 3- O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E O STRESS DE PAPEL

3.1 - A importância da cultura e do comprometimento no sucesso organizacional 78
3.2 – Relações directas entre comprometimento e stress de papel 79
3.2.1Relações entre comprometimento e ambiguidade de papel 80
3.2.2Relações entre comprometimento e conflito de papel 80
3.3 – Relações indirectas entre comprometimento e stress de papel 81
3.3.1.Relações entre o comprometimento, o stress de papel e a satisfação 83
3.3.2.Relações entre o comprometimento, o stress de papel e a performance 86
3.3.3.Relações entre o comprometimento, o stress de papel, o burnout e o *turnover* 88
3.4 – Comprometimento organizacional, stress de papel e o seu impacto na FV 90
3.4.1. A importância do pessoal de contacto no sucesso organizacional 92
3.4.2. O impacto do comprometimento organizacional e o stress de papel na FV - A especificidade do sector bancário 97
3.5 – Formulação de hipóteses de trabalho 99

CAPÍTULO 4- A METODOLOGIA E A ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. O instrumento de medida 110
4.1.1Dimensões e itens do comprometimento organizacional 105
4.1.2Dimensões e itens do stress de papel 107
4.1.3A satisfação 108
4.2. A amostra 109
4.2.1 A escolha da amostra 110
4.3. Análise estatística 111
4.3.1.Caracterização estatística da amostra 112

4.3.2Caracterização estatística das variáveis **114**
4.3.2.1.O Comprometimento Organizacional **115**
4.3.2.2.O Stress de Papel **116**
4.3.2.3-Satisfação **118**
4.4. Análise dos resultados **118**
4.4.1.Análise da fiabilidade e validade **119**
4.4.2.Análise das correlações **120**
4.4.3.Análise das Regressões Lineares **126**
CAPÍTULO 5- A DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES E CONCLUSÕES
5.1. A discussão dos resultados **133**
5.2. Conclusões **143**
5.3. Implicações para a Gestão **147**
5.4. Limitações e Pistas Futuras **150**

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – MODELO DE COMPROMETIMENTO DE PORTER (ADPATADO DE MEYER E HERSCOVITCH, 2001) 29
ILUSTRAÇÃO 2 - MODELO DE COMPROMETIMENTO DE O'REILLY E CHATMAN (ADAPTADO DE MEYER E HERSCOVITCH, 2001) 32
ILUSTRAÇÃO 3 – MODELO DE COMPROMETIMENTO TRIDIMENSIONAL (ADAPTADO DE MEYER E HERSCOVITCH, 2001)..... 33
ILUSTRAÇÃO 4 - MODELO TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (MEYER *ET AL*, 2002) 47
ILUSTRAÇÃO 5- MODELO TEÓRICO DOS FACTORES ENVOLVIDOS NA DEFINIÇÃO DE PAPÉIS ORGANIZACIONAIS (ADAPTADO DE TOSI, 1971). 52
ILUSTRAÇÃO 6 – MODELO DE APRESENTAÇÃO DO *BURNOUT* E DAS LIGAÇÕES AO STRESS DE PAPEL DE ACORDO COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (ADAPTADO DE CORDES E DOUGHERTY, 1993). 69
ILUSTRAÇÃO 7 – STRESS DE PAPEL, DIMENSÕES E LIGAÇÃO COM VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (ADAPTADO DE MEYER ET AL, 2002). 77
ILUSTRAÇÃO 8 – MODELO DE APRESENTAÇÃO DAS LIGAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL , O STRESS DE PAPEL E A SATISFAÇÃO (ADAPTADO DE LEITER E MASLACH, 1988). 84
ILUSTRAÇÃO 9 - MODELO DE APRESENTAÇÃO DAS LIGAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL , O STRESS DE PAPEL E A PERFORMANCE (ADAPTADO DE LEITER E MASLACH, 1988). 87
ILUSTRAÇÃO 10 - MODELO DE APRESENTAÇÃO DAS LIGAÇÕES DO STRESS DE PAPEL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL , MEDIADAS PELA SATISFAÇÃO E O BURNOUT E COM CONSEQUÊNCIAS AO NÍVEL DO *TURNOVER* (ADAPTADO DE LEITER E MASLACH, 1988). 88
ILUSTRAÇÃO 11 - MODELO DE APRESENTAÇÃO DA POSIÇÃO DO PESSOAL DE CONTACTO (ADAPTADO DE LYSONSKI, 1985). .. 96
ILUSTRAÇÃO 12– MODELO TEORIZADO PARA AS RELAÇÕES ENTRE STRESS DE PAPEL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (ADAPTADO DE MACKENZIE, *ET AL*, 1998) 100
ILUSTRAÇÃO 13 – MODELO TEORIZADO PARA AS RELAÇÕES ENTRE AS DIFERENTES DIMENSÕES DE STRESS DE PAPEL E DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (ADAPTADO DE MACKENZIE, *ET AL*, 1998) 102

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – APRESENTAÇÃO DA EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DO CONCEITO DE COMPROMETIMENTO 22
TABELA 2 – ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS NA LITERATURA 26
TABELA 3 – CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS NA LITERATURA 27
TABELA 4 - "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E AUSÊNCIA PSICOLÓGICA – AFINAL QUANTAS DIMENSÕES, ADAPTADO DE REGO (2003)" 32
TABELA 5 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ANTEDECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO AFECTIVO 35
TABELA 6 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ANTEDECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO 37
TABELA 7 – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ANTEDECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL .. 39
TABELA 8 – APRESENTAÇÃO DAS SETE PRÁTICAS DE GESTÃO LIGADAS AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 46
TABELA 9 - APRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES DO *BURNOUT* (MASLACH , 1982, MASLACH E JACKSON, 1981) 69
TABELA 10 – APRESENTAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE STRESS DE PAPEL E SATISFAÇÃO 85
TABELA 11 - APRESENTAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO SATISFAÇÃO 86
TABELA 12 - APRESENTAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO, STRESS DE PAPEL E PERFORMANCE 87
TABELA 13 - APRESENTAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO, STRESS DE PAPEL, *BURNOUT* E *TURNOVER* 89
TABELA 14 – MEDIDAS MAIS UTILIZADAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ADAPTADO DE KRISHNAVENI E RAMKUMAR, 2008 105
TABELA 15 – DIMENSÕES E ITENS DO QUESTIONÁRIO A APLICAR PARA A MEDIÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ADAPTADA DE REGO E SOUTO (2004 106
TABELA 16 – VERSÃO TRADUZIDA FINAL DO INSTRUMENTO DE MEDIDA DO STRESS DE PAPEL DE RIZZO, HOUSE E LIRTZMAN, 1970 108
TABELA 17 – CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS 109
TABELA 18- DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO 110
TABELA 19- DEFINIÇÃO DA AMOSTRA 111
TABELA 20- TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA OS ITENS DA DIMENSÃO COMPROMETIMENTO AFECTIVO 115
TABELA 21 TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA OS ITENS DA DIMENSÃO COMPROMETIMENTO NORMATIVO 116
TABELA 22 TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA OS ITENS DA DIMENSÃO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL 116
TABELA 23 . TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA OS ITENS DA DIMENSÃO AMBIGUIDADE DE PAPEL 117
TABELA 24 . TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA OS ITENS DA DIMENSÃO CONFLITO DE PAPEL 117
TABELA 25 – TESTE *ALPHA DE CRONBACH* GLOBAL 119
TABELA 27 – TESTE *ALPHA DE CRONBACH* POR DIMENSÃO 120

TABELA 28 . TABELA REPRESENTATIVA DA MÉDIA E DESVIO-PADRÃO PARA AS NOVAS DIMENSÕES CONSTRUÍDAS A PARTIR DA MÉDIA DOS ITENS DE CADA UMA 121
TABELA 29 – TESTE ANOVA PARA AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS CATEGÓRICAS 121
TABELA 30 - COEFICIENTE R DE PEARSON PARA AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS CONTÍNUAS 122
TABELA 31- COEFICIENTE R DE PEARSON PARA AS NOVAS VARIÁVEIS EM ANÁLISE 123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR IDADE 113
GRÁFICO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR ANTIGUIDADE 113
GRÁFICO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR HABILITAÇÕES 114

Introdução

Num mercado crescentemente competitivo, as empresas procuram cada vez mais estabelecer a diferença, oferecendo um serviço de excelente qualidade, o qual dependerá das atitudes e comportamentos do seu pessoal de contacto, nomeadamente da Força de Vendas (FV) (Wetzels *et al*, 2000). Para tal é essencial que a empresa tenha trabalhadores que possuam uma clara orientação para o cliente (Parasuraman, *et al*, 1985), focados na satisfação das suas necessidades e na sua fidelização (Harris *et al*, 2005; Saxe e Weitz, 1982).

O pessoal de contacto tem, portanto, uma função vital e multidimensional na organização. São a sua face e os transmissores da sua informação, os introdutores de novos produtos, (Joshi e Randall, 2001), o elo de ligação com o cliente, mesmo na fase do pós-venda, actuando como geradores de lucro e contribuindo para o atingir dos objectivos definidos pela empresa (Dubinsky *et al*, 1992).

Neste sentido, torna-se fulcral manter uma FV motivada, identificada e comprometida com a organização, potenciando a sua performance individual e, consequentemente, o desempenho global da instituição.

É neste contexto que o comprometimento organizacional se afirma como um tema actual e de relevo, dadas as ligações que têm vindo a ser estabelecidas entre este conceito e diversos comportamentos organizacionais como sejam a assiduidade, o *turnover*, a pontualidade, os comportamentos de cidadania e o próprio desempenho (Allen e Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999; Meyer, 1997, Meyer *et al*, 1989).

No entanto, reforçar o comprometimento organizacional é um desafio hercúleo nas organizações actuais, mas necessário, devido aos elevados níveis de insegurança das

empresas e a maior percepção de responsabilidade entre os colaboradores pelas suas próprias carreiras profissionais (Arthur e Rousseau, 1996 em NG e Feldman, 2008).

Esta necessidade torna-se ainda mais evidente se nos debruçarmos sobre a função da FV. Por um lado, devido à natureza pluralística desta função que pressupõe que a mesma tenha de atender a diferentes parceiros, desde as chefias, clientes, potenciais clientes, colegas de equipa e de outros departamentos, todos actuando com expectativas diferenciadas (Dubinsky *et al*, 1992). Por outro, porque no decorrer destas interacções, pela sua posição de fronteira, a FV é susceptível de experienciar sentimentos de stress de papel (Belasco, 1966), que é na base uma forma de tensão no trabalho (Kahn *et al*, 1964).

É neste contexto, que acidentes, absentismo, perda de produtividade e outros custos organizacionais acrescidos começam a preocupar as empresas e o tema do stress no trabalho passa a ser encarado como uma questão estratégica (Hunsaker, 1986).

De entre as diferentes formas de stress experienciadas pelo indivíduo ao nível organizacional, encontramos com especial destaque o stress de papel, que pode ser definido como o processo pelo qual o receptor de papel sente pressão, em virtude das expectativas criadas sobre ele pelos emissores, não considerando ter a informação necessária para desempenhar o seu papel de forma adequada e acreditando existirem entendimentos antagónicos do mesmo (Nygaard e Dahlstrom, 2002, Walker *et al*, 1975).

Desta forma, a satisfação e o comprometimento organizacional estão entre os factores mais estudados ao nível organizacional, nomeadamente pela sua ligação com o *turnover* (Bettencourt e Brown, 2003), advogando-se que aspectos negativos da relação

do colaborador com a organização, como sejam o conflito e a ambiguidade de papel, poderão levar o mesmo a redefinir a relação que mantém com ela e logo o seu comprometimento.

É no seguimento da percepção da importância destes dois conceitos que o nosso trabalho pretende avaliar a relação estabelecida entre eles, partindo do pressuposto de que o stress de papel é uma das variáveis influentes do comprometimento, preconizando uma relação negativa que estabelece que quanto maior o stress de papel percepcionado pelo colaborador menor é o seu comprometimento à organização.

Procurando comprovar essa ideia, o presente trabalho divide-se em cinco capítulos essenciais, apresentando no primeiro o conceito de comprometimento organizacional, no segundo o stress de papel e no terceiro demonstrando as ligações entre os dois conceitos que a revisão bibliográfica tem vindo a apresentar e que justificam a pertinência do presente trabalho. É também neste capítulo que são apresentadas as hipóteses que servem de base à investigação realizada. O quarto capítulo é o ponto metodológico do trabalho, onde são ainda apresentados os resultados obtidos na parte empírica. Estes são, por sua vez, discutidos no capítulo 5, onde deixamos também nota das limitações desta investigação, pistas para explorações ou alargamentos futuros da mesma e ainda as principais conclusões retiradas.

Capítulo 1

O Comprometimento Organizacional

1.1. A importância da cultura e do comprometimento no sucesso organizacional

Num ambiente económico em mutação constante, o sucesso empresarial das empresas torna-se simultaneamente um foco de interesse e um ponto complexo da estratégia das mesmas. Os factores críticos de sucesso alteraram-se rapidamente e obrigam as empresas a uma solidez flexível e adaptativa. De facto, se por um lado as exigências de mercado obrigam a uma adaptação constante, por outro, a empresa não pode perder de vista a sua unidade, sob pena de desagregação.

É neste contexto que a cultura organizacional emerge como uma das ferramentas mais relevantes na construção da estratégia de sucesso da empresa, sendo apontada em diversos estudos como um dos factores fundamentais que influenciam a sua performance (Deal *et al*, 1982; Ouchi, 1981).

Em intrínseca relação com a cultura de uma organização, encontramos o comprometimento dos colaboradores à mesma, enquanto base de ligação e de motivação para o alcance de objectivos comuns e, consequentemente, do sucesso organizacional. A este próposito, González e Guillén (2007) comentam que as tendências de mercado actuais vêm tornar os tópicos de comprometimento e cultura organizacional ainda mais relevantes, face à necessidade contínua de mudança, inovação e melhoria.

Na mesma linha de pensamento, Simon (1991) salienta que a competitividade das organizações depende da sua capacidade de fazer com que os seus colaboradores trabalhem com entusiasmo e iniciativa, assumindo como suas as responsabilidades de

aumentar os lucros da empresa e exibindo elevada lealdade à mesma. Isto porque, tal como comenta Goleman (1999) indivíduos comprometidos com a organização tenderão a actuar como «patriotas» das suas empresas, assumindo um papel de modelo que os restantes colaboradores quererão imitar. Por sua vez Wong *et al* (1995) defendem que a promoção de um ambiente amigável e o cultivo do comprometimento dos colaboradores beneficiarão a organização no longo prazo.

A literatura vem pois demonstrar que a promoção destes aspectos positivos no ambiente das organizações está intrinsecamente relacionado com o tipo de cultura organizacional que a mesma apresenta. Como tal, o correcto enquadramento da emergência do comprometimento organizacional leva-nos, desde já, à exploração, ainda que de modo superficial, do conceito de cultura organizacional.

1.1.1. A cultura organizacional

A concorrência global, com fortes pressões de custos e um crescimento exponencial das expectativas dos clientes conduz ao estabelecimento de novas regras para as organizações, nomeadamente no que concerne à sua relação com os colaboradores (Rego *et al*, 2004), fortalecendo a importância da abordagem cultural (Câmara *et al*, 1998).

Este conceito ultrapassa a metáfora das organizações enquanto máquinas, presente na Teoria Clássica das Organizações e associada ao taylorismo, segundo a qual, o elemento humano é considerado, tal como qualquer outro recurso, um *input* "consumível" que a organização processa ou transforma. (Gomes, 1994).

Reconhece-se assim que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de actividade cultural e não máquinas ou organismos adaptativos

(Morgan, Frost e Pondy, 1983). Rompe-se com a noção de organização enquanto máquina programada para funcionar de modo a que as pessoas exerçam de forma mecânica e repetida uma determinada tarefa para passar a uma nova concepção em que as pessoas começam a ser encaradas como a única vantagem competitiva sustentável (Peter Drucker, 1999).

É neste contexto que teóricos e práticos assumem a importância dos factores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas (Ferreira *et al*, 1996: 315). A cultura organizacional começa a ser encarada como uma "técnica" susceptível de proporcionar aumentos de produtividade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento, ou a implicação, sobretudo do "pessoal" situado nos escalões hierárquicos inferiores (Martin, 1982; Wilkins, 1983;).

Apesar de ser objecto de muitas definições, a cultura organizacional pode ser definida como sendo um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras, que um grupo possui e que determina o modo como ele percepciona, pensa e reage aos seus vários ambientes (Schein, 1996),. A partir daqui, a organização passa a ser concebida como um sistema de conhecimentos a que recorrem os actores organizacionais para interpretarem a realidade em que vivem e em que fazem viver (Gomes, 1994), surgindo neste contexto preocupações com aspectos como a imagem, a comunicação e os rituais da organização (Câmara *et al*, 1998).

Múltiplos trabalhos indiciam assim, o crescente interesse sobre a cultura organizacional, na perspectiva de uma possível explicação do sucesso e insucesso das organizações e sua implicação na motivação e desempenho dos seus colaboradores, de modo a promover a eficácia das mesmas (Dawson, 1995).

1.1.1.1. A cultura organizacional e a performance

Denison (1990) e Kotter *et al* (1992) salientam que os factores culturais influenciam a eficiência da empresa, evidenciando que as performances mais positivas ocorrem nas organizações onde existe elevada partilha de valores e práticas, denotando uma forte cultura organizacional, mas abertas à mudança.

Embora discutíveis, as razões apresentadas por Brown (1998) para que uma cultura forte contribua para uma melhor performance, podem permitir-nos ter uma ideia geral sobre a orientação desta relação. Por um lado, uma cultura forte facilita o alinhamento, compreensão e aceitação dos objectivos estratégicos da empresa, já que à partida os seus membros partilharão os mesmos pressupostos básicos que lhe permitem ler a realidade. Por outro lado, uma cultura forte é acreditada como potenciadora da motivação dos colaboradores, pela identificação que estes sentem com a organização. Simultaneamente, uma cultura forte tenderá a possuir uma melhor capacidade de aprendizagem, o que a faz reduzir os erros e incrementar a eficiência.

Neste âmbito é de salientar a importância que a liderança pode assumir na ligação da cultura com a performance (Nystrom, 1990; Schein, 2004, Sims, *et al*, 2002; Trevino *et al*, 2003).

A cultura organizacional emerge como a base que permite a identificação dos colaboradores e da organização, tornando a empresa mais do que um «simples local de trabalho» e propiciando, não só a remuneração monetária, mas também outras experiências de valorização pessoal. É com base neste pressuposto que o tema da positividade no local de trabalho se evidencia no estudo da cultura organizacional.

1.1.2. As culturas organizacionais positivas e o comprometimento

O reconhecimento da importância da cultura organizacional tem sido acompanhada pela necessidade de construção de culturas que estimulem a ligação dos indivíduos à empresa, comprometendo-os com ela e reforçando o empenho no trabalho desenvolvido. Acredita-se que a partir destes pressupostos é possível atingir sensações de realização que potenciem os seus sentimentos de pertença, entrega e comprometimento, incrementando os seus comportamentos de lealdade, cidadania e o seu desempenho (Gouldner, 1960; Settoon *et al*, 1996; Eisenberger *et al*, 2001 Rego, 2002).

Neste contexto a ideia da positividade na gestão das organizações assume um papel fulcral, uma vez que o que cada vez mais diferencia as empresas, não é o produto final, mas sim o nível «soft» das pessoas e da cultura (Cunha *et al*, 2007). Segundo os mesmos autores, uma organização positiva será aquela que considera a natureza dos seres humanos e a sua vontade de realizar trabalho com significado, estando dispostos para tal a aplicar mais energia ao serviço do sucesso organizacional.

Surgem as designadas «organizações autentizóticas», isto é, organizações que promovem um equilíbrio entre a esfera pessoal e organizacional (Rego e Souto, 2004). A origem da palavra remete-nos para um conceito de confiança e significado, sendo que *authenteekos*, significa autêntica e fiável e *zootekos* apresenta uma ideia de algo que é essencial para imprimir significado na vida humana (Rego e Souto, 2004).

Nestas organizações é contrariada a tendência dos colaboradores levarem para o trabalho apenas os seus braços e cérebros e não as suas almas, já que nestes casos é perigada a criatividade e o empenho e em última análise a performance da empresa (Rego e Cunha, 2008).

São vários os valores que caracterizam uma organização autentizótica, realçando-se a espiritualidade, o respeito, o significado do trabalho, a dignidade e a honestidade a confiança, a justiça, a responsabilidade, a alegria, o respeito pelo indivíduo, a abertura para a mudança e um crescente enfoque no cliente (Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Kets de Vries, 2001, Rego *et al*, 2007). Através deles, pretende-se a construção de uma cultura que e valorize o «amor à camisola», em que os seus colaboradores se sintam integrados, dispostos a «ir mais além» (Rego, 2003), abertos à mudança e à procura de soluções inovadoras numa economia cada vez mais concorrencial e voltada para o cliente.

A criação destes espaços espiritualmente ricos permite aos colaboradores satisfazer as suas necessidades espirituais e emocionais, criando um sentido de comunidade e maior identificação com organização, correspondendo com maior motivação e produtividade (Ashmos e Duchon, 2000; Duchon e Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Milliman *et al*, 2003, Sanders III *et al*, 2003; Rego *et al*, 2007), o que por sua vez conduzirá a um melhor desempenho da empresa (Garcia-Zamor, 2003; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Gull e Doh, 2004; Jurkiewicz e Giacalone, 2004).

Como podemos constatar, o comprometimento organizacional é um factor chave para o sucesso da organização no seu todo (Scholl, 1981), reforçando a sua importância na FV, pela posição estratégica que esta detém dentro da organização. Esta relevância é atestada pela literatura na procura de variáveis que influenciem o desempenho dos seus vendedores (Churchill *et al*, 1985; Johnston e Marshall, 2003),onde se tem realçado o conceito de comprometimento organizacional (Vinchur *et al*¸1998).

Neste seguimento, e depois de explanada a importância do comprometimento no sucesso organizacional geral, iremos focar a sua relevância para um grupo específico da organização, o qual detém uma elevada importância dentro da mesma: a sua Força de Vendas.

1.1.3. A cultura organizacional e o comprometimento na FV

Dada a sua posição de fronteira e o impacto mais visível das suas atitudes e comportamentos, espera-se que a ligação entre o comprometimento organizacional e o desempenho seja particularmente forte no pessoal de contacto (Jaramillo *et al*, 2005). De facto, o seu elevado nível de autonomia, lidando com parceiros intra e extra organização e a sua localização física geralmente fora das fronteiras da organização tenderão a requerer maior comprometimento do que o necessário nos restantes colaboradores.

São evidentes as relações positivas encontradas entre o comprometimento e variáveis relacionadas com a performance, como a venda orientada para o cliente (Flaherty *et al*, 1999), as intenções de desistência (Bashaw e Grant, 1994; Johnston *et al*, 1990), o absentismo (Farrel e Stamm, 1988) e a satisfação (Low *et al*, 2001; Schwepker, 2001).

Nos mercados actuais, competitivos e dinâmicos, o mais importante desafio colocado às chefias parece assim o de desenvolver estratégias que melhorem a performance da sua FV (Jaramillo, *et al*, 2005). Uma FV bem treinada, conhecedora tanto da sua empresa, como dos seus concorrentes e clientes, representa um recurso valioso par a o sucesso da organização (Boles *et al*, 2007), já que as suas funções e

actividades não só constituem a parte maior do orçamento da empresa como também são a sua primeira fonte de lucro (Cravens *et al*, MacKenzie, *et al*, 1998).

Depois de explicitada a relevância da cultura e do comprometimento organizacionais na definição de uma estratégia de sucesso na empresa, e em particular da sua FV, iremos de seguida aprofundar o conceito de comprometimento organizacional, avaliando a sua evolução ao longo do tempo, os diferentes modelos explicativos existentes na literatura, com especial enfoque para o modelo que serviu de base ao presente trabalho (Allen & Meyer, 1990)

1.2. O comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional, sendo um tema que desperta interesse há já várias décadas, mantém a sua relevância com o passar do tempo (Krishnaveni e Ramkumar, 2008) Como sustenta Scholl (1981) e é reforçado por Rego (2003), é uma tarefa difícil encontrar um trabalho sobre organizações que não se refira de alguma forma ao constructo do comprometimento.

Apontar uma só definição do conceito de comprometimento organizacional não é uma tarefa simples, uma vez que a literatura nos presenteia com uma diversidade ampla de definições e instrumentos de medida (Galunic e Anderson, 2000). As expressões mais comuns para a definição do conceito são as de «estado psicológico» (Allen e Meyer, 1990), «ligação psicológica» (O'Reilly e Chatman, 1986) ou «laço psicológico» (Mathieu e Zajac, 1990).

No ponto seguinte apresentamos a evoluçãodo conceito ao longo do tempo e a definição que adoptaremos no presente trabalho.

1.2.1. Evolução do conceito de comprometimento organizacional

Não existe uma definição global de comprometimento, nem um modelo que compreenda os pontos de vista divergentes, sendo que o conceito tem vindo a sofrer mutação ao longo do tempo (Scholl, 1981). A tabela seguinte transmite-nos a multiplicidade de conceitos e a respectiva e evolução cronológica

AUTOR	CONCEITO DE COMPROMETIMENTO
Homan's, 1958	Base calculista de comprometimento, em que este será tanto maior quanto menor for a percepção de mobilidade laboral do colaborador.
Becker, 1960	O comprometimento baseia-se numa noção de troca (teoria *side bets)*, correspondendo ao custo reconhecido em alterar os comportamentos que são considerados como linhas constantes de actividade
Kantor, 1968	Desejo de dispender energia em prol de uma organização, à qual se é leal.
Sheldon, 1971	Identificação positiva com a organização e intenção de trabalhar em prol dos objectivos por ela definidos
Alluto, 1973	Falta de vontade em abandonar a organização, pela ponderação de possíveis aumentos no salário, da possibilidade de progressão na carreira e dos laços de amizade com os colegas de trabalho.
Buchanan, 1974	Ligação partidária e afectiva aos objectivos e valores da organização, ao seu papel dentro da mesma e à organização enquanto entidade, pelo seu valor independente de avaliações puramente instrumentais.
Porter *et al*, 1974	Força de identificação e do envolvimento de um indivíduo a uma organização em particular.
Steers, 1977	Identificação e envolvimento com uma dada organização.
Mobley *et al*, 1979	Resultado do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização.
Scholl, 1981	Força estabilizadora que serve para manter o direccionamento do comportamento, quando as expectativas sobre a organização não são preenchidas.
Michaels e Spector, 1982	Processo pelo qual o indivíduo considera a sua relação e congruência de valores com a organização, avaliando a pertinência da continuidade e permanência na mesma.
Wiener, 1982	Crença do colaborador em que está a assumir o comportamento «certo e moral», sendo os valores o conjunto de regras internalizadas que visam atingir os objectivos da organização
Lee e Mowday, 1987	Resposta afectiva resultante da avaliação da situação laboral que cria um laço à organização
Steel, 1990	Força relativa da identificação e envolvimento do colaborador com a organização.
Pfeffer, 1994	Vontade do colaborador transmitir para o mercado uma imagem positiva da sua organização (ajudando aos processos de recrutamento).
Iverson e Buttigieg, 1999	Laço afectivo que representa o grau de lealdade sentida para com a organização.
Pengilly e Dowd, 2000	Totalidade das pressões normativas internas que conduzem a actuação no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais.
Bishop e Scott, 2000	Predisposição do colaborador para ser orientado num dado curso de acção.
Allen e Meyer, 2000	Laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer e Herscovitch, 2001	Força que liga o indivíduo a um curso de acção, com relevância para um ou mais objectivos, enfatizando o curso de acção, mas descrevendo os obejctivos finais

Tabela 1 – Apresentação da evolução cronológica do conceito de comprometimento

Allan e Meyer (Allen e Meyer, 1990; Meyer *et al*, 1990, Meyer e Allen, 1991) tentaram sintetizar três linhas diferentes de pesquisa no âmbito do comprometimento organizacional: uma focada nas atitudes, outra nos comportamentos, e uma última baseada em crenças.

A primeira linha de investigação decorria dos trabalhos de Porter *et al* (1974), enquanto identificação do indivíduo a uma organização em particular, a segunda de Becker (1960), focando-se nos comportamentos, definidos como «linhas constantes de actividade», e a última baseava-se em Wiener (1982), e na sua definição de comprometimento como a «coisa certa a fazer».

Considerando estas três dimensões, Allen e Meyer (2000), estabaleceram um conceito lato de comprometimento organizacional, definindo-o como o laço psicológico com a organização que modela o seu comportamento para com a mesma.

De facto, não obstante a diversidade de definições, podemos encontrar um núcleo central nas mesmas: a noção do comprometimento como uma força estabilizadora que dá direcção ao comportamento (Meyer e Herscovitch, 2001), influenciando-o independentemente de outros motivos e atitudes (Rego *et al*, 2004). No fundo, funcionando como um laço psicológico com a organização (Youngblood *et al*, 1983), baseado na noção de simbiose, na medida em que o indivíduo se liga à organização, esperando receber algo em troca (Edward & Parry, 1993).

Esta será a definição que adoptaremos como base para este trabalho, entendendo que podemos assim definir o comprometimento organizacional como um estado de espírito, um prisma de visão que aborda os laços estabelecidos com a organização e conduz a determinados comportamentos, para e na mesma.

A evolução do conceito ao longo do tempo, trouxe como principal contributo a noção da sua multidimensionalidade, quer nos seus alvos de atenção, quer nos seus factores de origem e consequências,

Diversas definições de comprometimento têm vindo até a englobar no mesmo conceito, o constructo em si mesmo juntamente com os seus antecedentes e consequentes e o próprio processo pelo qual o mesmo se desenvolve (Dunham *et al*, 1994).

Esta situação origina algumas críticas na literatura a estas definições, dada a sua tendência para confundir o comprometimento com as suas consequências (Michaels e Spector, 1982).

Neste âmbito e depois de apresentado o conceito, o ponto seguinte pretende elucicar sobre os seus factores de origem e consequências

1.2.2. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

A atenção no comprometimento organizacional tem estado também focada na identificação das suas possíveis causas ou condições propiciadoras e consequências (Colarelli e Bishop, 1990; Wiener, 1982), desde o início do interesse neste tema (Buchanan, 1974; Steers, 1977).

Por outro lado, é também a natureza estrutural do fenómeno que torna por vezes difícil posicionar algumas variáveis como antecedentes ou consequentes, já que se entende que o mesmo não é um simples produto de percepções e atitudes mas antes também ele afecta percepções e comportamentos (Johnston *et al*, 1990, Mowday, *et al*, 1982, Pinder, 1984, Wiener e Vardi, 1980).

Meyer e Allen (1997) e Iverson e Buttigieg (1999) desenvolveram uma tripartição dos antecedentes em três grupos principais: variáveis organizacionais, pessoais e ambientais. Na tabela 2 apresentamos as características mais focadas na literatura, dentro destas três dimensões identificadas, como sendo antecedentes do comprometimento organizacional, bem como os respectivos autores que apresentam essas variáveis.

Tal como se identificam diversos antecedentes para o fenómeno do comprometimento organizacional, da mesma forma este pode induzir ou propiciar determinadas e diversas consequências (Marks, 1977).

Sendo o comprometimento um fenómeno organizacional a maioria das consequências identificadas para o mesmo são também de índole organizacional. Na tabela 3 mostramos as principais consequências registadas na literatura bem como os respectivos autores que as identificam.

Tal como foi referido a intersecção do conceito com as suas variáveis propicionadoras e/ou causais tem até sido já alvo de crítica na literatura, sendo de referir que há autores que teorizam uma relação oposta à anteriormente apresentada, considerando que todos ou alguns destes comportamentos não são consequência, mas sim antecendentes do comprometimento (Shore e Wayne, 1993).

O fenómeno do comprometimento organizacional apresenta-se-nos assim como multidimensional, embora este não tenha sido sempre o entendimento existente sobre o conceito, tendo sido desenvolvidos diferentes modelos para a compreensão do mesmo.

Dada a panóplia de modelos existentes, o ponto seguinte deste trabalho referirá apenas os mais focados na literatura, com maior ênfase para o modelo de Meyer e Allen

(1991) que além de servir de base ao presente trabalho é aquele que recolhe maior consenso e utilização na literatura.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
ORGANIZACIONAIS	Variedade, Autonomia, Identificação e feedback	Allen e Meyer, 1990, Dunham *et al*, 1994, Glisson e Durick, Hunt *et al*, 1985, Losocco, 1989, Porter e Steers, 1973 Rabinowitz *et al*, 1997, Steers, 1997
	Natureza e conceptualização do trabalho, participação e comunicação das políticas de recursos humanos (remuneração)	Mowday *et al*, 1981, Schaubroeck *et al*, 1989, Wong *et al*,1995
	Liderança e suporte de colegas e chefias	Alley e Gould, 1975; Ganster *et al*, 1986, Gilson e Durick, 1988; Kraut, 1970; Newman, 1974; Porter *et al*, 1976; Savery, 1994, Wilson, 1995; Zeffane, 1994, Hampton, *et al*, 1986; O'Reilly e Roberts, 1978; Savery, 1991, Hunt e Liesbscher, 1973
	Elevados níveis de comunicação, familiaridade e confiança	Mohr e Nevin, 1990; Robinson, 1996, Zalonc, 1980
	Percepções de justiça do colaborador	Addae *et al*, 2008, Galunic e Anderson, 2000, Grunberg *et al*, 2000, Kim e Maugborne, 1995; Robinson *et al*, 1994, Wasti, 2002
	Segurança no trabalho	Abegglen, 1958; Ashford *et al*, 1989; Bhuian e Islam, 1996; Morris, *et al*, 1993; Rosenblatt e Ruvio, 1996; Yousef, 1997
	Clima ético	Weeks *et al*, 2004
	Comportamentos de supervisão das chefias	Bateman e Strasser, 1984, Fiedler e House, 1988; Katz e Khan, 1978, Morris e Sherman, 1981, Porter e Steers, 1973; Ross e Zander, 1957, Spector, 2002 Chonko, 1986; Kock e Steers, 1978
	Responsabilidade	Marsh e Mannari, 1977; Salancik, 1977
	Variedade de tarefas e identificação com as mesmas	Steers, 1977
PESSOAIS	Idade, género e educação	Brief e Aldag, 1980; Hrebiniak e Alluto, 1972; Steers, 1977, Koch e Steers, 1976, Morris e Sherman, 1981; Steers, 1977,
	Valores, afectividade e motivação	Angle e Perry, 1981, Hall e Schneirder, 1982; Hrebeniak, 1974; Hrebeniak e Alluto, 1972, Koch e Steers, 1978; Lee, 1971; Sheldon, 1971; Steers, 1977 Edwards (1979) Meyer e Allen, 1984
	Obrigações familiars e financeiras e necessidades económicas	Mathieu e Zajac (1990)
AMBIENTAIS	Oportunidades de carreira	Brown, 1969, Hall *et al*, 1970; Jaramillo *et al*, 2004; Lee, 1971, Patchen, 1970
	Trabalhos em equipa e outras experiências laborais	Buchanan, 1974; Patchen, 1970 Buchanan, 1994; Evans, 1963; Feldman, 1977, Porter e Steers, 1973 Michaels e Dixon (1994) Janis, 1982; Shaw, 1981
	Identificação com determinadas tarefas e oportunidades de socialização	Sheldon, 1971; Wiener, 1982
	Contrato Psicológico	Macneil (1985) e Rousseau (Rousseau, 1989, Rousseau e Wade-Benzoni, 1995)

Tabela 2 – Antecedentes do comprometimento organizacional identificados na literatura

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
ORGANIZACIONAIS	Intenções de desistência	Clegg, 1983; Cotton e Tuttle, 1986, DeCottis e Summers,1987; Hom *et al*, 1979; Ingram e Lee, 1990; McDonald, 1993; Meyer *et al*,1993; Sager, 1990
	Turnover (desistência efectiva)	Abelson e Sheridan, 1981; Angle & Perry, 1981; Ben-Baker *et al*, 1994; Bluedorn,1982; Cohen, 1993, Elangovan, 2001; Farrel e Rusbult, 1981; Hom *et al*, 1979; Hunt e Morgan, 1994, Iverson e Roy, 1994, Jaros, 1995, Johnston *et al*, 1987, Koch e Steers, 1978; Larson e Fukami, 1984; Mathieu e Zajac, 1990; Mowday *et al*, 1982, O'Reilly e Caldwell, 1980; O'Reilly e Chatman, 1986, Porter *et al*, 1974, Price e Mueller, 1981; Stumpf e Hartman, 1984; Wiener e Vardi, 1980; Whitener e Wlaz, 1993)
	Absentismo	Blau, 1986; Blau e Boal, 1987, Steers, 1977, Michaels *et al*,1988, Morris e Sherman, 1981, Nauman, 1993; Pierce e Dunham, 1987; Steers, 1977
	Pontualidade	Rego e Cunha, 2008
	Esforço de venda	Sager e Johnston, 1989, Weiner e Vardi, 1980
	Desempenho	Angle e Perry, 1981, Becker *et al*, 1996, Benkhoff, 1997, Cohen, 1982, Cron e Slocum, 1986, Galunic e Anderson, 1980, Regan, 1996
	Altruísmo e Consciência	Becker, 1992; Hunt e Morgan, 1994
	Comportamentos de cidadania organizacional	Iverson e Buttigieg, 1999, O'Reilly e Caldwell, 1980; Organ e Paine, 2000; Morrison, 1994, Podsakoff *et ali*, 1996, Rego e Souto, 2002, Cardona *et al* (2004)
	Inovação	Katz e Khan, 1978
	Mudança	Cordery *et al*, 1993; Iverson, 1996; Lau e Woodman, 1995; Yousef, 1999
	Satisfação	Bateman e Strasser, 1984; Bhuian *et al*, 1994; Chonko, 1986; Dubinsky e Hartley, 1986; Dubinsky e Skinner, 1984, Elangovan, 2001; Hall e Schneider, 1972; Hrebiniak e Alluto, 1972, Mowday *et al*, 1982; Saks *et al*, 1996 Stevens *et al*, 1978; Still, 1983; Stone e Porter, 1976)

Tabela 3 – Consequentes do comprometimento organizacional identificados na literatura

1.3. Modelos de comprometimento organizacional

O crescente interesse pelo conceito de comprometimento trouxe ao longo dos anos múltiplas contribuições, construindo-se diversos modelos que procuraram a explicação do fenómeno.

De seguida apresentaremos, de acordo com Cohen (2007), os principais modelos de comprometimento organizacional que podemos encontrar na literatura, iniciando na

sua génese unidimensional e avançando para as teorias que defendem a sua partição em dimensões, explanando o modelo que serve de suporte teórico à parte empírica deste trabalho. Embora baseada no autor em referência a seguinte abordagem encontra eco na generalidade da bibliografia pesquisada que visa avaliar a evolução do constructo.

1.3.1. Modelo de «investimentos» (*side bets*) de Becker (1960)

A teoria de «investimentos» de Becker, foi um dos primeiros passos encetados na procura da compreensão do laço que liga o indivíduo à organização. Para este autor o comprometimento dos colaboradores advinha da quantidade de investimentos (de tempo, esforço e dedicação) que este realizara na empresa e que sentia que seriam difíceis de recuperar caso abandonasse a mesma. Adicionalmente a noção de falta de alternativas conduzia o colaborador a permanecer ligado à organização (Cohen, 2007).

O comprometimento era, portanto, entendido como um resultado de transacções entre colaborador e organização (Hrebiniak e Alluto, 1972), sendo que o primeiro desenvolvia a noção de perda ou desvalorização da acumulação de investimentos realizados em caso de abandono (Cohen, 1992).

Neste sentido, para Becker (1960) o comprometimento estaria estritamente ligado ao *turnover*, estabelecendo com ele uma relação negativa. Esta teoria foi posteriormente comprovada nos estudos de Alluto *et al* (1973) e Ritzer e Trice (1969).

Esta ligação do comprometimento com as situações de desistência, tem acompanhado basicamente todos os modelos subsequentes, nomeadamente o de Meyer e Allen (1991), na sua componente instrumental.

1.3.2. Modelo de Porter (1974)

Com Porter (1974), o foco do comprometimento alterou-se das apostas realizadas pelo indivíduo na organização, para o laço psicológico que o ligava à mesma. Para este autor o comprometimento representava a força relativa da identificação e envolvimento do colaborador com a instituição (Mowday *et al*, 1979, Mowday, 1998).

Embora nesta teoria o comprometimento permanecesse unidimensional e baseado na noção de comprometimento afectivo, o mesmo tinha por base três factores primordiais: uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; um desejo de exercer um esforço considerável para o seu sucesso e uma vontade de permanecer enquanto membro da mesma (Mowday *et al*, 1979, Mowday, 1998).

Estas bases foram posteriormente criticadas por O'Reilly e Chatman (1986), para quem os segundos factores eram de facto consequências do próprio conceito e não seus antecedentes. Permanece da teoria anterior (Becker, 1960) a ligação do comprometimento organizacional ao *turnover* (Cohen, 2007), considerando o primeiro como previsor do segundo.

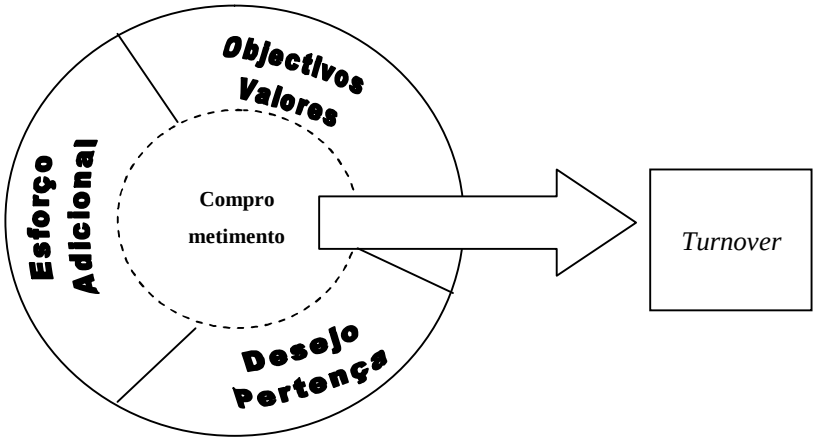

Ilustração 1 – Modelo de Comprometimento de Porter (adpatado de Meyer e Herscovitch, 2001)

O modelo que Porter e os seus colegas desenvolveram para o estudo do comprometimento encontra repercussão em diversos autores e estudos posteriores, nomeadamente pela utilização da medida que eles desenvolveram para a aferição dos níveis de comprometimento: o «Questionário do Comprometimento Organizacional - OCQ (Organizational Commitment Questionaire).

Não obstante, algumas críticas têm sido apresentadas a este instrumento, nomeadamente o facto de incluir itens que podem estar directamente relacionados com o *turnover* (O'Reilly e Chatman, 1986).

À medida que as investigações sobre o tema do comprometimento prosseguiam, o conceito sofria alterações e melhoramentos, tendo os teóricos questionado a natureza unidimensional do fenómeno assumida até então (Krishnaveni e Ramkumar, 2008).

Assume-se assim que o conceito de comprometimento é multidimensional (Meyer e Herscovitch, 2001), embora não exista consenso sobre o número e natureza dessas dimensões (Rego, *et al*, 2004)

Já em 1982, Mowday *et al* tinham proposto que o conceito englobava dimensões distintas: a identificação (pela compatibilidade de valores), o envolvimento (pela interiorização desses valores e vontade de agir de acordo com os mesmos) e a lealdade (pela ligação à organização e vontade de permanecer).

Os próximos modelos apresentados pressupôem a multidimensionalidade do conceito.

1.3.3. Modelo de O'Reiley e Chatman (1986)

Seguindo o trabalho de Kelman (1958) sobre atitudes e mudanças de comportamento O'Reilly e Chatman (1986) identificaram o comprometimento organizacional como a ligação psicológica sentida pelo indivíduo relativamente à sua organização, reflectindo o grau em que o mesmo adoptava as suas características e perspectivas (Mowday, 1998).

O comprometimento poderia assim ser previsto por três factores independentes: o instrumental ligado às recompensas esperadas, o de envolvimento ou identificação, baseado em desejos de afiliação face aos valores actractivos da organização e o da internalização, radicado na consonância entre os valores individuais e organizacionais (Cohen, 2007, Mowday, 1998). Na base poderemos encontrar a teoria de Becker (1960) representada na vertente instrumental identificada neste modelo.

Os autores identificavam assim a ligação do comprometimento a outros comportamentos laborais que não apenas o *turnover*, como sejam os comportamentos de cidadania organizacional.

Este modelo tem recebido algumas críticas de alguns autores, por um lado no que refere ao instrumento de medida desenvolvido, o qual afirmam nada acrescentar ao OCQ de Porter *et al* (1974) (Vanderberg *et al*, 1994), e por outro relativamente à dimensão instrumental que entendem não reflectir um laço psicológico efectivo para com a organização (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Herscovitch, 2001).

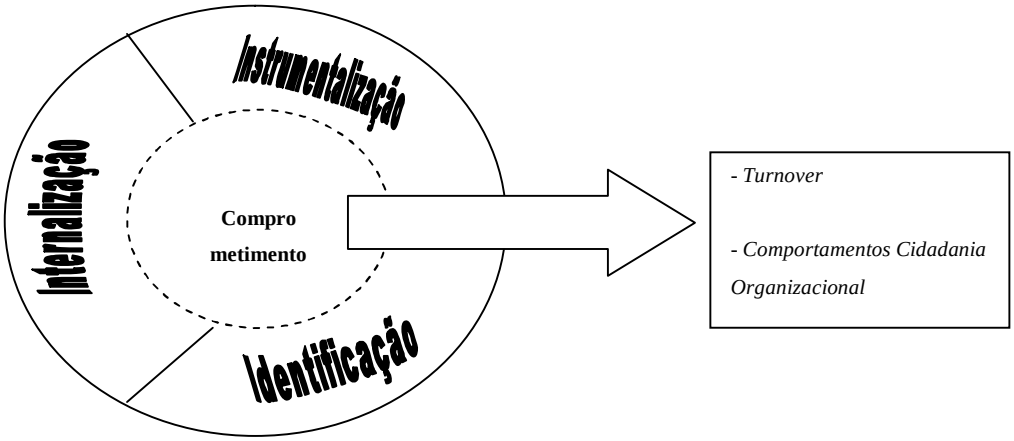

Ilustração 2 - Modelo de Comprometimento de O'Reilly e Chatman (adaptado de Meyer e Herscovitch, 2001)

1.3.4. Modelo de Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991), propuseram um modelo tridimensional para o comprometimento organizacional, que representa uma espécie de súmula das diferentes definições de comprometimento existentes (Meyer e Allen, 1997).

De acordo com este modelo o comprometimento organizacional tem assim três dimensões fundamentais: afectiva, normativa e instrumental, de acordo com a tabela seguinte.

DIMENSÃO	CARACTERIZAÇÃO	ESTADO PSICOLÓGICO
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	Desejo: ***O indivíduo sente que quer permanecer***
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de dever moral de permanecer na organização	Obrigação: ***O indivíduo sente que deve permanecer***
Instrumental (calculativa)	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída)	Necessidade: ***O indivíduo sente que tem de permanecer***

Tabela 4 - "Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões, adaptado de Rego (2003)"

Visualmente podemos compreender a tridimensionalidade a partir da seguinte figura:

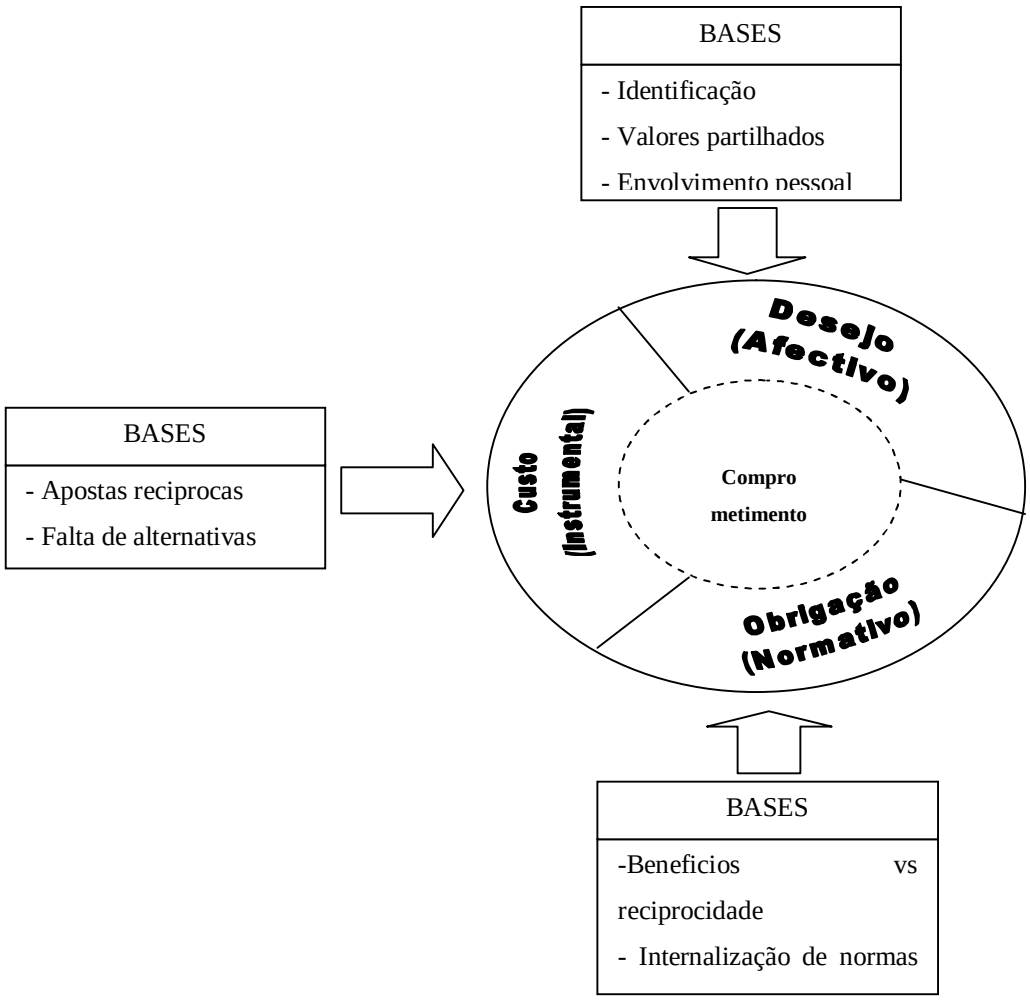

Ilustração 3 – Modelo de Comprometimento Tridimensional (adaptado de Meyer e Herscovitch, 2001)

De uma forma geral, o modelo define que todas as dimensões se desenvolvem através de diferentes factores (Powell e Meyer, 2004) e têm implicações quanto à permanência na organização, sendo que quanto mais forte o comprometimento, menor a intenção de abandonar a organização (Rego *et al*, 2004).

A importância da multidimensionalidade do conceito de comprometimento organizacional advém das características próprias que subjazem em cada dimensão,

quer no que refere à sua génese, quer no que concerne aos seus efeitos. Como tal dedicaremos os pontos seguintes à apreciação das três dimensões de comprometimento organizacional: afectiva, normativa e instrumental.

1.3.5. Comprometimento afectivo

A componente afectiva é a abordagem mais utilizada no âmbito do estudo do comprometimento organizacional, sendo que a mesma se refere ao grau em que o indivíduo se identifica com, se sente envolvido em e aprecia a pertença à organização (Allen e Meyer, 1990; Porter *et al*, 1974). Esta ideia de cariz emocional e afectivo, que ultrapassa a dimensão meramente instrumental da troca tem raízes em Kanter (1968) e em Buchanan (1974).

O comprometimento afectivo pretende assim explicar a ligação do indivíduo à organização por questões emocionais como sejam a afeição, carinho, pertença, lealdade, empatia, prazer, entre outras (Jaros, *et al*, 1993).

Desta forma, o indivíduo permanece na instituição porque quer (Iverson e Buttigieg, 1999), sendo, portanto, o comprometimento entendido como uma ligação emocional, um sentimento, impulso ou desejo que conduz o indivíduo a ficar (González e Guillén, 2007)

Não obstante, a definição desta dimensão tem sido levada um pouco além da questão meramente afectiva, incluindo-se sentimentos de identificação ou congruência com a organização em si e os seus objectivos (Meyer e Allen, 1997, Mowday *et al*, 1982), bem como uma vontade de realizar um esforço extra para a sua obtenção. Tal como sustentam Meyer *et al* (1998) indivíduos com um forte comprometimento afectivo

tenderão a comportar-se em modos que potenciam os melhores interesses da organização.

É também muitas vezes incluída nesta dimensão, a noção de lealdade (Porter *et al*, 1974, Penley e Gould, 1988), embora autores como Meyer e colegas (Meyer e Allen, 1991, Meyer *et al*, 1993) e Melé (2001) enunciem que deve ser feita a distinção entre o desejo de ser leal e a obrigação moral de o ser, pois nesta extensão, estaremos já na segunda dimensão do comprometimento organizacional.

Dadas as diferenças conceptuais das dimensões do comprometimento no modelo de Mey er e Allen, é de prever que os factores que conduzirão às mesmas, bem como as suas consequências tenderão a ser diferentes (Allen e Meyer, 1990).

Na tabela seguinte apresentamos os principais antecedentes e consequências da dimensão afectiva do comprometimento.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
ANTECEDENTES PESSOAIS	Sentimentos de satisfação e realização	Beck e Wilson, 2001,
	Sentimentos de identificação	Rego *et al*, 2004, 2007
	Grau de educação	Allen e Meyer, 1990, Hacket *et al*, Mathieu e Zajac, 1990, Mowday *et al*, 1982
ANTECEDENTES LABORAIS	Ambientes de trabalho saudáveis e de consideração	Allen e Meyer, 1996, Eisenberger *et al*, 1986, Rego *et al*, 2007
	Liderança, apoio das chefias, *feedback*	Rego e Souto, 2002
	Percepções de justiça no trabalho	Meyer *et al*, 2002, Rego e Souto, 2002
CONSEQUENTES	Performance e desempenho	Meyer e Allen, 1991, Rego, 2003
	Vontade de exercer um «esforço-extra»	Gellaty *et al*, 2006 Katz, 1964
	Turnover e absentismo	Meyer *et al*, 1993, Rego e Cunha, 2008
	Comportamentos de cidadania organizacional	Organ, 1988, 1997, Rego e Souto, 2004
	Mudança	Iverson, 1996; Mathieu e Zajac, 1990; Sommers, 1995
	Satisfação	Namasivayam e Zhao, 2007

Tabela 5 – Identificação dos principais antedecedentes e consequentes do comprometimento afectivo

1.3.6. Comprometimento normativo

Contrariamente à dimensão anterior, a componente normativa é pouco abordada na literatura, comprendendo o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização (Allen e Meyer, 1990). Esta noção indica que o indivíduo se sente ligado à organização por um laço moral que o faz aceitar e identificar-se com os objectivos da mesma (Penley e Goul, 1988).

O comprometimento normativo emerge, portanto, da interiorização das normas organizacionais por via da socialização, ou de necessidade de reciprocidade a benefícios obtidos (Jaros *et al*, 1993, Rego e Souto, 2004).

Esta dimensão distingue-se da anterior por focar um dever moral, uma percepção de obrigação em seguir um determinado curso de acção, um sentido de dever (Meyer e Herscovitch, 2001). De acordo com Jaros *et al* (1993), a principal distinção entre estas duas dimensões será assim que enquanto a primeira se baseia num laço emocional, a segunda reflecte uma avaliação racional, ponderando aquilo que é considerado certo ou errado, justo ou injusto (Hosmer, 1995).

Segundo Wiener (1982), esta dimensão engloba a totalidade das pressões internas que guiam a actuação num dado sentido que permita a obtenção dos objectivos e metas da organização e que fazem com que os colaboradores sintam que é a «coisa certa» a fazer.

Meyer e Allen (1997) sugerem que quando as organizações fazem certos investimentos nos colaboradores, difíceis de reciprocar pelos mesmos, estes tenderão a desenvolver um comprometimento normativo, decorrente de um sentimento de obrigação. O comprometimento normativo pode assim encontrar-se enraizado em sentimentos de dívida do colaborador para com a organização por determinados

benefícios garantidos por esta última, terminando apenas quando este sentir que retribuiu aquilo que lhe foi fornecido (Chen e Francesco, 2003; Meyer e Allen, 1997; Scholl, 1981).

O comprometimento normativo poderá também decorrer do contrato psicológico estabelecido entre o colaborador e a organização (Meyer e Allen, 1997). Espera-se que indivíduos comprometidos à organização numa vertente essencialmente normativa, contribuam positivamente para a mesma, embora sem o entusiasmo e envolvimento daqueles comprometidos afectivamente (Rego e Souto, 2004).

Tal como para a vertente afectiva, abaixo apresentamos os principais antecedentes e consequentes do comprometimento normativo.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
ANTECEDENTES	Socialização cultural e familiar e pressões sociais	Beck e Wilson, 2001, Chem e Francesco, 2003, Clugston *et al*, 2000, Powel e Meyer, 2004, Wiener, 1982
	Crenças e valores	Namasivayam e Zhao, 2007
	Experiência laboral*	Hacket *et al*, 1994
CONSEQUENTES	*Turnover* e absentismo	Hacket *et al*, 1994, Meyer *et al*, 1993, Sommers, 1995
	Mudança	Hacket *et al*, 1994, Meyer *et al*, 1993, Sommers, 1995

Tabela 6 – Identificação dos principais antedecedentes e consequentes do comprometimento normativo

1.3.7. Comprometimento instrumental

Para diversos autores o afecto e o sentimento de dever desempenham um papel mínimo na formação do comprometimento do colaborador, sendo a noção de perda em caso de abandono que condiciona a ligação do indivíduo à organização (Allen e Meyer, 1990).

Segundo Becker (1960), o comprometimento não é então mais do que a persistência num dado curso de acção, baseado no reconhecimento do custo associado à

descontinuação dessa actuação, pelas penalizações inerentes à troca (Stebbins, 1970), ou na perspectiva contrária, na percepção de ganho em manter a participação numa dada organização (Kanter, 1968). Trata-se, assim, de uma relação baseada na troca entre o indivíduo e a organização (March e Simon, 1958), sendo que o indivíduo sente que precisa de permanecer, dada a quantidade de recursos e tempo que já investiu na organização e que perderá com a saída (Commeiras e Fournier, 2001).

Para diversos autores esta dimensão deverá ser subdividida em duas componentes: o «elevado sacrifício», que representa o custo pessoal de abandonar a organização e o investimento aí realizado; e «poucas alternativas», que se referem à percepção do indivíduo quanto à falha de outras oportunidades de emprego que lhe sejam adequadas (Allen e Meyer, 1986, Hackett *et al*, 1994, Iverson e Buttigieg, 1999, McGee e Ford, 1987, Meyer *et al*, 1990).

Há autores que defendem que esta dimensão não deve ser considerada comprometimento, pois embora explique o porquê dos indivíduos permanecerem na organização, não reflecte um estado de efectiva ligação à mesma (Ko *et al*, 1997). Para Meyer e Herscovitch (2001), os colaboradores comprometidos primariamente para diminuir o custo de mudança, estarão particularmente tendentes a encontrar uma forma de abandonar esse comprometimento

Segundo Chen e Francesco (2003), colaboradores instrumentalmente comprometidos poderão sentir que se encontram numa «situação sem escolha» - têm de permanecer na organização muito embora não o desejem – o que poderá conduzir a comportamentos passivos, ou até mesmo negativos (Meyer e Allen, 1997). Além disso, de acordo com Rego e Souto (2004), o comprometimento instrumental não conduzirá a desempenhos que execedam o mínimo requerido nomeadamente se decorrer de

sentimentos de insatisfação, injustiça ou mesmo de incapacidade (por imposição de terceiros) de desenvolver todo o seu potencial (Rego *et al*, 2007).

À semelhança das dimensões anteriores, a tabela seguinte resume os antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
ANTECEDENTES	Experiência Laboral	Hacket *et al*, 1994
	Responsabilidade financeira por terceiros	Iverson, 1992
	Desenho do mercado laboral (taxas locais de desemprego e limites geográficos)	Namasivayam e Zhao, 2007
CONSEQUENTES	A literatura apresenta o desenvolvimento das consequências do comprometimento instrumental no sentido oposto ao considerado para as outras duas dimensões (Meyer e Allen, 1996), argumentando que um colaborador instrumentalmente ligado à organização não estará disposto a ir além do estritamente necessário para manter o seu trabalho (Rego *et al*, 2004)	

Tabela 7 – Identificação dos principais antedecedentes e consequentes do comprometimento instrumental

Atendendo a que se o comprometimento instrumental for o laço que primordialmente liga o indivíduo à organização, então poderão ocorrer comportamentos laborais negativos (Allen e Meyer, 2000), será importante que as organizações desenvolvam formas de potenciar o comprometimento essencialmente nas suas componentes afectiva e normativa. Devem, portanto, monitorar se os colaboradores percepcionam os investimentos realizados neles como algo que devem recompensar (afectiva ou moralmente) ou como algo que tornará mais difícil o abandono da organização (Powell e Meyer, 2004).

Não obstante, Meyer e Herscovitch (2001) alertam para a noção de que qualquer tentativa por parte da organização para o desenvolvimento de um tipo específico de comprometimento (normalmente o afectivo) tende a causar efeitos também nas outras dimensões do conceito. Desta forma, ao desenvolver determinadas práticas de gestão

que visam potenciar um determinado tipo de comprometimento, a organização deve estar ciente do impacto que essas práticas terão também noutras formas de ligação à organização (McElroy, 2001).

Para Meyer e Allen (1997) a estratégia reside na incorporação de práticas que potenciem determinado tipo de comprometimento enquanto simultaneamente procuram minimizar efeitos adversos noutras componentes.

Embora este modelo seja o que recolhe maior consenso na literatura, o mesmo tem vindo a ser alvo de críticas, as quais exporemos no ponto seguinte deste trabalho.

1.3.8. Críticas ao modelo de Meyer e Allen (1991)

As investigações empíricas têm vindo a apresentar este modelo como tendo elevado potencial explicativo do comprometimento organizacional (Ko *et al*, 1997). No entanto, existem também algumas críticas ao mesmo, referindo-se a baixa fiabilidade da escala de comprometimento instrumental e a falta de validade discriminada das escalas de comprometimento afectivo e normativo (González e Guillén, 2007), havendo diversos estudos que apontam para uma elevada correlação entre estas duas dimensões (Allen e Meyer, 2000; Frutos *et al*, 1998, Ko *et al*, 1997, Meyer *et al*, 1993).

Esta relação poderá advir da inclusão de sentimentos de obrigação, desejo e moral que estão presentes tanto na dimensão afectiva como normativa (González e Guillén, 2007). Além disso, a maioria dos estudos realizados que procuram estabelecer ligações entre as diferentes dimensões do comprometimento e outras variáveis como *turnover*, absentismo, performance e cidadania organizacional, apresentam correlações mais significativas para a dimensão afectiva do que qualquer outra. Meyer e Herscovitch (2001) defendem que a explicação poderá residir no facto desta

componente ser mais vezes utilizada e de forma mais lata do que qualquer uma das outras dimensões.

A pouca fiabilidade da escala de comprometimento instrumental tem sido em alguns casos contornada através da sua divisão em duas escalas distintas: «custo pessoal pelo abandono» e «poucas alternativas consideráveis», o que permite aumentar o seu poder explicativo (Frutos *et al*, 1998).

Não obstante as críticas à tridimensionalidade do conceito (Allen e Meyer, 2000 e Meyer e Herscovitch, 2001), a revisão bibliográfica aponta para um maior consenso, teórico e empírico, para essa partição (Allen e Meyer, 1990, 1993, Carochinho *et al*, 1998, Clugston, 2000, 2000a, Finegan, 2000, Medeiros e Enders, 1998, Meyer e Allen, 1991, Meyer *et al*, 1993, Meyer, 1997, Pavuls, 2000, Rego, 2003, Yousef, 2000a, 2000b).

Para tal contribui o facto do modelo tridimensional se ajustar satisfatoriamente aos dados (Allen e Meyer, 1990; Carochinho, *et al*, 1998; Hackett *et al*, 1994; Medeiros, 1997; Meyer *et al*, 1993; Pavuls, 2000; Rego e Souto, 2002; Rocha e Bastos, 2000; Siqueira, 2001) e o facto de cada dimensão ter antecedentes e consequentes distintos (Allen e Meyer, 1990, 1996, 2000; Finegan, 2000; Hacket *et al*, 1994; Medeiros e Enders, 1998; Meyer, 1997; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Herscovitch, 2001; Rego, 2003).

A principal razão apresentada pelos autores do modelo para a divisão em três dimensões, não obstante todas elas representaram uma forma de ligação do indivíduo à organização (Gellatly *et al*, 2006) reside no facto de as mesmas terem diferentes

antecedentes e implicações nos comportamentos laborais (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al*, 2002).

Embora distintas as dimensões do comprometimento organizacional são melhor entendidas como componentes e não formas de comprometimento, no sentido em que os indivíduos poderão experienciar as mesmas em graus variados. Alguns poderão, por exemplo, sentir a obrigação e necessidade de permancerem, mas nenhum desejo nesse sentido, enquanto outros poderão experienciar o contrário. Neste sentido, a «soma líquida» do comprometimento à organização reflictirá cada um destes estados psicológicos (Allen e Meyer, 1990).

As críticas à tridimensionalidade do constructo têm conduzido ao aparecimento de diversos autores que defendem a possibilidade de construir um modelo com mais dimensões, sobretudo pela divisão das actuais em itens mais definidos.

Uma das possibilidades apresentadas é a transformação do modelo em tetradimensional, pela divisão do comprometimento instrumental em duas vertentes: falta de alternativas e elevados sacrifícios (Hackett *et al*, 1994; Iverson e Buttigieg, 1999; McGee e Ford, 1987; Meyer e Allen, 1991, 1996; Meyer *et al*, 1990; Rego, 2003, Stinglhamber *et al*, 2002).

Rego (2003) apresenta ainda um modelo hexadimensional, pela partição das componentes actuais em duas novas vertentes: «futuro comum», caracterizado pela vontade do indivíduo além de se sentir ligado à organização, pretender construir um futuro na mesma (Rego *et al*, 2004) e «ausência psicológica», um item contrário que representaria aversão à organização, uma espécie de anti-comprometimento.

Correntes mais recentes da literatura apresentam desenvolvimentos ou variações dos modelos tridimensionais, sobretudo pela incorporação do factor tempo na conceptualização do modelo, defendendo-se que o comprometimento é um processo que se desenvolve ao longo do tempo (Mowday *et al*, 1982). É o caso do modelo de Cohen (2007) que abordamos no ponto seguinte.

1.3.9. Modelo de Cohen (2007)

O modelo de Cohen (2007), assume o tempo enquanto barreira distintiva do comprometimento, definindo-o como «pré-entrada» (subdividido em instrumental e normativo) e que estudos anteriores definiram como propensão para o comprometimento (Arnold e Feldman, 1982; Buchanan, 1974, Lee *et al*, 1992; Mowday *et al*, 1982; Pierce e Dunham, 1987, Steers, 1997, Wiener, 1982).) e «pós-entrada» (subdividido em instrumental e afectivo).

A componente normativa do comprometimento «pré-entrada» é aqui identificado como paralela à dimensão de comprometimento normativo de Meyer e Allen (1990), embora este autores defendam que, não obstante a sua origem anterior, este tipo de comprometimento pode depois ser acentuado na fase «pós-entrada» na organização.

A dimensão instrumental, por sua vez, difere da considerada no modelo de Meyer e Allen, pelo seu foco na percepção dos benefícios decorrentes da permanência na instituição em detrimento da noção dos elevados custos e sacrifícios resultantes de uma eventual saída da mesma (Cohen, 2007).

Por fim, o comprometimento «pós-entrada» contempla ainda uma vertente afectiva definida como uma ligação psicológica à organização, que conduz a sentimentos de identificação, pertença e envolvimento emocional.

Segundo este modelo, quando os colaboradores iniciam um vínculo laboral numa dada instituição transportam já consigo um padrão de comprometimento desenvolvido pela convivência em família e sociedade. Desta forma e de acordo com Steers (1977) os indivíduos entram na organização com determinadas necessidades, desejos e competências, esperando lá encontrar a resposta para as mesmas. Quando a organização consegue estabelecer o ambiente adequado para que tal aconteça a tendência será para o aumento do comprometimento.

Esta linha de pensamento segue o paradigma «the greater the fit, the greater the commitment to the organization» (Finegan, 2000), procurando a compatibilidade entre as pessoas e a organização (Finegan, 2000; Kristof, 1996, Wiener, 1987).

Embora conceptualmente diferentes, existe uma base comum aos modelos de comprometimento organizacional, no que concerne à importância do constructo no sucesso empresarial. Dada a sua intrínseca relação com a cultura organizacional, o comprometimento influirá na performance da empresa através de políticas diferenciads de recursos humanos, baseadas na construção de culturas positivas, orientadas para as pessoas.

De facto, a literatura tem vindo a demonstrar que práticas diferenciadas de gestão de recursos humanos, intimamente interligadas com tipologias de cultura organizacional, poderão estar relacionadas com diferentes formas de comprometimento

para com a organização, produzindo consequências diversas quer para esta quer para o indivíduo (McElroy, 2001).

No ponto seguinte serão abordadas algumas ligações entre práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional.

1.4. Relações entre o comprometimento organizacional e as práticas de gestão

São geralmente sete as práticas gerais mais apontadas na literatura pela sua ligação directa com o comprometimento: a segurança no emprego, o recrutamento selectivo, a descentralização de poder (autonomia), a compensação por ligação à performance, a formação contínua, a redução das diferenças hieráquicas em termos de *status* e a partilha de informação (McElroy, 2001). A descrição das mesmas é apresentada na tabela 8.

Pfeffer e Veiga (1978) preconizaram assim que quando estas sete práticas de gestão de recursos humanos fossem implementadas pelas organizações, as mesmas ganhariam uma vantagem competitiva. Para McElroy (2001), essa vantagem decorreria dos seus efeitos nas diferentes componentes de comprometimento organizacional, tendo de existir a capacidade para potenciar os sentimentos afectivos e normativos (estes preferencialmente em menor grau) e não afectando ou mesmo diminuíndo os sentimentos de comprometimento instrumental.

Vários estudos defendem que os esforços de gestão para o desenvolvimento do comprometimento dos seus colaboradores, deverão focar-se assim nestas características nomeadamente porque estes factores, conducentes a maiores sentimentos de comprometimento e satisfação, resultarão em última análise na diminuição das

intenções de desistência e abandono efectivo (Jaros, 1997). Daí, o interesse crecente da literatura na exploração de factores que influiam positiva ou negativamente na formação desse laço entre o colaborador e a organização (Rego e Souto, 2004a).

PRÁTICAS de GESTÃO	COMPROMETIMENTO AFECTIVO	COMPROMETIMENTO NORMATIVO	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
Segurança no emprego	Potenciado pela crença dos colaboradores nos fortes valores da empresa	Potenciado pela necessidade de devolver aquilo que a organização lhe atribui	Potenciado pela percepção de maior custo na saída da organização (por falta de alternativas comparáveis)
Recrutamento selectivo	O recrutamento de colaboradores identificados com a organização e os seus valores beneficiarão estas duas dimensões		Não se espera ligação
Descentralização de poder (autonomia)	Potenciado pela maior propensão em realizar um esforço extra para a obtenção dos objectivos que eles próprios ajudaram a definir	Potenciado pela necessidade de reciprocar o que foi feito por si (a autonomia concedida)	Potenciado pela percepção de que não encontrará fora da organização a mesma possibilidade de actuação autónoma
Compensação por ligação à performance	Potenciado, dada a percepção de justiça que os colaboradores experienciam	Não se espera ligação	Potenciado pelo elevado sacrifício percebido em caso de saída
Formação contínua	Potenciado pelo reconhecimento da aposta e valorização do colaborador	Potenciado pela necessidade de compensar o investimento realizado	Potenciado pela percepção de incapacidade de aplicar os conhecimentos fora da organização
Redução das diferenças hierárquicas (status)	Diminuído para colaboradores em posições elevadas, por ser considerada uma desvalorização Potenciado para colaboradores no fundo da hierarquia, pelo sentimento de valorização	Diminuído para colaboradores em posições elevadas, pela menor necessidade de compensar Potenciado para colaboradores no fundo da hierarquia, pela maior necessidade de devolver o esforço	Diminuído para colaboradores em posições elevadas, pela diminuição dos custos de saída Potenciado para colaboradores no fundo da hierarquia, pelo aumento dos custos de saída
Partilha de informação	Potenciado, dada a percepção de justiça que os colaboradores experienciam	Potenciado pela obrigação moral de permanecer dada a informação concedida	Potenciado pela noção de incapacidade de encontrar alternativas comparáveis

Tabela 8 – Apresentação das sete práticas de gestão ligadas ao comprometimento organizacional

Uma vez mais, realça-se a importância particular destas práticas de gestão para a FV, já que a tipologia da sua função é geralmente das mais autónomas e expostas,

tornando assim o comprometimento à organização um factor crítico do seu sucesso, sobretudo na medida em que se tornam a face visível da empresa.

A ilustração 4 representa uma súmula do modelo apresentado, relacionando as dimensões do comprometimento com os seus antecedentes e consequências.

É na ligação do conceito de comprometimento organizacional com diversos *outputs*, atitudes e comportamentos que encontramos a variável do stress de papel de forma transversal (e.g. Agarwal e Ramaswami, 1993, DeCottis e Summers, 1987, Dubinsky *et al*, 1982, Feldman, 1981, 1992; Johnston *et al*, 1990, Lysonski *et al*, 1988, Mathieu e Zajac, 1990, Netemeyer, *et al* 1990, Siguaw, *et al*, 1994, Teas, 1983).

O ponto seguinte deste trabalho pretende apresentar o conceito de stress de papel e as suas dimensões fundamentais: a ambiguidade de papel e o conflito de papel, bem como a sua fulcral importância para a FV.

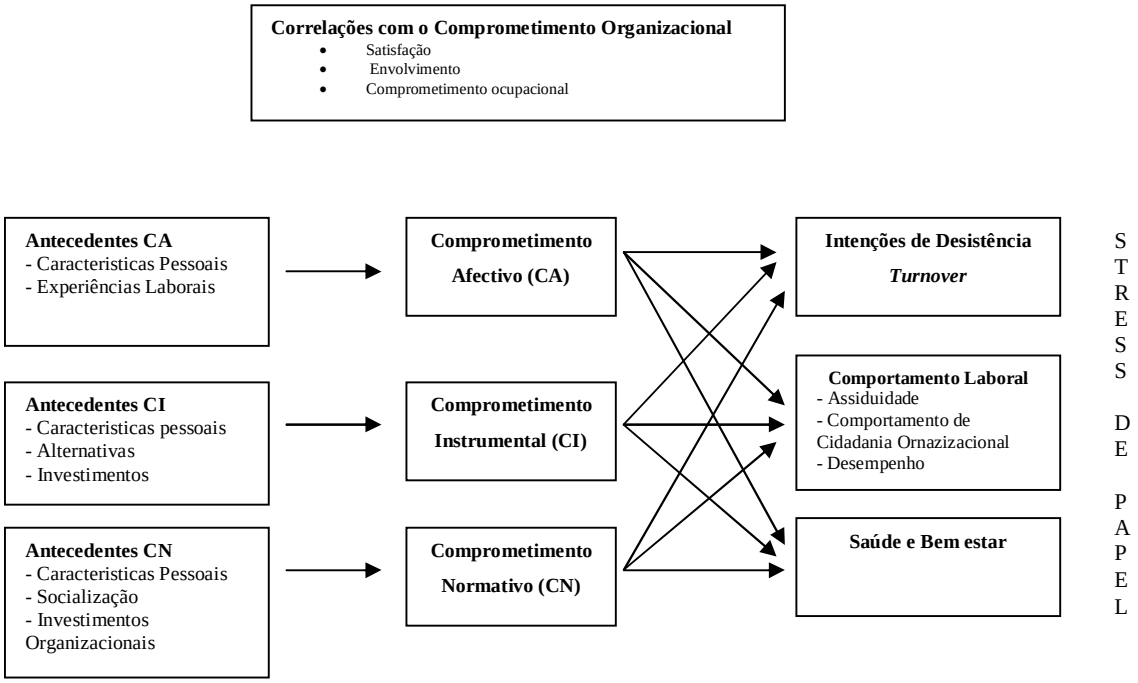

Ilustração 4 - Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional (Meyer *et al*, 2002)

Capítulo 2

O Stress de Papel

2.1. A importância do stress nas organizações

O stress é na sociedade de hoje basicamente inevitável, sendo que a sua presença no mercado laboral conduziu à produção de uma vasta literaruta na área (Jaramillo, 2004), tanto ao nível individual como organizacional (Ellison, 2004; Newton *et al*, 1995).

De facto, embora se trate de um problema eminentemente social a evidência empírica tem vindo a demonstrar que o stress pode limitar a qualidade do serviço prestado, funcionando contra a organização (Varca, 1999), razão pela qual o conceito tem sido extensivamente analisado nas disciplinas económicas e de psicologia (Babakus *et al*, 1999; Hobfoll, 1998).

A origem da pesquisa sobre stress pode ser encontrada na literatura médica (Hobfoll, 1998), onde se define o stress como uma reacção corporal a um estímulo, que poderá ser tanto positivo como negativo, gerando situações que perturbam o equilíbrio (Jamal, 1984, Robinson, 1992).

Diversos estudos têm vindo a ser realizados procurando encontrar as consequências pessoais, organizacionais e sociais que advêm deste tipo de fenómeno (Gaines e Jermier, 1983), estabelecendo-se a importância das percepções de papel como variáveis que influenciam diversas atitudes organizacionais (Schaubroek *et al*, 1989).

Nas teorias de stress ocupacional apresentam-se as consequências do fenómeno quer ao nível individual, quer da organização, preconizando-se que o stress de papel

influirá de forma negativa na performance e satisfação dos colaboradores (Greene e Organ, 1973; Hall e Spector, 1991, Lysonski, 1988; Pruden e Reese, 1972).

Tensão, insatisfação, intenções de desistência e abandono efectivo são recorrentemente apresentados na literatura como relacionados com sentimentos de stress de papel (Breaugh, 1980, Churchill *et al*, 1976; Gupta e Beehr, 1979). A tensão resultante das aparentes responsabilidades contraditórias (família/trabalho, por exemplo) poderá mesmo ter impacto na saúde do indivíduo (Bedeian *et al*, 1988; Boles e Babin, 1996, Smith, 1994; Thomas e Ganster, 1995).

Comprova-se assim que as percepções de papel podem ter um forte impacto na performance individual dos colaboradores, o que por sua vez influenciará o desempenho global da organização (Hackman e Oldham, 1976; Lazarus e Folkman, 1984, Pondy, 1967).

Todavia, não deve entender-se que as organizações deverão simplesmente eliminar o stress de papel, já que como referem Leigh, Lucas e Woodman (1988), o mesmo não deve ser encarado como uma falha da organização, mas antes como uma ferramenta para que os colaboradores se adaptem a uma realidade laboral cada vez mais dinâmica. Os níveis moderados de stress podem até aumentar a performance, ao induzirem os indivíduos a excederem-se («*eustress*») (Jackson *et al*, 1986, Seyle, 1976, Singh, 1993). Como defendem Singh *et al* (1994), a empresa deve tentar encontrar um nível óptimo que permita o *trade-of* entre a satisfação e a performance (Fry *et al*, 1986), reduzindo o stress para níveis passíveis de serem geridos (Ivancevich e Matteson, 1980 e Kets de Vries, 1979).

Neste contexto, se em níveis moderados, ao melhorar o desempenho (Singh, 1998, o stress poderá servir como força motivadora (Maahs e Pratt, 2001), em níveis excessivos poderá resultar na exaustão psicológica, biológica e social (Dignam *et al*, 1986). Não obstante, a fronteira entre este limites é subjectiva, variando de indivíduo para indivíduo (Singh *et al*, 1994).

Desta forma, interessará às organizações desenvolver ambientes saudáveis que ajudem os colaboradores a lidar com o stress de papel, potenciando assim a sua performance (Churchill, Ford e Walker, 1976; Leigh, Lucas and Woodman, 1988).

A compreensão do fenómeno de stress de papel só é possível se o enquadrarmos na teoria de papel que aborda o posicionamento dos indivíduos em dada organização ou mesmo sociedade. Esse enquadramento será efectuado no ponto seguinte.

2.1.1 A teoria de papel

Uma abordagem teórica centrada no papel enfatiza a natureza dos indivíduos enquanto actores sociais, que aprendem comportamentos apropriados às posições que ocupam na sociedade (Solomon *et al*, 1985).

Um papel é geralmente definido como um conjunto de expectativas acerca do comportamento de uma dada posição numa estrutura social (Rizzo *et al*, 1970). O papel ligado a uma dada posição é, assim, o conjunto de actividades ou comportamentos desejados que é suposto um indivíduo levar a cabo por ocupar determinada posição (Kahn *et al*, 1964).

A teoria do papel (*role theory*) nas organizações utiliza a metáfora da representação para caracterizar a interacção entre o indivíduo focal e os emissores de

papel (Khan, *et al*, 1964). Cada indivíduo, numa organização, está ligado a um grupo, que por virtude do funcionamento laboral, tem já marcadamente implementadas as expectativas sobre esse membro, que se torna assim o elemento focal para o grupo (Katz e Kahn, 1966).

No âmbito organizacional, a definição de um dado papel refere-se a um acordo implícito ou explícito com o grupo de trabalho que articula quais as tarefas que o colaborador tem de desempenhar e qual a respectiva prioritização e alocação de tempo (Dubinsky *et al*, 1986). A congruência entre as expectativas de ambas as partes conduzirá a resultados mais favoráveis (Dansereau *et al*, 1975).

Neste contexto, o papel do indivíduo é apreendido através do designado processo de socialização, genericamente definido como o modo pelo qual um ente adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir um papel organizacional (Van Maanen e Schein, 1979). O processo de socialização inclui geralmente métodos de treino, educação, aprendizagem, experimentação e cooperação (Van Maanen, 1976). Mais especificamente este processo permite ao indivíduo apreciar os valores, competências, comportamentos esperados e conhecimento social básico para o assumir de um papel organizacional ou participar como um membro da organização (Louis, 1980).

De acordo com Katz e Kahn (1966), o processo de comunicação do papel desenrola-se através dos «episódios de papel», ou seja, uma sequência de eventos que se inicia pela emissão das expectativas dos outros membros para o elemento focal, passa pela internalização dessas expectativas e termina com a adequação (ou não) do comportamento deste último às expectativas iniciais.

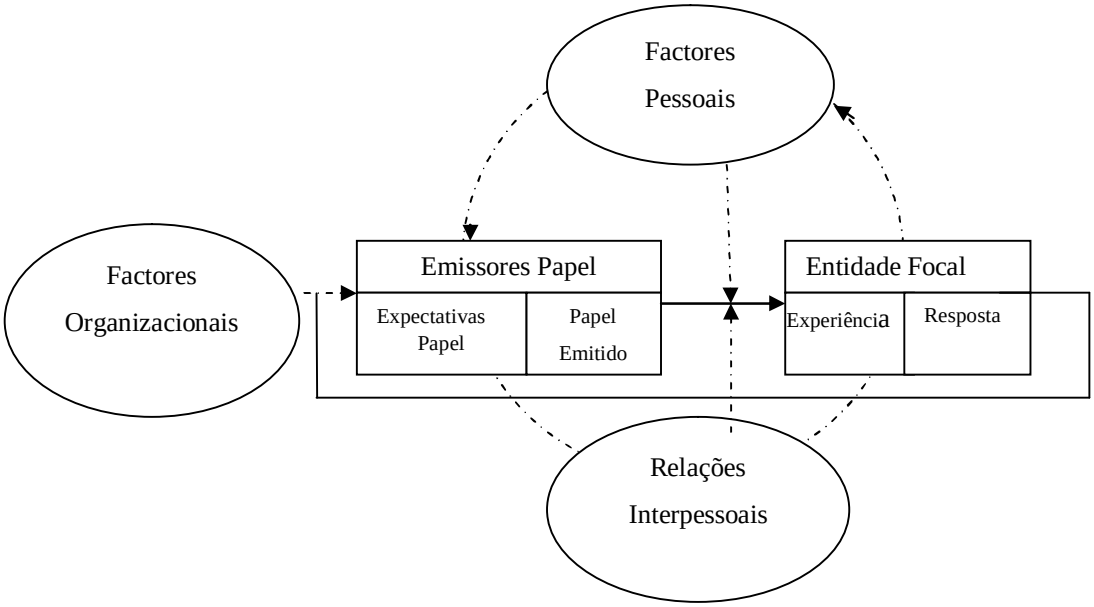

Ilustração 5- Modelo teórico dos factores envolvidos na definição de papéis organizacionais (adaptado de Tosi, 1971).

O papel a desempenhar é, assim, desenhado em três fases: primeiro são criadas as expectativas sobre como deveriam ser os comportamentos a assumir e estabelecem-se pressões para a conformidade com essas expectativas, depois o indivíduo assimila o papel que lhe é transmitido, definindo-o internamente e interpretando as orientações e pressões, e por fim estabelece-se a conversão entre a percepção do colaborador e o seu comportamento, influenciada por factores situacionais e características pessoais (Levinson, 1959; Tosi, 1971; Walker *et al*, 1975).

Diversas complicações podem emergir no decorrer do episódio de papel, já que um papel poderá requerer diferentes actividades, ou por outro lado, um indivíduo poderá ter de desempenhar uma panóplia de papéis, tornando mais difícil a gestão das expectativas inerentes a todas actividades ou papéis (Katz e Kahn, 1966). Segundo os mesmos autores, quando a integração não acontece, pode ocorrer conflito, por um lado entre as expectativas depositadas num dado papel e por outro nas expectativas que ele próprio tinha desenvolvido sobre o mesmo.

É, portanto, neste contexto que se poderá desenvolver o designado stress de papel, emergindo na segunda fase deste processo, em que o receptor de papel sente pressão em virtude das expectativas criadas sobre ele pelos emissores, não considerando ter a informação necessária para desempenhar o seu papel de forma adequada (Nygaard e Dahlstrom, 2002, Walker *et al*, 1975).

Esta noção de stress de papel tem sido largamente estudada, compreendendo o fenómeno o grau em que as expectativas dos emissores de papel se apresentam ao elemento focal como ambíguas ou conflituais.

2.2 Dimensões do stress de papel

Partindo do estudo inicial de Kahn *et al* (1964), a investigação neste campo tem crescido exponencialmente, focando-se em duas dimensões do fenómeno: a ambiguidade de papel e o conflito de papel (Behrman an Perrault, 1984; Churchil, Fisher e Gitelson, 1983; Ford e Walker, 1976; Fry *et al*, 1986; Jackson e Schuler, 1985; Netemeyer *et al*, 1990; Singh, 1993).

Estas dimensões estão, por sua vez, relacionadas com uma variedade de percepções psicológicas e fisiológicas (Leigh *et al*, 1988), bem como comportamentos que afectam largamente os indivíduos e o comportamento organizacional (Brief e Aldag, 1976;Chonko, 1982; Hamner e Tosi, 1973; House e Rizzo, 1972; Khan *et al*, 1964; Miles, 1975, 1976; Miles e Perreault, 1976, Morris *et al*, 1979; Rizzo *et al*, 1970; Schuler, 1975, 1977; Tosi, 1971; Walker *et al*, 1975), sendo muitas vezes responsáveis por intenções de desistência entre os colaboradores (Fawzy *et al*, 1983; Porter e Steers, 1973; Singh, 1998, Singh *et al*, 1994).

Esta análise é realizada sobretudo no que concerne à sua ligação com a satisfação e a performance (Babakus *et al*, 1996; Babin e Boles, 1996; Beehr, 1976; Beehr *et al*, 1976; Behrman e Perreault, 1984; Boles e Babin, 1996, Bettencourt e Brown, 2003; Bhuian *et al*, 2005; Brieg e Aldag, 1976; Brown e Peterson, Flaherty *et al*, 1999 Churchill *et al*,1985; Dubinsky *et al*, 1992, Fry *et al*, 1986; Goolsby, 1992; Green & Organ, 1973; Hafer e McCuen, 1985, Hamner e Tosi, 1974; Hartenian *et al*, 1994; Ivancevich e Donnely, 1974; Jackson e Schuller, 1985; Jamal, 1990; Kahn *et al*, 1964; Keenan e McBain, 1979; Keller, 1975, Koustelios, *et al*, 2004; Lyons, 1971; Lusch e Jaworski, 1991; Miles, 1976; Miles e Perreault, 1976; Otley, 1978; Rizzo *et al*, 1970; Sager, 1994; Schriesheim e Murphy, 1976; Schuller, 1975; Schuller *et al*, 1977, Sinch *et al*, 1994; Singh, 1998;, Singh *et al*, 1994, 1996;. Szilagyi *et al*, 1976, Teas, 1983, Valenzi e Dessler, 1978).

Em 1993, Brown e Peterson defenderam que além de antecedentes directos da satisfação, as dimensões ambiguidade de papel e conflito de papel estabeleciam ainda ligações com outras variáveis como a performance, o comprometimento e o *turnover*.

Alguns autores enunciam ainda uma terceira dimensão do stress de papel: o *role overload*, que abarca a percepção de incapacidade do indivíduo face às inúmeras expectativas e tarefas. (Behrman *et al.*1981, Fairbrother, *et al*, 2003, Maslach and Jackson, 1981; Montgomery, *et al*, 1996, Mowen *et al.*, 1985, Newton and Keenan, 1990, Schaubroeck *et al.*, 1989, Singh *et al*, 1994,).

De uma forma geral, emerge uma perspectiva consensual dos diversos estudos que define que as dimensões de stress de papel têm importantes efeitos disfuncionais e negativos no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional, bem como efeitos positivos na tensão laboral e nas intenções de desistência (Singh, 1998).

Na parte seguinte deste trabalho serão abordadas de forma individual as diferentes dimensões de stress de papel.

2.2.1 A ambiguidade de papel

A ambiguidade de papel refere-se ao nível de incerteza do indivíduo face às expectativas dos outros sobre o seu papel e performance (Churchill *et al*, 1976; House e Rizzo, 1972; Nicholson e Goh, 1983; Rizzo *et al*, 1970).

Este fenómeno surge quando o indivíduo sente que não tem a informação necessária para desempenhar o seu papel de forma adequada (Brown e Peterson, 1994; Chonko, 1982; Churchill *et al*, 1976; Good *et al*, 1988; Kahn *et al*, 1964; Karatepe *et* al, 2006; Michaels e Dixon, 1994; Nicholson e Goh, 1983; Walker *et al* 1975), ficando indeciso quanto à forma de corresponder a todas as expectativas (Churchill *et al*, 1976).

Kahn *et al* (1964), definiram a ambiguidade de papel como sendo a diferença entre o estado actual de conhecimento do indivíduo e o nível que lhe proporcionaria satisfação adequada às suas necessidades e valores. Para estes autores, a ambiguidade de papel é um conceito lato, englobando, em uma ou mais dimensões do trabalho, a incerteza sobre as definições de papel, expectativas, responsabilidades, tarefas e comportamentos, tendendo a variar de acordo com as diferentes facetas do papel a desempenhar (ambiguidade quanto aos clientes, às chefias, à família, entre outras).

A ambiguidade é geralmente definida como o grau em que se encontra em falta informação e clareza sobre as expectativas criadas sobre um papel, os métodos para corresponder a essas expectativas e ainda as consequências do desempenho desse papel (Michaels, *et al*, 1987). Por exemplo, a ambiguidade poderá surgir quando o indivíduo não tem certeza da autoridade e responsabilidade que lhe foram conferidas ou sente falta

de clareza quanto às expectativas dos outros, nomedadamente as chefias, sobre o seu próprio desempenho (Boles e Babin, 1996; Keenan e McBain, 1978).

King e King (1990) definiram um modelo onde conceptualizam quatro formas de ambiguidade: ambiguidade sobre as suas próprias responsabilidades, sobre os comportamentos necessários para cumprir com essas responsabilidades, sobre as diferentes expectativas dos diversos intervenientes e sobre as consequências dos seus actos na obtenção dos objectivos pessoais, de papel e da própria organização.

A necessidade de clareza dos indivíduos tenderá a acentuar os efeitos da ambiguidade de papel, ou, visto pela perspectiva contrária, indivíduos com baixa necessidade de clareza de papel tenderão a lidar de forma mais eficiente com a ambiguidade de papel (Pearce, 1981). Esta característica poderá estar relacionada com o *locus de controlo* do indivíduo, no sentido em que quanto mais este se sente em controlo e responsável pelos acontecimentos na sua vida, menor propensão terá para sentir ambiguidade de papel (Organ e Greene, 1974).

A importância da compreensão desta dimensão do stress de papel, introduzida por Kahn *et al* (1964), vem já de algum tempo (e.g: Donnely e Ivancevich, 1975; Pruden e Reese, 1972; Walker, *et al*, 1975), sendo que a revisão bibliográfica nos permite encontrar uma série de estudos sobre a mesma (Bedeian e Armenakis, 1981; Brief e Aldag, 1976; Donnelly e Ivancevich 1975; Fisher e Gitelson, 1983; House e Rizzo 1972; King e King 1990; Miles e Petty 1975; Organ e Greene, 1974; Pearce, 1981; Schuler, 1977). Estes visam determinar os seus antecedentes e implicações no pessoal (Behrman e Perreault, 1984, Chonko, *et al*, 1986, Ford *et al*, 1975; Jackson e Schuller, 1985; Lyonski, 1985; Michaels *et al*, 1987; Teas *et al*, 1979), sendo a maioria

delas focada no seu impacto na satisfação e performance dos colaboradores (Singh, 1993).

2.2.1.1 O impacto da ambiguidade de papel nas variáveis organizacionais

A teoria pressupôe que a ambiguidade tenderá a aumentar os níveis de stress, uma vez que as preocupações em como proceder irão resultar em frustação e ansiedade e estas, por sua sua vez culminarão em sentimentos de tensão (Donnelly e Ivancevich, 1975; Ford *et al*, 1976; Schaubroeck *et al*, 1989). Por outro lado, a falta de clareza de papel diminui as possibilidades de melhoria de performance e consequentemente da obtenção de recompensas, restringindo os níveis de satisfação (Schaubroeck *et al*, 1989).

De acordo com Churchill *et al* (1976), é expectável que quando um colaborador experiencia um elevado nível de ambiguidade tenda a estar menos satisfeito com o seu trabalho, muitas vezes culpando os parceiros de papel pela inadequada transmissão de expectativas. Consequentemente o colaborador poderá demonstrar insatisfação com as políticas da empresa, os seus supervisores, colegas de trabalho e mesmo clientes.

Já no seu modelo dos determinantes da performance da força de vendas, Walker, *et al* (1977), definiram que a ambiguidade tinha um impacto directo e negativo na satisfação. A ligação da falta de clareza de papel com a insatisfação do colaborador com o seu trabalho, leva-o a experimentar sentimentos de stress ou tensão, tornando-se menos inovador e com uma falta de interesse pela organização e o que ela representa (Donnelly e Ivancevich, 1975).

Diversos estudos têm vindo a suportar esta hipótese (Behrman e Perrault, 1984; Churchill, *et al*, 1976, Good, *et al*, 1988; Lysonsky *et al*, 1989), tendo Jackson e Schuler (1985) verificado que a satisfação era a variável mais apontada como consequência directa da ambiguidade de papel.

Por outro lado, teoricamente, elevados níveis de ambiguidade de papel tenderão a resultar em menores níveis de performance (Bagozzi, 1980; Brown e Peterson, 1994; Walker, *et al*, 1975), porque quando os colaboradores não têm um conhecimento claro dos comportamentos a adoptar e tarefas a realizar, os seus esforços tenderão a ser ineficientes, mal-direccionados ou insuficientes (Jackson e Schuler, 1985, citado por Singh, 1993).

A literatura aponta para que a ambiguidade de papel reduza a capacidade de melhorar a performance e atingir os resultados propostos, diminuindo desta forma a satisfação, além de indirectamente influenciar o *turnover* (Singh, 1993). Todavia, os resultados empíricos não são definitivos, uma vez que enquanto alguns estudos apresentam uma relação negativa entre as duas variáveis (Behrman e Perreault, 1984), outros indicam uma fraca relação senão mesmo inexistente (Brief e Aldag, 1976).

Uma das razões apontadas para esta não completa clarificação das relações entre ambiguidade de papel e outras variáveis, existindo ainda uma parte significativa de variância que não é explicada, quando se utiliza a ambiguidade de papel como antecendente de outras variáveis (Fisher e Gitelson, 1983; Jackson e Schuler, 1985; King e King, 1990; Miles, 1976), reside, segundo alguns autores na não consideração da ambiguidade como um fenómeno multidimensional (Behrman *et al*, 1981, Ford, Walker e Chruchill, 1975).

A excepção pode ser encontrada no estudo realizado por Behrman e os seus colegas (1981) que utilizaram um instrumento de medida (INDSALES), que procurava captar as diferentes fontes de ambiguidade (chefias. organização, clientes e família), embora apenas analisassem o seu impacto em duas variáveis (performance e satisfação).

Mais recentemente, Singh e Rhoads (1991), desenvolveram um novo instrumento (MULTIRAM) que mede sete facetas distintas da ambiguidade de papel (chefia, organização, clientes, ética, colegas de trabalho, outras hierarquias e família).

A revisão bibliográfica aponta ainda para um enfoque do estudo das relações entre ambiguidade de papel e factores organizacionais, decorrente do modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1976), das noções de congruência entre tarefa, tecnologia e estrutura apresentadas por Schuler (1977) e a teoria de liderança *path-goal* de House (1971).

2.2.1.2 A ambiguidade de papel e os ambientes organizacionais

A ambiguidade será potencialmente mais forte em ambientes de trabalho dinâmicos, onde as tarefas não são repetitivas e requerem criatividade (Walker *et al*, 1975) uma vez que nestes casos se torna mais difícil fornecer políticas e linhas de actuação claras e perfeitamente definidas para todas as situações passíveis de ocorrência (Singh, *et al*, 1994).

Funções sem directivas e objectivos definidos poderão ser fonte de ambiguidade de papel, uma vez que, desenvolver um trabalho num contexto de forte incerteza requere elevados níveis de energia e recursos mentais (Maslach, 1982), que proporcionarão estados de exaustão emocional (Jackson *et al*, 1986).

Ambientes de supervisão constante e proximidade com as chefias tenderão a diminuir a possibilidade de ocorrência da ambiguidade de papel, pela maior comunicação entre as partes e consequente clarificação das funções a desempenhar (Chonko *et al*, 1986, Walker *et al*, 1975). Assim sendo, as chefias deverão estabelecer uma comunicação recíproca constante, por forma a clarificar possíveis áreas de ambiguidade (Knight *et al*, 2007).

A ambiguidade também poderá decorrer da insuficiência de recursos e empowerment para o atingir de soluções satisfatórias (Singh, *et al*, 1994). Neste sentido, além de uma supervisão próxima ser importante, será também benéfico para menores percepções de ambiguidade de papel que exista um ambiente de consideração, em que as chefias ouçam e levem em conta a opinião dos seus colaboradores (Chonko, 1982; Walker *et al*, 1975).

No seguimento destas análises tem sido evidenciada a influência que diversas variáveis de tarefa e supervisão (e.g. autonomia, feedback, consideração e iniciação) têm sobre a ambiguidade de papel (Jackson e Schuler, 1985, Walker *et al*, 1975). Assim, supõe-se que quanto maior o *feedback* (Teas, 1983; Teas *et al*, 1979) e consideração das chefias (Thoits, 1986), pela possibilidade de aprendizagem e clarificação do papel que proporcionam (Hackman e Oldham, 1976, Podsakoff *et al*, 1974) e quanto maior a autonomia concedida (Donnely e Ivancevich, 1975), menor será a ambiguidade percepcionada (Michaels *et al*, 1987, Singh, 1993).

A evidência empírica apresenta ainda resultados consistentes quanto à ligação negativa entre a formalização e a ambiguidade de papel, isto é, quanto mais claro e definido for o trabalho e a tarefa, menor propensão para ambiguidade (Pearce, 1981). A presença de regras, procedimentos e políticas explícitas num contexto de elevada

formalização, deverão clarificar as percepções de papel e como tal diminuir a ambiguidade (Michaels *et al*, 1987).

Isto torna-se importante porque pode permitir que as organizações desenvolvam ambientes de trabalho e contratação de chefias que tendam a minimizar os efeitos disfuncionais da ambiguidade de papel, como é o caso do *turnover* (Singh, 1993).

As chefias, por sua vez, poderão procurar reduzir a ambiguidade sentida pelos colaboradores logo a partir da sua selecção, construindo descrições de tarefas completas e precisas e procurando contratar indivíduos que demonstrem maior capacidade para lidar com a incerteza (Chonko *et al*, 1986). De acordo com os mesmos autores, em fases posteriores poderá apostar-se em de sessões de treino e formação, visando dotar os indivíduos com as capacidades necessárias para lidar de forma mais eficiente com a ambiguidade de papel.

Aliada à ambiguidade de papel encontramos a outra dimensão mais analisada do stress de papel: o conflito de papel.

2.2.2 O conflito de papel

A génese do conflito de papel encontra-se numa relação triangular em que o indivíduo se sente «no meio» de intervenientes ou intenções díspares e contraditórias.

O conflito de papel ocorre quando existem pressões simultâneas e a conivência com uma pressupôe antagonizar com a outra (Kahn *et al*, 1964), envolvendo por definição uma incompatibilidade entre tarefas, regras ou políticas e outros actores. (Nicholson e Goh, 1983).

Para Pondy (1967), o modelo de conflito de papel encara a organização como uma colecção de papéis, cada um composto pelo membro que ocupa esse papel e pelos emissores das expectativas do mesmo. Desta forma, o indivíduo poderá experienciar conflito de papel quando, por exemplo, sente que está a ser constrangido de realizar tarefas que consideraria mais produtivas, ou porque o curso de acção sugerido por uma parte é contraditório ao estabelecido por outra (Boles e Babin, 1996).

Como sustentam House e Rizzo (1972), o conflito de papel refere-se ao grau de disparidade e incompatibilidade existente entre as expectativas associadas ao papel. Segundo os mesmos autores, essas incongruências podem manifestar-se a diversos níveis, como sejam valores, tempo, recursos ou capacidades e responsabilidades múltiplas entre outros diversos *inputs* organizacionais. Esta posição tem vindo a ser sustentada por diversos teóricos da matéria (e.g: Behrman e Perreault, 1984; Brown e Peterson, 1994; Chonko, 1982; Ford, *et al*, 1975; Good *et al*, 1988, Michaels e Dixon, 1994; Miles e Perrault, 1976; Nicholson e Goh, 1983; Rizzo *et al*, 1970; Singh *et al*, 1996, Walker *et al*, 1975).

De acordo com a revisão bibliográfica, o stress de papel tenderá a diminuir a confiança (Orsburn *et al*, 1990) e a competência (Dubinsky e Mattson, 1979), uma vez que quanto mais recursos cognitivos estiverem afectos à resolução do conflito de papel, menos estarão disponíveis para as responsabilidades laborais (Cohen, 1980).

Como sustenta Feldman (1976), indivíduos que não tenham desenvolvido mecanismos para lidar eficientemente com o stress de papel, poderão passar tempo excessivo a tentar gerir esse conflito diminuindo o tempo disponível para dedicar ao seu trabalho efectivo.

A noção de que não poderá atender eficientemente todas as requisições que lhe são colocadas, cria no colaborador forças conflituais que muitas vezes permanecem internas, mas o colocam em estados extremos de stress e ansiedade (Kahn *et al*, 1964). Estes sentimentos poderão até conduzir a uma desilusão com o trabalho em si mesmo, já que os colaboradores sentem que independentemente da sua actuação acabarão sempre por não cumprir com as expectativas de uma das partes (Churchill *et al*, 1976).

De facto, diversos estudos empíricos têm encontrado relações positivas entre elevados níveis de conflito de papel e sensações limites de tensão laboral e ansiedade, bem como baixos níveis de satisfação no trabalho (Babin e Boles, 1998; Bagozi, 1978; Churchill *et al*, 1976, Ford *et al*, 1976; Green e Organ, 1973; Gross, *et al*, 1958; Hamner e Tosi, 1973; Kahn, *et al*, 1964; Pruden e Reese, 1972).

As investigações têm vindo ainda a demonstrar que colaboradores que percepcionam um grande conflito nas exigências que lhe são colocadas versus os interesses dos clientes, têm tendência a serem colaboradores menos satisfeitos.

2.2.2.1 O impacto do conflito de papel nas variáveis organizacionais

Segundo Chonko (1982), são três as características essenciais que conduzem a que os colaboradores experienciem sentimentos de conflito de papel: a incidência de novos problemas, a dissimilaridade das tarefas a desempenhar e as exigências de levar a cabo tarefas administrativas.

Katz e Kahn (1966) apresentaram quatro categorias base do conflito de papel, consoante o mesmo se desenrole por divergência de expectativas entre dois intervenientes (*intersender conflict)*, dois papéis (*interrole conflict)* ou pelo próprio

elemento focal (*intrarsender conflict*), nomeadamente no que refere à ligação com os seus valores (*person-role conflict*).

O conflito de papel poderá também ocorrer quando o colaborador sente que o desempenho de um dado papel complica a realização dos outros que lhe estão acometidos (Weatherly e Tansik, 1993)

Também a experiência adquirida com a idade pode ser importante, como possível moderadora das percepções de conflito de papel, advogando-se que com o tempo, os indivíduos percebem que objectivos potencialmente vistos como incompatíveis podem afinal ser conciliáveis e mesmo quando tal não é possível desenvolvem formas de lidar com essas sensações (Churchill *et al, 1976;* Hall, 1972; Walker *et al*, 1972), diminuindo o nível de ansiedade e stress (Walker *et al*, 1975).

Outros autores apontam a característica pessoal de *locus de controlo* como influenciadora das percepções de conflito de papel, sendo que aqueles que consideram ter um maior controlo dos eventos e circunstâncias que o afectam (designados como «*internals*») tenderão a percepcionar menor conflito de papel (Rotter, 1966). Os designados «*externals*», que consideram que os efeitos que influenciam a sua vida estão fora do seu controlo, terão maior propensão a sentimentos de conflito de papel (Behrman e Perreault, 1984).

Existe ainda evidência de que exposições prolongadas a elevados níveis de conflito de papel podem mesmo ter consequências físicas, como é o caso das doenças coronárias (Sales, 1969).

2.2.2.2 O conflito de papel e os ambientes organizacionais

A gestão das diferentes expectativas será tão mais fácil para o colaborador quanto maior a flexibilidade e autonomia que lhe tenha sido concedida (Parasuraman e Alutto, 1980), o que por sua vez está intimamente relacionado com as práticas de gestão da organização (Walker *et al*, 1975).

Quanto mais rígidas forem as normas da instituição, menos margem de manobra terá o colaborador para se adaptar às exigências dos diferentes clientes e como tal será mais provável a sensação de conflito de papel (Chonko, 1982, Walker *et al*, 1975). Adicionalmente, o papel do colaborador obriga a que muitas vezes ele tenha de encontrar soluções inovadoras para questões não rotineiras, o que torna a importância da flexibilidade e autonomia das suas acções ainda maior.

Rizzo *et al* (1970) sustentam que a um nível teórico, a existência de uma cadeia de comando bem definida e clara dentro da organização, tenderá a diminuir a possibilidade de ocorrência de conflito de papel. A essência deste princípio decorre de que desta forma os indivíduos estariam à partida a salvo do «fogo cruzado» entre ordens e expectativas incompatíveis de mais do que um superior (Rizzo *et al*, 1970). A evidência empírica tem demonstrado que multiplas linhas de autoridade são acompanhadas por conflito de papel e insatisfação, bem como perda de eficiência e eficácia organizacional (Rizzo *et al*, 1970).

Outra corrente metodológica defende que sentimentos de conflito de papel ocorrerão de forma diferenciada consoante o nível organizacional e hierárquico em que se encontra o colaborador dentro da organização (Hamner e Tosi, 1973; Miles, 1974; Schuler, 1975; Szilagui *et al*, 1976).

Por outro lado, uma chefia compreensiva e de apoio tem vindo a ser ligada com menores percepções de stress de papel, na medida em que as claras e directas acções desta poderão conduzir o colaborador a prioritizar as expectativas conflituais, escolhendo aquelas que considera melhor atingir e assim gerindo mais eficazmente o conflito delas emergente (Michaels *et al*, 1987). Não obstante, Teas (1983), apresentou uma relação positiva entre os dois conceitos (chefia de suporte e stress de papel).

Segundo Knight *et al* (2007) as organizações devem compreender que os indivíduos que conseguirem gerir o conflito de papel de forma eficiente, estarão à partida entre os seus melhores colaboradores, com desempenhos acima da média.

Além do conflito de papel sentido entre organização/clientes é também largamente explorado na literatura o conflito vida social/trabalho, ocorrendo este quando o indivíduo sente dificuldade em simultaneamente atender às exigências da organização e da sua vida social (Babin e Boles, 1998).De acordo com os mesmos autores, o desejo de ter em simultâneo uma vida realizada quer em termos familiares quer laborais, pode conduzir à necessidade de trade-offs que influenciarão negativamente a satisfação global do indivíduo. Este conflito será tanto mais acentuado quanto maior o stress de papel a que o indivíduo esteja sujeito no trabalho (Boles e Babin, 1996; Greenhaus e Beutell, 1985).

A última dimensão do stress de papel, o role overload, não é consensual na literatura, surgindo até muitas vezes referenciada como uma consequência das variáveis anteriores. Embora não integre as dimensões de stress de papel que serão analisadas na parte prática deste trabalho, o ponto seguinte pretende uma breve apresentação desta dimensão.

2.2.3 Role overload

Percepções de ambiguidade e conflito nos papéis a desempenhar podem causar estados de ansiedade que conduzirão potencialmente a sentimentos de exaustão emocional, definida como a sensação de um indivíduo se encontrar emocionalmente pressionado e assoberbado pelo seu trabalho (Maslach and Jackson, 1981) e de «role overload» (Fairbrother, *et al*, 2003).

O *role overload* é a dimensão que representa o volume de exigências inerentes a um dado papel (Claessens *et al*, 2004; Roberts *et al*, 1997, Schaubroeck, 1989) e ocorre quando as expectativas de papel são muito superiores às capacidades que o indivíduo acredita ter e à motivação que sente para as levar a cabo (Rizzo *et al*, 1970; Singh *et al*, 1994; Singh, 1998). O colaborador sente-se numa situação de *role overload*, quando enfrenta múltiplas obrigações, deveres e tarefas, considerando que não é possível realizá-las no tempo que tem disponível (Greenglass *et al*, 2003; Keenan e McBain, 1978; Michaels *et al*, 1987, Montgomery, *et al*, 1996).

Existem duas vertentes de *role overload* distinguidas como quantitativa e qualitativa (Keenan e McBain, 1978). Na primeira o indivíduo sente que não tem tempo para terminar todas as tarefas acometidas, enquanto na segunda o mesmo considera não ter as competências necessárias para realizar o seu trabalho, independentemente da questão temporal (Cordes e Dougherty, 1993).

As percepções de *role overload* podem conduzir a que o colaborador sinta que a organização não valoriza a sua contribuição e que o esforço que dedica à mesma não é recompensado, existindo uma violação do contrato psicológico (Kickul, 2001; Mulki *et al*, 2008; Rousseau e Tijoriwala, 1998). Neste seguimento, os colaboradores tornam-se

zangados e cínicos para com a chefia e a própria organização (Greenglass *et al*, 2003), podendo mesmo iniciar comportamentos contra-produtivos (Kickul, 2001).

Há autores (Lusch e Jaworski, 2001) que apresentam o controlo por parte das chefias, quando excessivo e demasiado próximo, como um despoletador do *role overload.*

Ligada a esta noção de *role overload* e ao conceito de stress de papel em geral, encontramos largamente referenciado na literatura o conceito de *burnout*, essencialmente pela importância que o mesmo assume na vida organizacional. Embora o presente trabalho não tenha como tema de análise esse conceito, pela relevância da sua ligação com o stress de papel na construção do sucesso da organização, o ponto ponto seguinte deste trabalho irá apresentar sucintamente esta temática.

2.3 Stress de papel e *burnout*

Não obstante a apresentação de uma ligação constante entre o fenómeno do stress de papel e o *burnout* a literatura tem vindo a distinguir os conceitos e a sua influência nas variáveis laborais. Enquanto o stress de papel pode assumir consequências positivas ou negativas, o *burnout* é considerado como sendo sempre disfuncional (Singh *et al*, 1994) .

Segundo Freudenberger (1980), o *burnout* é um estado de fadiga ou frustação emergente da devoção a uma causa, modo de vida ou relação, que falhou na produção das recompensas esperadas. É um termo utilizado para descrever um sintoma de desgaste e exaustão emocional, como reacção a despoletadores de stress ou tensão (Maslach e Jackson, 1981, 1982), que se pode revelar através de sintomas como o tédio,

o desapego e desorientação, negação, exaustão, cinismo, impaciência, irritabilidade, paranóia e sentimentos de baixa auto-estima (Farmer, 1977), a diminuição da perspicácia, criatividade e capacidade de resolver problemas (Euwema *et al*, 2003).

A tabela 9 demonstra as três dimensões apresentadas para o *burnout*:

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Exaustão Emocional	Caracterizada por sentimentos de falta de energia e sensação de que os recursos emocionais se encontram esgotados, conduzindo a sentimentos de frustação e tensão (Babakus *et al*, 1999; Cordes e Dougherty, 1993)
Despersonalização	Ocorre quando o colaborador passa a tratar os parceiros como objectos e não pessoas, dado o destacamento emocional ocorrido (Maslach e Pines, 1977)
Diminuição da sensação de realização pessoal	Tendência de auto-avaliação negativa (Maslach, 1982), com um declínio nas percepções da própria competência e sucesso (Cordes e Dougherty, 1993)

Tabela 9 - Apresentação das dimensões do *burnout* (Maslach , 1982, Maslach e Jackson, 1981)

A evidência empírica demonstra as ramificações disfuncionais do *burnout*, com custos substanciais para o indivíduo e para a organização, nomeadamente pela sua ligação com as intenções de desistência, absentismo e redução de motivação (Jackson e Maslach, 1982; Leiter e Maslach, 1988; Shirom, 1989) e com a diminuição da satisfação e performance no trabalho (e.g. Singh *et al*, 1994, Babakus, *et al*, 1999,).

Em casos mais extremos, o *burnout* poderá ainda conduzir a efeitos pessoais como sejam o consumo de alcool e drogas, perturbações físicas e mentais e a desintegração do ambiente familiar e social (Gaines e Jermier, 1983)

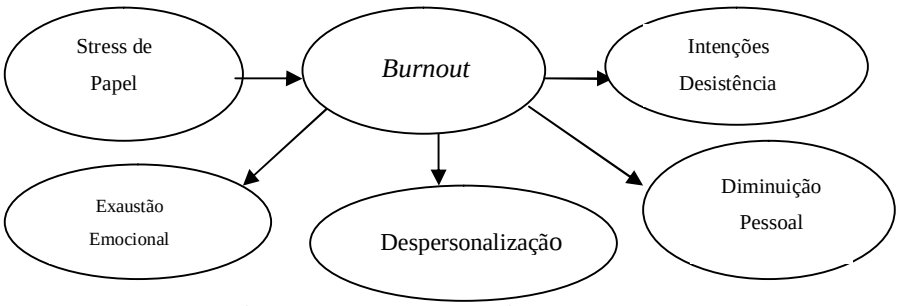

Ilustração 6 – Modelo de apresentação do *burnout* e das ligações ao stress de papel de acordo com a revisão bibliográfica (adaptado de Cordes e Dougherty, 1993).

Pelos seus efeitos altamente penalizadores para o indvíduo e para a organização o *burnout* pode conduzir ao *turnover*, levando a custos com a contratação, treino e formação de novos colaboradores (Greene, 1972).

Tal como foi possível averiguar ao longo deste capítulo, o fenómeno de stress organizacional reveste-se de especial importância para todos os colaboradores. Pela sua posição de fronteira, a FV é ainda mais susceptível de experienciar stress de papel, pelo que dedicaremos o próximo ponto à apresentação da importância deste conceito, bem como das suas dimensões individualmente no pessoal de contacto.

2.4 Stress de papel na FV

O reconhecimento da importância vital do pessoal de contacto é simultaneamente acompanhado pela consciencialização de que o mesmo é exposto a elevados níves de stress de papel (Behrman e Perrault 1984; Brown e Peterson, 1993; 1994; Belasco 1966; Lusch e Serpkenci, 1990; Michaels, *et al*, 1987; Singh, 1993).

Inerente à sua posição de fronteira estará para estes colaboradores a maior probabilidade de experienciarem stress de papel (Belasco, 1966; Ford *et al*, 1976, Nygaard e Dahlstrom, 2002, Pruden, 1969, Walker *et al*, 1972, 1975, 1977), sobretudo num mercado em constante e rápida mutação, onde a incerteza potencia, para as posições de fronteira, sentimentos de pressão que poderão desenvolver-se em conflitos e ambiguidades, na procura de compreender correctamente o seu papel e atender às expectativas de todos envolvidos (Lysonski, 2007).

Dada a multiplicidade da sua função, a FV tem de interagir com uma série de intervenientes, desde os seus directores de vendas, clientes, potenciais clientes, pessoal de *back-office* a outros membros intra e extra organização (Dubinsky *et al*, 1992).

O pessoal de contacto actua assim como o elo de ligação entre a sua organização e os agentes externos (clientes, concorrentes), transmitindo informação e coordenando actividades entre os diferentes grupos funcionais dentro da sua organização (Michaels, *et al*, 1987).

Tal como sustentam Churchill, *et al* (1990):

> *"Antes de o comercial poder desempenhar o seu papel correctamente, ele precisa de compreender o que o mesmo pressupõe e como é suposto ser desempenhado. As actividades e comportamentos associados com um trabalho em particular são definidos largamente pelas expectativas e exigências de terceiros, tanto internos como externos à organização... A capacidade da FV de realizar correctamente o seu trabalho, é, então, parcialmente determinada pela clareza com que a mesma percepciona as expectativas de papel (e aqui encontramos a ambiguidade de papel). Por outro lado, a FV poderá, por vezes, enfrentar exigências antagónicas entre as partes (e aqui terá lugar o conflito de papel). A capacidade da FV solucionar estes dois conflitos, determinará o seu (in)sucesso no trabalho."*

A percepção de conflito e ambiguidade de papel para o pessoal de contacto poderá contribuir fortemente para a incapacidade de oferecer um serviço de qualidade, perigando assim quer a venda imediata, quer a fidelização do cliente a longo prazo (Schneider, 1980, Shamir, 1980).

Uma das características inerentes a esta posição de fronteira é a necessidade de acomodar diversas expectativas e objectivos díspares, que conduzem a sentimentos de ambiguidade e conflito de papel, que por sua vez culminam numa diminuição da satisfação, aumento da tensão e a redução do desempenho (Lysonski, 1985).

O stress de papel é assim entendido como tendo efeitos adversos na eficácia e capacidade de concluir tarefas com êxito (Babakus *et al*, 1999; Boles e Babin, 1996; Grant *et al*, 2001), condicionando também a satisfação do pessoal de contacto (Bagozzi, 1978; Fry *et al*, 1986; Teas, 1983; Teas *et al*, 1979).

Já em 1997, Walker, Churchil e Ford, tinham definido um modelo de motivação e performance na venda industrial onde argumentaram que o stress de papel é determinante na construção da satisfação e performance da FV. Esta conclusão já tinha sido anteriormente apontada por Churchil *et al* (1985), quando os autores conduziram uma meta-análise aos determinantes chave da performance dos vendedores.

Na esteira desta perspectiva, diversas pesquisas se debruçam sobre esta característica da FV, particularmente susceptível de experienciar conflito e ambiguidade de papel, devido à sua posição de fronteira, pois ao interagir com múltiplos parceiros, potencia as suas percepções de incerteza quanto às expectativas de papel e de performance (e.g.: Belasco, 1966; Jones, E., Busch, P. Dacin, P., 2003; Low *et al*, 2001; McFarland, 2003; Netmeyer, Brashear-Alejandro and Boles, 2004; Nonis *et al*, 1996; Walker, Churchill and Ford, 1975).

As actividades de fronteira estão, segundo Lysonski (1988) directamente associadas com o conflito e ambiguidade de papel, dada a necessidade de acomodar diversas e diferentes expectativas e objectivos. O desempenho da função de vendas pressupõe a capacidade de gerir e tolerar um elevado nível de conflito e ambiguidade de papel (Belasco, 1966).

Pela multiplicidade de tarefas geralmente acometidas à FV, esta tende a não ter certeza sobre não só o que deve ser feito, mas também sobre quais são as funções mais

importantes para cada um dos parceiros organizacionais (Behrman and Perreault, 1984; Walker *et al*, 1972). A incerteza sobre as expectativas dos diferentes parceiros e sobre como eles irão avaliar a sua performance, poderá ter um impacto negativo tanto na capacidade do colaborador realizar o seu trabalho como na sua auto-confiança e moral (Churchill *et al*, 1976).

A sensação de conflito e ambiguidade será acentuada quando os diferentes parceiros não concordarem com o que é esperado do colaborador em determinadas situações e quando o comportamente deste último for mais visível para os diferentes intervenientes (Belasco, 1966). Para o mesmo autor, outra característica que conduz ao exacerbar dos sentimentos de stress de papel é a persistência inerente à função, que leva a que a FV se exponha, quase indefenidamente, às mesmas situações potenciadoras de stress.

O desgaste dos recursos emocionais, sendo um dos despoletadores que compôem o *burnout* (e.g. Babakus, *et al.*, 1996; Gaines and Jermier, 1983; Low *et al.*, 2001, Singh *et al.*, 1994), é comum em serviços de contacto directo com o público (Cordes e Dougherty, 1993; Maslach and Jackson, 1981; Perlman e Hartman, 1982), pela necessidade de promover o bem estar dos seus clientes, o que impôe uma variedade de exigências cognitivas, emocionais e comportamentais (Jonge e Dormann, 2003).

Um elevado nível de stress decorrente da posição de fronteira dos colaboradores, pela quantidade de factores incontroláveis e a interacção com múltiplos parceiros, desde clientes a hierarquias (Singh *et al*, 1994), pode conduzir a um estado de exaustão emocional.

A percepção de *role overload* é, por diversas vezes, indicada como um dos despoletadores de stress (Newton and Keenan, 1990; Schaubroeck *et al.*, 1989), muito comum nas posições de vendas (Behrman *et al.*1981), podendo ter diversas causas, nomeadamente um território de vendas demasiado extenso ou uma carteira de clientes excessivamente vasta (Mowen *et al*, 1985).

Estando assim avaliada, de forma geral, a especial importância do stress de papel na FV, seguidamente abordaremos esta ligação com cada uma das dimensões do stress de papel individualmente.

2.4.1 A ambiguidade de Papel na FV

Não obstante a falta de clareza de papel poder estar presente a todos os níveis organizacionais, parecem existir uma série de factores que tornam algumas posições mais susceptíveis ao fenómeno que outras (Donnelly e Ivancevich, 1975).

Segundo Szilagyi *et al* (1976) o nível ocupacional actua como uma variável mediadora nas percepções de stress de papel. No caso da FV, a sua posição de fronteira, obrigando à coordenação não apenas com os seus clientes, mas também com todos os departamentos e chefias dentro da organização (Kahn, *et al*, 1964), contribui para o exacerbar das percepções de stress de papel.

Na função de vendas a informação é muitas vezes escassa e inadequada quer no que concerne aos seus clientes, quer mesmo à própria empresa. Por exemplo, o comercial poderá não ter a indicação do interesse do cliente na sua proposta, ou se, por outro lado, o valor comercial do cliente justifica o tempo e esforço dedicado naquela venda, não lhe sendo fornecido feedback sobre a sua performance (Dorr, 1963). Esta lacuna de informação e reporte é agudizada pela necessidade de inovação decorrente

desta posição em que são procuradas novas soluções adaptadas ao momento e, portanto, menos parametrizadas e mais susceptíveis de ambiguidade de papel (Kahn *et al*, 1964).

Assim, a diversidade de responsabilidades acometidas à FV, o número de intervenientes na sua função e a quantidade de factos imponderáveis que influenciam a mesma, criam continuamente ambientes de incerteza e prioridades ambíguas (Behrman *et al*, 1981, Walker *et al*, 1975).

2.4.2 O conflito de papel na FV

Alguns estudos têm argumentado que o fenómeno de conflito de papel é mais recorrente na FV pelo facto de esta lidar com indivíduos de diferentes organizações (Churchill *et al*, 1976).

Sendo o contexto de vendas particularmente propício para a ocorrência de conflito de papel (Behrman e Perreault, 1984), o mesmo ocorre quando o comercial considera que as expectativas de um ou mais parceiros de papel são incompatíveis e que será incapaz de as satisfazer simultaneamente (Churchill *et al*, 1976, Karatepe *et al*, 2006), traduzindo-se, portanto, num nível de discordância entre as expectativas dos diversos actores sociais ou mesmo a realidade (Chandrashekaran, 2000).

Dada a sua interacção constante com parceiros de trabalho externos à organização, bem como a a necessidade de gerir os diferentes objectivos dos clientes, os comerciais têm grande propensão para experienciarem este tipo de conflito (Belasco, 1966; Behrman e Perreault, 1984; Ford *et al*, 1976; Pruden, 1969; Walker *et al*, 1975, 1977). De facto, a generalidade dos clientes, centrados nos seus próprios objcetivos, não estão sensibilizados para as políticas e restrições a que o comercial está sujeito,

podendo, potencialmente exigir do comercial comportamentos eminentemente conflituosos com a organização (Walker *et al*, 1975).

Segundo Cordes e Dougherty (1993), o pessoal de contacto está exposto a um elevado nível de stress de papel, encontrando-se numa posição complicada sobretudo quando percepciona que as expectativas dos clientes não irão ser atendidas pela organização. Por outro lado, no sector dos serviços os colaboradores acreditam que as regras, políticas e procedimentos estabelecidos pelas chefias directas (geralmente com base no controlo de custos) são os principais responsáveis pelo não satisfazer as necessidades dos clientes (Bitner, *et al*, 1990, Churchill *et al*, 1976).

Ao pessoal de contacto é exigido que lide com estas situações com alguma flexibilidade, realizando ajustamentos, para que a entrega do serviço seja bem sucedida (Bitner *et al*, 1990; 1994). E será nestas situações que o conflito de papel se tornará mais evidente (Behrman e Perreault, 1984; Dubinsky e Hartley, 1986; Hartline e Ferrel, 1996).

Numa perspectiva oposta, há autores que defendem que os sentimentos de conflito de papel podem ser um indicador de performance (Kahn *et al*, 1964), já que em posições de fronteira, a capacidade de articular posições diferenciadas, constitui uma tarefa central para um bom desempenho da função (Miles, 1976).

Os efeitos da ambiguidade e conflito de papel tendem, portanto, a surgir com especial frequência no pessoal de contacto, do qual a FV é parte integrante.

A ligação directa destes colaboradores com os clientes poderá tornar os efeitos destas percepções de stress ainda mais problemáticas (Brown e Peterson, 1994; Dubinsky e Hartley, 1986; Michaels *et al*, 1987), dados os possíveis efeitos nefastos

quer ao nível pessoal quer organizacional (Goolsby, 1992), relacionados com a performance, a satisfação, o *burnout* e as intenções de desistência (Singh *et al*, 1994). Nas diversas pesquisas efectuadas sobre esta matéria, o comprometimento surge como efeito directo ou mediador.

Para Jaramillo *et al* (2004), uma das piores consequências do stress de papel é a potencial perda do comprometimento organizacional do indivíduo.

O presente esquema pretende representar uma síntese dos dois temas abordados antes de enveredarmos na compreensão das associações lógicas e causais do ponto seguinte.

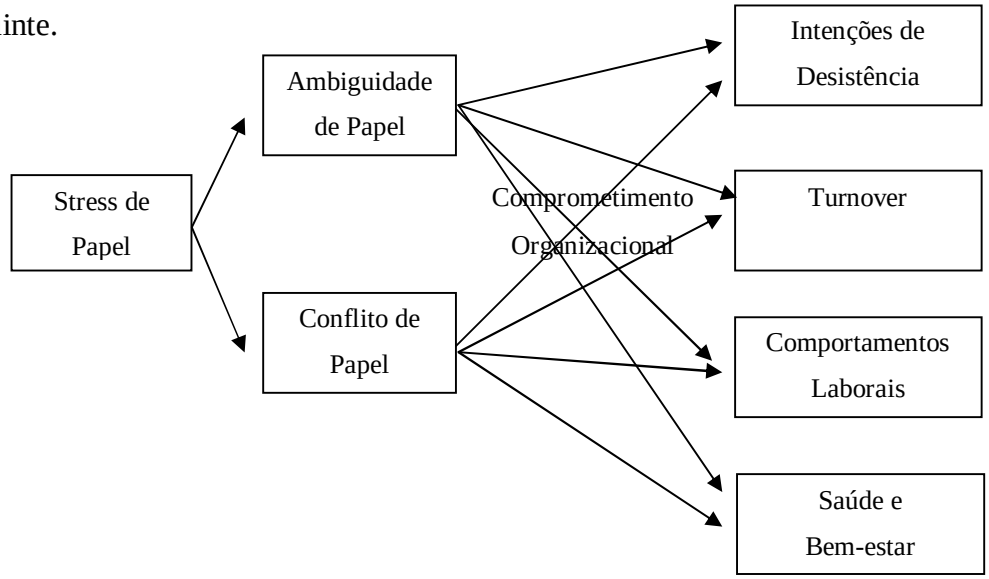

Ilustração 7 – Stress de Papel, dimensões e ligação com variáveis organizacionais (adaptado de Meyer et al, 2002).

O ponto seguinte deste trabalho apresenta as pesquisas e trabalhos anteriormente realizados que abordam exactamente estas relações, dado que o objectivo deste estudo é analisar a relação entre o comprometimento da FV e as suas percepções ao nível do stress de papel.

Capítulo 3

O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel

3.1 - A importância da cultura e do comprometimento no sucesso organizacional

A revisão bibliográfica realizada permitiu não só verificar as ligações entre comprometimento organizacional e stress de papel, como também comprovar a relevância de ambos os constructos para a compreensão do comportamento e atitudes do pessoal de contacto.

A principal relação encontrada para as duas variáveis, comprometimento e stress de papel, é a de que um ambiente de trabalho caracterizado por exigências conflituosas (elevado conflito de papel) e falta de clareza sobre as tarefas e performance (elevada ambiguidade de papel), resultará numa menor vontade do indivíduo se comprometer com a organização (Dubinsky, 1992).

Enquanto alguns investigadores defendem que o comprometimento afectivo tenderá a atenuar os efeitos negativos do stress no trabalho na saúde e bem-estar dos indivíduos (Begley e Czaijka, 1993), outros defendem que colaboradores mais comprometidos poderão tornar-se mais sensíveis a situações de stress e tensão (O'Reilly, 1994).

A importância do comprometimento organizacional na FV é essencial sobretudo se se considerarem as características únicas da posição de vendas (Ingram *et al*, 1989), encontrando-se estes colaboradores muitas vezes isolados física, sociológica e psicologicamente da restante organização (Dubinsky *et al*, 1986).

Acresce que as situações de vendas são muitas vezes repletas de incertezas e conflito interpessoal, o que em última análise poderá resultar na diminuição do nível de comprometimento, bem como da satisfação e performance (Dubinsky *et al*, 1986).

3.2 – Relações directas entre comprometimento e stress de papel

Vários estudos têm verificado fortes relações entre o comprometimento e o stress de papel (Babakus *et al*, 1996; Fisher e Gitelson, 1983; Morris e Sherman, 1981; Oliver e Brief, 1977-1978; Salancik, 1977; Zahra, 1985), definindo-se o primeiro como consequência das diferentes dimensões do segundo (Jackson e Schuller, 1985, Namasivayam e Zhao, 2007). Outros estudos apontam no sentido de um ligação oposta entre as duas principais dimensões do stress de papel e o comprometimento organizacional (Jaramillo *et al*, 2004, Mattson e Dubinsjy, 1979).

De uma forma mais específica, têm-se observado relações negativas entre os sentimentos de conflito e ambiguidade de papel e o comprometimento afectivo (Glazer e Beehr, 2005; Irving e Coleman, 2003; Jackson e Schuler, 1985; King e Sethi; 1997; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al*, 2002, Yousef, 2002) e normativo (Yousef, 2002).

Por outro lado, as ligações com a componente instrumental do comprometimento têm-se mostrado positivas, na medida em que o indivíduo mesmo experienciando stress de papel, dada a perspectiva de poucas ou nenhumas opções alternativas, tende a permanecer na organização (Glazer e Beehr, 2005; King e Sethi, 1997; Meyer *et al*, 2002).

Estas ligações têm sido estudadas em diversos grupos laborais e especificamente na FV (Johnston *et al*, 1990; Michaels *et al*, 1988), tendo-se verificado relações

diferenciadas ou de sentido e intensidade diversas para cada uma das dimensões do stress de papel: ambiguidade e conflito.

3.2.1 Relações entre comprometimento e ambiguidade de papel

A literatura apresenta uma tendência para uma relação mais forte entre a ambiguidade de papel e o comprometimento organizacional (Grant *et al*, 2001), já que quando o indivíduo sente que as expectativas não lhe são claramente comunicadas, tenderá a ter maior dificuldade em identificar-se com a organização, diminuindo o seu comprometimento (Johnston *et al*, 1990).No estudo que realizaram em 1993, Agarwal e Ramaswami, concluíram mesmo que «a ambiguidade é o mais importante antecedente do comprometimento afectivo».

De acordo com Alluto (1969), a clareza do papel de um indvíduo na organização pode ter um impacto positivo no comprometimento, enquanto que a inexistência da mesma levará o indivíduo a procurar soluções alternativas fora da organização, diminuindo, portanto, a sua ligação à mesma.

A ambiguidade tende a diminuir o comprometimento, porque a sua presença enfraquece a ligação entre o papel do colaborador e a obtenção dos objectivos organizacionais (Salancik, 1977; Shapiro e Doyle, 1983)..

3.2.2 Relações entre comprometimento e conflito de papel

Também o conflito de papel sentido pela FV tende a ter um impacto na satisfação e no comprometimento organizacional, o que significa que expectativas conflituais poderão aumentar a incerteza e a insatisfação com o trabalho e diminuir o investimento pessoal do colaborador na instituição (Dubinsky *et al*, 1992).

O conflito de papel influi o comprometimento na medida em que interfere na identificação do indivíduo com a organização (Reichers, 1986) e na vontade deste exercer um esforço extra em benefício da mesma (Salancik, 1977).

A fraca ou inexistente relação encontrada entre o conflito de papel e o comprometimento organizacional em contexto de vendas tem sido explicada por alguns autores pela sua posição de fronteira que requere uma certa tolerância a expectativas diversas (Johnston *et al*, 1990).

3.3 – Relações indirectas entre comprometimento e stress de papel

Várias relações têm sido estabelecidas entre os conceitos de comprometimento, stress de papel e outras vairáveis laborais.

Já Siguaw (1994) havia encontrado evidência empírica quanto à relação negativa estabelecida entre a ambiguidade de papel e a venda orientada para o cliente e uma correlação significativa entre a orientação para o cliente e o comprometimento organizacional.

Bettencourt e Brown (2003) assumem a satisfação e o comprometimento como mediadoras da relação negativa entre as dimensões de stress de papel e a orientação da FV para o cliente. Joshi e Randall (2001) defendem que a clareza de tarefa, uma das componentes da clareza de papel (enquanto oposta à noção de ambiguidade de papel) e o comprometimento afectivo do indivíduo irão mediar a relação entre medidas de controlo e supervisão e a orientação do colaborador para o cliente.

O feedback e o suporte de colegas e chefias têm também vindo a ser apontados como dimensões que afectam o comprometimento pela relação com as formas de stress

de papel. Ao potenciar e clarificar a comunicação, estabelecendo relações mais claras e compreensivas, a consideração da organização aliada a um constante *feedback* (Agarwal e Ramaswami, 1993, Johnston *et al*, 1990), tende a diminuir os sentimentos de conflito e ambiguidade de papel, que por sua vez influirão no comprometimento (Schaubroeck, 1989). Não obstante, não deverá manter-se uma vigilância constante do colaborador, já que essa atitude tenderá a reduzir o interesse na função e consequentemente o comprometimento à mesma (Salancik, 1977).

Johnston *et al* (1990) sugerem que a relativa independência da função da FV diminui a necessidade desta de uma supervisão apertada, nomeadamente porque conforme defendem Fiedler e Chemers (1974) a complexidade das suas funções conduz a que as chefias tenham pouco ou nenhum conhecimento extra relativamente a eles.

Nesta linha, Dubinsky e Skinner (1984) e Agarwal e Ramaswami (1993) salientam que a autonomia, enquanto forma de poder sobre o trabalho, tenderá a reduzir a ambiguidade e o conflito, incrementando o comprometimento.

Também a participação activa conduzirá a um menor stress de papel e maior comprometimento, no sentido em que os colaboradores terão participado na definição da estratégia, sendo esta, portanto, mais clara (Karasec, 1979) e como tal se sentirão mais motivados para que a mesma seja seguida (Porter *et al*, 1975).Além disso, uma participação activa concede aos colaboradores a possibilidade de persuadir colegas e chefias a alterar as suas expectativas díspares, diminuindo o conflito de papel (Karasec, 1979; Schuler, 1980).

Toda a pesquisa empírica no âmbito da participação, tem demonstrado que o seu efeito é negativo tanto na ambiguidade, como no conflito de papel (Jackson e Schuler,

1985), potenciando desta forma o comprometimento afectivo (Agarwal e Ramaswami, 1993).

A variedade de tarefas pode causar maior incerteza quanto à forma de actuação (Salancik e Pfeffer, 1978) e desta forma potenciar sentimentos de stress de papel, que por sua vez tenderão a diminuir o comprometimento (Agarwal e Ramaswami, 1993). Neste campo, a codificação clara do trabalho poderá ajudar, fornecendo linhas de actuação que diminuam a ambiguidade (Khan *et al*, Organ e Greene, 1981) e aumentem o comprometimento (Agarwal e Ramaswami, 1993).

No entanto, essa codificação não poderá ser rígida e estática, caso contrário não permitirá à FV a capacidade de adaptação que é necessária num mercado tão dinâmico e competitivo como aquele em que ela se movimenta, levando assim a sentimentos de conflito de papel (Hage *et al*, 1971; Michaels *et al*, 1988) e menor comprometimento (Agarwal e Ramaswami, 1993).

Além de todas estas relações que a literatura identifica entre o comprometimento organizacional, o stress de papel e outras variáveis laborais existem ligações mais evidenciadas com as variáveis de satisfação, performance, burnout e desistência, comportamentos directamente ligados ao stress de papel e/ao comprometimento. São essas ligações que analisaremos nos pontos seguintes.

3.3.1. Relações entre o comprometimento, o stress de papel e a satisfação

Diversos autores têm apresentado as dimensões de stress de papel como antecedentes do comprometimento organizacional e da satisfação (e.g. Acquino *et al*, 1997; Agarwal e Ramaswami, 1993, Brown & Peterson, 1993; Churchill *et al*, 1976;

Darwish, 2000; DeConnink e Bachmann, 1994; DeCottis e Summers, 1987, Donnely e Ivancevich, 1975; Dubinsky e Skinner, 1984; Dubinsky *et al*, 1982, Feldman, 1981, Fisher e Gitelson, 1983; Ford *et al*, 1976; Jackson e Schuller, 1985; James e James, 1989; Johnston *et al*, 1990; Lysonski *et al*, 1988; Mathieu, 1991; Mathieu e Zajac, 1990; Morris e Koch, 1979; Morris e Sherman, 1981; Netemeyer, *et al*, 1990; Price e Mueller, 1986; Siguaw, *et al*, 1994; Teas, 1980 e 1983; Van Sell *et al*, 1977).

Alguns autores sustentam ainda que a satisfação medeia na totalidade a relação entre as dimensões do stress de papel e o comprometimento organizacional (Hampton, 1986, Oliver e Brief, 1977; Wunder *et al*, 1982).

Podemos definir a satisfação como o grau em que o colaborador considera o seu trabalho de forma positiva ou negativa (Locke, 1976; Odom *et al*, 1990). Churchill *et al* (1974) definem a satisfação como todas as características, do trabalho em si e do ambiente laboral que os colaboradores entendem como compensadoras e importantes, ou pelo contrário, como frustrantes e insatisfatórias.

Nos quadros seguintes abordaremos a relação entre a satisfação e as duas variáveis em análise: o comprometimento e o stress de papel.

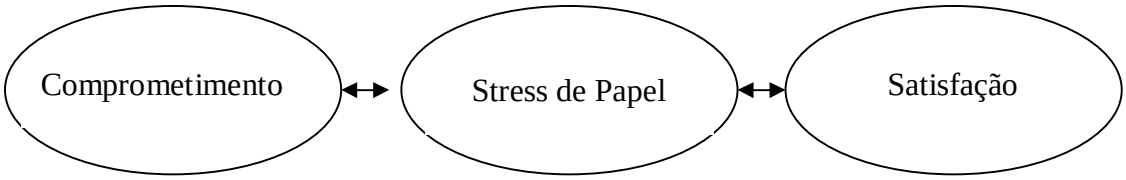

Ilustração 8 – Modelo de apresentação das ligações entre o comprometimento organizacional , o stress de papel e a satisfação (adaptado de Leiter e Maslach, 1988).

Apesar dos resultados algo díspares encontrados na literatura (conforme podemos ver na tabela seguinte), a maioria dos estudos aponta que o sentimento afectivo global do indivíduo pela sua organização (satisfação) é afectado pelas percepções de stress de papel (Jackson e Schuller, 1985).

AUTORES	LIGAÇÕES ENTRE STRESS PAPEL E SATISFAÇÃO
Babakus *et al*, 1996; Bedeian e Armenakis, 1981; Behrman e Perreault, 1984; Boles *et al*, 2001; Boyar *et al*, 2003; Dubinky e Mattson,1979, Gregson e Wendell, 1994; Jamal, 1997; Oliver e Brief, 1977-198, Sin 1997, Yousef, 2000	A ambiguidade e o conflito influem negativamente na satisfação
Fisher e Gitelson (1983)	Conflito de papel relaciona-se negativamente com as dimensões da satisfação relacionadas com a remuneração, os colegas de equipa e as chefias. A ambiguidade apresenta uma relação negativa com as dimensões da satisfação relacionadas com as promoções e os colegas de trabalho
Abdalla (1991)	Relação negativa entre as três dimensões de stress de papel e a satisfação.
Babin e Boles (1998)	Ligação significativa entre o conflito e a satisfação, mas não entre a ambiguidade e a satisfação
Coverman (1989)	Ligação negativa entre satisfação e conflito de papel.
Hartenian *et al* (1994)	Correlação negativa significativa entre o conflito de papel e a satisfação, e correlação positiva entre a ambiguidade e a satisfação

Tabela 10 – Apresentação das relações entre stress de papel e satisfação

A literatura apresenta também uma relação entre os conceitos de comprometimento e satisfação, com vários estudos a estabelecer ligações entre a satisfação e o comprometimento (Bhuian e Abul-Muhmin, 1997; DeCottis e Summers, 1987; Hackett *et al*, 1994; Harrison e Hubbard, 1998; Hellman e McMillan1994; Jamal e Badawi, 1995, Sagar, 1994; Yavas e Bodur, 1999; Yousef, 2001).

Todavia, esta relação não se encontra totalmente definida (Good *et al*, 1996; Testa, 2001), assumindo-se que o comprometimento é simultaneamente causa e efeito da satisfação (Schaubroeck, 1989).

AUTORES	LIGAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO
Bateman e Strasser, 1984; Vanderberg e Lance, 1992; Yousef, 2000	Comprometimento como antecedente da satisfação
Babakus *et al*, 1999; Baugh e Roberts, 1994; Bedeian e Armenakis, 1981; Brown e Peterson, 1993; Carmeli e Freund, 2004, Clark e Larkin, 1992; Deconinck e Bachman, 1994; Dubinsky e Borys, 1981; Fletcher e Williams, 1996; Igbaria e Guimarães, 1993; Liou, 1995; McNeilly e Russ, 1992; Oliver e Brief, 1977-1978; Paulin *et al*, 2006;; Porter e Steers, 1973; Rizzo *et al*,1970, 1990; Steers, 1977, Williams e Hazer, 1986 Wong *et al*, 1995;)	Satisfação como antecedente do comprometimento
Walker *et al* (1977)	Satisfação conduz a uma série de comportamentos organizacionais,como o desejo de permanecer, um factor de comprometimento.
Locke (1976) e Sager (1994)	Relação directa entre a satisfação, o comprometimento e as intenções de desistência
Dubinsky e Skinner (1984)	Incrementos na satisfação terão repercussões directas e positivas no comprometimento.
Hartenian *et al*(1994)	Correlação negativa significativa entre o conflito de papel e a satisfação, e correlação positiva entre a ambiguidade e a satisfação
Jenkins e Thomlinson (1992)	Associações positivas entre a dimensão afectiva e a satisfação e negativas entre esta e a dimensão instrumental
Boles *et al* (2007)	Relação entre o comprometimento afectivo e diversas facetas da satisfação (cliente, promoções, chefias e colegas) moderadas pelo género dos colaboradores

Tabela 11 - Apresentação das relações entre comprometimento satisfação

3.3.2. Relações entre o comprometimento, o stress de papel e a performance

Existe evidência empírica quanto à relação do conflito de papel e a performance, com impactos no comprometimento (Benkhoff, 1997; Brett *et al*, 1995; Kallebergh e Marsden, 1995; Leong *et al*, 1994; Mayer e Schoorman, 1992; Mathieu e Zajac, 1990;Meyer *et al*, 1989, 2002; Putti *et al*, 1990; Wright, 1997).

Grant *et al* (2001) advogam que os colaboradores com uma performance inferior, possivelmente decorrente de sentimentos de ambiguidade e conflito de papel,

tenderão a culpar a organização por uma falta de suporte, diminuindo a identificação e comprometimento à mesma.

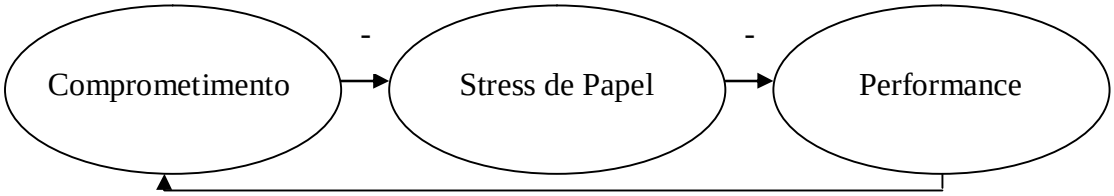

Ilustração 9 - Modelo de apresentação das ligações entre o comprometimento organizacional , o stress de papel e a performance (adaptado de Leiter e Maslach, 1988).

A literatura apresenta assim uma relação entre os conceitos de comprometimento, stress de papel e performance, de acordo com o enunciado na tabela seguinte.

AUTORES	LIGAÇÕES ENTRE STRESS DE PAPEL, COMPROMETIMENTO E PERFORMANCE
Babakus *et al*, 1999, Brown e Peterson, 1993 e Dubinsky, 1992, Johnston *et al*, 1990, Moch, 1980 Rizzo *et al* 1970	Relação negativa:na ocorrência de stress de papel, o desempenho é negativamente afectado, diminuindo consequentemente a vontade de exercer esforços extra (componente do comprometimento organizacional)
Chonko, 1986	Os resultados das vendas tenderão a variar à medida que variam os níveis de comprometimento e motivação sendo que quanto maior o nível de comprometimento maior a satisfação e a performance
Bashaw e Grant (1994), Baugh e Roberts (1994), Benkhoff (1997), Hunt *et al*, 1985 e Ward e Davis (1995)	Colaboradores comprometidos tenderão a dedicar à organização mais do seu tempo, energia e talento, aumentando a sua performance

Tabela 12 - Apresentação das relações entre comprometimento, stress de papel e performance

Será assim importante para as organizações tentar prevenir ou minimizar o stress de papel e potenciar o comprometimento, através do aumento do *empowerment* dos seus colaboradores, já que essas variáveis poderão ter fortes consequências para a organização (Agarwal, 1993, Cameron e Quinn, 1999).

A ligação entre estes conceitos tem sido apresentada na literatura como mais forte para colaboradores que desempenham funções de vendas (Jaramillo *et al*, 2005). As razões para tal parecem residir no facto de a FV possuir um maior controlo sobre os resultados do seu trabalho (Skinner, 2000) o que por sua vez pode ser traduzido em

indíces mais elevados de performance. Também a maior visibilidade dos seus resultados dentro da organização poderá fortalecer esta ligação (Dubinsky e Hartley, 1986).

É esperado que vendedores com uma atitude positiva perante a organização, isto é, com elevado comprometimento organizacional, tendam a ser mais proactivos, desenvolvendo funções dentro e fora do papel que lhe é acometido (Rich *et al*, 1999; Skinner, 2000).

3.3.3. Relações entre o comprometimento, o stress de papel, o burnout e o *turnover*

O stress de papel é geralmente apresentado como antecedente do fenómeno de *burnout*, que por sua vez se relaciona negativamente com o comprometimento organizacional (Leiter e Maslach, 1988; Singh *et al*, 1994).

Esta relação desenrola-se atendendo a que os colaboradores tenderão a visualizar a organização de forma adversa, não se identificando com a mesma (Maslach, 1982) e diminuindo o seu sentimento de realização pelo trabalho efectuado, estendendo-se ainda ao *turnover*. Quer isto dizer que o *role overload* poderá influir nas intenções de desistência dos colaboradores e consequentemente na desistência efectiva (Sager e Wilson, 1995), sendo esta relação mediada pelo nível de experiência (Jones *et al*, 2007).

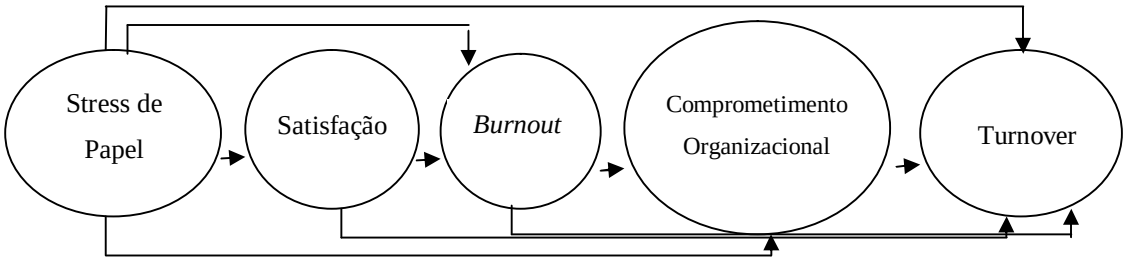

Ilustração 10 - Modelo de apresentação das ligações do stress de papel e o comprometimento organizacional , mediadas pela satisfação e o burnout e com consequências ao nível do *turnover* (adaptado de Leiter e Maslach, 1988).

A falta de clareza e congruência entre os papéis atribuídos (relacionada com o stress de papel) tenderá a produzir uma noção global negativa do trabalho e da organização (ligada ao comprometimento), uma vez que diminui a noção de eficiência (Schaubroeck, *et al*, 1989). Esta falta de clareza poderá mesmo conduzir a que o indivíduo evite a sua situação laboral, encontrando-se frequentemente ausente fisicamente e cronicamente ausente psicologicamente, acabando por abandonar a organização (Kahn *et al*, 1964).

Uma FV insatisfeita com diversos aspectos do seu trabalho e não comprometida com a organização tenderá mais facilmente a procurar outro emprego numa empresa diferente (Grant *et al*, 2001).

As principais relações encontradas para estes conceitos são as que se seguem.

AUTORES	LIGAÇÕES ENTRE STRESS DE PAPEL, COMPROMETIMENTO *BURNOUT* E *TURNOVER*
Abraham, 1998, Babakus *et al*, 1999, Cordes e Dougherty, Dubinsky e Hartley, 1986 Harrison *et al*, 2006 1993, Jaramillo *et al*, 2006, Lee e Asforth, 1996, Mulki *et al*, 2006	A exaustão emocional, decorrente de fortes incidências de conflito e ambiguidade, em casos de baixo comprometimento, conduz à insatisfação e a comportamentos desviantes face ao próprio e a terceiros como a organização (falta de pontualidade, absentismo e redução do ritmo de trabalho)
Angle e Perry, 1981; Bedian e Achilles, 1981; Bettencourt e Brown, 2003 Brown e Peterson, 1993; Good *et al*, 1996, Golsby, 1992; Johnston *et al*, 1990; Mathieu, 1991; Mowday *et al*, 1982; Netemeyer *et al*, 1990, 1995; Price e Muller, 1986; Sager, 1994; Sager *et al*, 1998, Steers, 1977; Williams e Hazer, 1986	As dimensões de stress de papel estão ligadas às intenções de desistência, através do efeito que têm na satisfação e no comprometimento organizacional.
Grant *et al*, 2001; Griffeth *et al*, 2000, Hom *et al*, 1979, Meyer e Allen, 1997, Mobley *et al*,1978, Stevens *et al*, 1978	As intenções de desistência são, por sua vez, o precedente imediato da desistência efectiva, isto é, do *turnover*
Duxbury e Higgins, 2001;Jones *et al*, 2007 Mulki *et al*, 2006; Singh, 1998	O *role overload* está também ligado ao comprometimento, sendo que quanto maior o primeiro, menor o segundo, e logo maior probabilidade de abandono da orgnaização

Tabela 13 - Apresentação das relações entre comprometimento, stress de papel, *burnout* e *turnover*

A revisão bibliográfica permitiu-nos, assim, aferir da série de relações que têm vindo a ser estabelecidas entre os conceitos de comprometimento organizacional e stress de papel. O ponto seguinte será compreender a relevância dessa relação num segmento específico de colaboradores dentro da organização: a Força de Vendas, bem como a acentuada importância deste para o sucesso organizacional.

3.4 – Comprometimento organizacional, stress de papel e o seu impacto na FV

A função de vendas possui, de acordo com diversos autores (Bagozi, 1980; Dubinsky *et al*, 1986; Hise, 1970; Walker *et al*, 1975), características que a diferenciam das demais funções da organização, designadamente devido à necessidade de desempenhar múltiplos papéis (Fry *et al*, 1986), conducentes a múltiplas expectativas quer intra, quer extra-organização (Lysonski, 1985),.

A FV tende a estar quer física, quer social e psicologicamente separada do resto da organização, o que tenderá a diminuir a sua identificação com a mesma, situação agravada pelo contacto permanente com os parceiros extra-organização, em virtude da sua posição de fronteira.

Além disso, atendendo à sua exposição quer aos clientes, quer à organização, o pessoal de contacto regista uma posição peculiar, tendo de lidar com expectativas e tarefas potencialmente antagónicas e difusas (Babin e Boles, 1998). Adicionalmente, a interacção destes colaboradores com diferentes parceiros, pode conduzir a diversas identificações e lealdades, perigando o comprometimento à organização (Chonko, 1986, Ingram *et al*, 1989, Johnston *et al*, 1990).

A pertença a diferentes grupos intra e extra organizacionais pode conduzir ao conflito de identificação da FV, que sente dificuldade em encontrar o equilíbrio entre a identificação com os diversos grupos com que interage (Belasco, 1966).

No caso da identificação com os clientes, a FV poderá enfrentar o que Belasco (1966) identifica como «conflito de advocacia», no sentido em que coloca o colaborador no papel de «mediador» entre os interesses (eminentemente conflituosos) das partes. Segundo o mesmo autor, o stress decorrente deste conflito é exacerbado pela consciencialização de que o seu modo de sobrevivência (pela expressão pecuniária do trabalho), depende do seu sucesso na concretização da venda, independentemente da identificação com os interesses dos clientes.

Além disso, a performance da FV traduz-se directamente no desempenho da organização através da obtenção de lucro (Lysonski, 1985) e está ligada à identificação e/ou dependência do colaborador face ao seu cliente (Pruden & Reese, 1972). De acordo com estes autores, a performance da FV fica assim condicionada à autoridade e distanciamento que esta consegue imprimir na sua relação com os clientes, não obstante a relação de grande familiaridade que possa exisitr entre eles.

Já em 1976, Churchill *et al* haviam definido o papel do vendedor como o «homem no meio» (*man in the midlle),* ideia corroborada em 1985 por Bateson que refere a posição de vendas como uma «luta de três frentes», estando o colaborador no meio dos dois extremos: organização e cliente.

A preocupação com as implicações dessa posição peculiar do pessoal de contacto conduziu por sua vez ao desenvolver de diversos estudos que procuraram encontrar ligações entre o stress de papel e *outcomes* laborais como sejam a satisfação, a

performance, o comprometimento e o *turnover* (e.g.; Behrman e Perrault 1984, Churchill, Ford e Walker 1976, Michaels, *et al*, 1987, Pappas e Flaherty, 2007; Singh, 1993).

Mas, além de abordarmos o impacto das variáveis em estudo especificamente na FV convém que compreendamos a importância da mesma no seio da organização.

3.4.1. A importância do pessoal de contacto no sucesso organizacional

A evolução do mercado, com a emergência da terciarização da economia mundial, criou uma estrutura organizacional focada no cliente dependendo a sua própria sobrevivência da qualidade do serviço que lhe é prestado.

Atendendo à massificação dos produtos e serviços e à cada vez menor diferenciação de preço dos mesmos, é a qualidade do serviço prestado aos clientes que permite a sua captação e mais tarde a sua retenção e fidelização(Heskett *et al*, 1994; Schlesinger e Heskett, 1991).

Desta forma, torna-se crucial a interacção desenvolvida entre os colaboradores e os clientes, porque será esta dinâmica que condicionará o sucesso da organização.

Aos colaboradores que directamente interagem com os clientes é comum atribuir-se a designação de «pessoal de contacto», exactamente porque são eles que estabelecem a ponte entre o cliente e a empresa. De entre estes, podemos destacar a FV, mais recentemente com as figuras de gestores com carteiras de clientes atribuídas, e em cuja relação se alicerça o potencial de vendas futuras e continuadas (Futrell e Sager, 1982).

A teoria dos papéis de fronteira (Adams, 1976; Aiken e Hage, 1972; Kahn *et al*, 1964; Leifer, 1975; Leifer e Delbecq, 1978; Miles, 1975, Thompson, 1967), nos quais se inclui a FV; define uma série de inter-relações e características que modelam estas posições, preconizando as formas de reagir a diferentes encontros organizacionais e extra-organizacionais (Miles, 1980).

O objectivo da FV é, assim, interagir com o ambiente externo (clientes, concorrência, etc) de forma a gerar lucro para a organização (Churchill *et al*, 1985, Singh, 1993), pelo que a sua performance é crucial, funcionando como um pré-requisito para a sustentabilidade e crescimento da organização (Joshi e Randall, 2001).

O designado «encontro de serviço» (*service encounter*), que representa o momento de interacção entre o cliente e a organização (Czepiel *et al*, 1985; Lovelock, 1988; Shostack, 1985; Solomon *et al*, 1985; Surprenant e Solomon, 1987) é muitas vezes o «serviço» da empresa em si e a percepção que o cliente tem desse exacto momento condiciona a percepção que tem da organização na sua totalidade (Bitner *et al*, 1990).

De acordo com Bitner *et al* (1994), o «momento da verdade» no sector dos serviços ocorre quando o cliente interage com a firma através do pessoal de contacto, sendo que a performance será medida não pela inexistência de defeitos (como acontece no sector industrial), mas pela entrega de um serviço de qualidade, ou pela percepção que o cliente tem dessa entrega (Bowen e Schneider, 1985).

Consequentemente, a forma como os comerciais desempenham o seu papel tem impacto directo na qualidade percebida do serviço prestado pela empresa (Bitner, 1990), contribuindo desta forma para um maior sucesso da mesma (Hallowell, 1996).

Diversos estudos experimentais têm vindo a demonstrar a importância de determinados comportamentos do pessoal de contacto (Bitner, 1990; Surprenant e Solomon, 1987) no sucesso quer dos momentos individuais da venda, quer da organização como um todo (Hartline e Ferrel, 1996).

Para Hartline e Ferrel (1996), colaboradores confiantes e satisfeitos tenderão a ter um desempenho superior relativamente a colaboradores apreensivos e descontentes, durante o encontro de serviço, o que conduz a um aumento na percepção da qualidade do serviço prestado. Isto poderá ser explicado pelo facto de que há medida que os colaboradores ficam mais confiantes nas suas capacidades para servir os clientes, serão mais persistentes e proactivos acabando por ultrapassar mais facilmente eventuais dificuldades na interacção com estes (Hartline e Ferrel, 1996).

Neste contexto, face à sua posição de fronteira, os *frontlines* assumem um papel vital, duplamente servindo de face visível da instituição e veículo de transmissão da posição dos clientes (Bettencourt e Brown, 2003, Jaramillo e Mulki 1998).

Tal como defendem Bitner *et al* (1994), o pessoal de contacto é uma fonte crítica de informação sobre os clientes, que é usada simultaneamente pela própria FV para o ajuste dos comportamentos e pela organização para a tomada de decisões.

Diversas pesquisas têm teorizado e encontrado alguma evidência empírica de que uma comunicação aberta entre a FV e as chefias é importante para a obtenção da qualidade no serviço (Parasuraman *et al*, 1990; Zeithaml, 1988).

De facto, pela interacção permanente com os clientes, a FV recolhe uma série de informação, muitas vezes numa base informal, caracterizando comportamentos de compra, cujo conhecimento é estratégico para a organização (Michaels *et al*, 1987).

Schneider e Bowen (1984) defendem que as firmas devem usar a informação recolhida pelo pessoal de contacto na tomada de decisões estratégicas de marketing, sobretudo ligadas ao desenvolvimento de novos serviços ou modificações nos serviços existentes.

Parece razoável concluir que a compreensão correcta dos clientes, permitirá quer ao pessoal de contacto, quer à própria organização ajustar os seus comportamentos às necessidades dos clientes (Bitner, *et al*, 1994).

Assim, uma empresa bem sucedida terá de atrair, seleccionar e treinar uma FV com as características e competências para lidar com as exigências do trabalho, implementando ou melhorando as estruturas que suportam o esforço de venda (Albaum e Churchill, 1979).

Segundo Lysonsky (1985), além de funcionar como ponte de ligação ao cliente, o pessoal de contacto tem simultaneamente de disseminar informação e coordenar acções entre diversos grupos funcionais dentro da organização

Segundo Dubinsky *et al* (1992) a FV é simultaneamente o veículo de informação da empresa e dos seus produtos, o meio pelo qual novos produtos são inseridos, uma fonte de vantagem competitiva e inteligência de mercado, bem como a articulação entre o pessoal dos serviços e os utilizadores dos produtos. Além disso, e para os mesmos autores, são também os comerciais que fornecem soluções aos clientes e os acompanham depois da venda estar consumada, potencializando a sua fidelização. Belasco (1966) chega a afirmar que além do presidente da organização, a FV terá à partida a posição mais independente dentro da organização.

A teoria de papel defende que o colaborador se sentirá menos satisfeito e terá pior desempenho caso percepcione que os comportamentos esperados por as partes envolvidas são inconsistentes (Kahn *et al*, 1964; Rizzo *et al*, 1970).

Nestes casos define-se que o colaborador experiencia sentimentos de ambiguidade e conflito de papel que podem influenciar determinados comportamentos e atitudes organizacionais, entre elas a desmotivação e mesmo o abandono da instiuição (Singh *et al*, 1994).

Desta forma, torna-se crucial encontrar, treinar, motivar e reter uma FV satisfeita e com elevada performance (Dubinsky *et al*, 1986), proporcionando para tal o desenvolvimento efectivo de competências e comportamentos, bem como a internalização dos valores da organização (Feldman, 1980; Walker *et al*, 1979). A preocupação crescente com a motivação na FV, está relacionada com a ligação prevista deste constructo com a performance da própria organização (Walker *et al*, 1977).

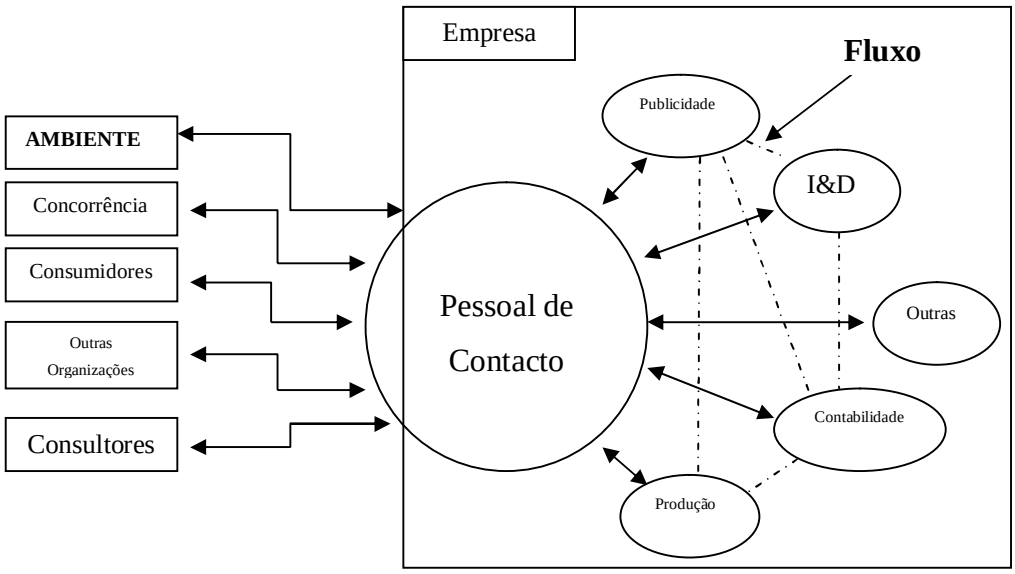

Ilustração 11 - Modelo de apresentação da posição do pessoal de contacto (adaptado de Lysonski, 1985).

3.4.2. O impacto do comprometimento organizacional e o stress de papel na FV - A especificidade do sector bancário

Tal como afirma Belasco (1966), a posição da FV é complexa, pois um colaborador nesta posição poderá ter de ocupar a qualquer altura diferentes papéis: persuasor, recolhedor de informação, coordenador, viajante, entre outras.

No fundo, a FV terá de possuir uma elevada capacidade de adaptação a diferentes personalidades e comportamentos, bem como de enfoque em si ou em terceiros, já que constantemente varia entre uma posição de ouvinte passivo para outra de discursor agressivo, passando por horas de negociação intensa e momentos de acalmia e até monotonia no que refere à realização de tarefas designadas como de «não venda», muitas vezes consideradas como uma perda de tempo e impeditivas do realizar de todo o potencial do colaborador (Jaramillo e Locander, 2006).

Embora se trate de um retrato generalizado da FV podemos advogar que esta é também a imagem de um funcionário bancário no mercado actual.

A Banca, enquanto sector sujeito a fortes pressões do mercado, está em constante mutação e adaptação. Atendendo à homogeneidade de produtos entre a concorrência, a diferenciação decorrerá da qualidade do serviço prestado. A capacidade de prestar um serviço de elevada qualidade, capaz de potenciar uma relação de longo prazo com o cliente (LeBlanc and Nguyen, 1998; Lewis and Gabrielsen, 1998, Yavas *et al.*, 2003) apresenta-se, pois como um factor crítico de sucesso para as dependências bancárias.

No entanto, devido à natureza quase não mensurável da qualidade do serviço (Montgomery *et al*, 1996), é pedido aos *frontlines* bancários que, mais do que simples prestadores de serviços, encarnem o papel de «vendedores conselheiros»,

compreendendo as necessidades do cliente e acompanhando todo a actividade comercial. Acresce que a venda de bens intangíveis é ainda mais complicada e envolve maior stress que a venda industrial (Zeithaml *et al*, 1985).

Desenvolve-se assim o conceito de «orientação para o cliente», ou seja, a estratégia das instituições bancárias se focarem no cliente e na qualidade do serviço que lhes é prestado, como forma de atingir mais eficientemente os objectivos de negócio (Rodriguez *et al*, 2004). Para que seja possível esta orientação para o cliente, o comercial bancário tem de desenvolver apetências, sem as quais não conseguirá corresponder como esperado às expectativas da instituição.

Todavia, os *frontlines* bancários declaram frequentemente que uma grande parte do seu tempo é alocada a tarefas que consideram como não produtivas, constrangendo o tempo disponível para realizarem as vendas que lhe permitirão atingir os objectivos definidos (Cummings, 2004).

Esta noção de tempo desperdiçado, considerada como a crença do indivíduo de que os seus esforços foram usados ineficientemente (Keenan and Newton, 1985), é um dos factores mais indicados como provocadores de stress no local de trabalho (Narayanan *et al*, 1999), podendo prejudicar não só a performance do vendedor como ainda a própria organização (Jaramillo, *et al*, 2006).

O stress e frustração provocados pela sensação de tempo desperdiçado acaba por ter impactos no bem-estar físico e psicológico (Jex, 1998), podendo mesmo resultar em diminuição do comprometimento, exaustão emocional e numa performance menos positiva, com decréscimo de satisfação e elevadas intenções de desistência (e.g Jaramilo *et al*, 2006; Babakus *et al*, 1999; Low *et al*, 2001; Mackenzie *et al*, 1998).

A percepção de ineficiência na aplicação do tempo disponível está ainda relacionada com o designado *role overload*, (Montgomery, *et al*, 1996)que é por diversas vezes indicado como um dos despoletadores de stress (Newton and Keenan, 1990; Schaubroeck *et al.*, 1989), muito comum nas posições de vendas (Behrman *et al.*1981), podendo ter diversas causas, desde um território de vendas demasiado extenso ou uma carteira de clientes excessivamente vasta (Mowen *et al.*, 1985).

Os *frontlines* bancários experienciam frequentemente esta situação de excesso de trabalho, relacionada com culturas de cargas horárias excessivas (Spinks, 2004), uma vez que se espera que desenvolvam uma panóplia de tarefas durante o dia, nomeadamente contactos a clientes já existentes, prospecção de não clientes, reuniões e diversas tarefas administrativas, enquanto simultaneamente devem estar actualizados sobre a evolução do mercado financeiro e económico (Montgomery, *et al.*, 1996).

Face a este complexo ambiente de trabalho em que os *frontlines* bancários se movem, uma gestão eficiente do stress pode revelar-se de elevada importância para que consigam atingir os objectivos que lhe são colocados, através de uma maior identificação e ligação à instituição, conduzindo por um lado, à sua realização pessoal derivada da satisfação que retira do seu trabalho e, por outro, ao próprio sucesso da empresa.

3.5 – Formulação de hipóteses de trabalho

Avaliada que está a importância do comprometimento organizacional e do stress de papel na gestão de uma força de vendas, e em particular dos *frontlines* bancários,

motivada para os objectivos da organização e, simultaneamente, orientada para o cliente, este estudo pretende verificar a ligação entre os dois conceitos.

Tal como já referido anteriormente, a literatura tende a seguir um modelo que apresenta o stress de papel como antecedente do comprometimento organizacional, sendo a causalidade esperada entre as variáveis expressa pelo sentido das setas unidireccionais e o seu impacto, negativo ou positivo, visível pelo sinal de menos ou de mais respectivamente.

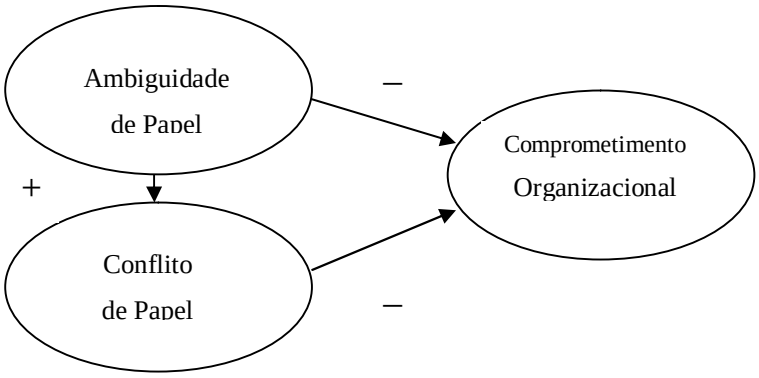

Ilustração 12– Modelo teorizado para as relações entre stress de papel e comprometimento organizacional (adaptado de Mackenzie, *et al*, 1998)

A evidência empírica sugere que tanto a ambiguidade como o stress de papel conduzem a tensão psicológica (Cooper *et al*, 2001), afectando as realizações laborais e existenciais do indivíduo (Perrewé *et al*, 2002), e por inerência o seu comprometimento organizacional (Addae *et al*, 2008).

A premissa incial deste trabalho prevê assim que as percepções de papel tendam a condicionar o comprometimento organizacional, pressupondo-se que quanto menores as percepções de stress de papel identificadas pelos colaboradores, com diminuição dos sentimentos de incerteza quanto ao seu papel e tarefa e incompatibilidade entre as exigências dos diferentes parceiros, maior será a tendência para que estes se venham a sentir mais comprometidos com a organização e os seus objectivos, colaborando na sua actuação estratégica.

Poderemos definir assim como pergunta de partida: «**Colaboradores que percepcionam menor stress de papel tenderão a sentir-se mais comprometidos com a organização**».

A partir daqui construímos as hipótese de trabalho que procurarão explorar os diferentes impactos das dimensões de stress de papel nas componentes do comprometimento organizacional:

H1: **Colaboradores que percepcionam menor stress de papel tenderão a sentir-se afectivamente mais comprometidos com a organização**

H2: **Colaboradores que percepcionam menor stress de papel tenderão a sentir-se normativamente mais comprometidos com a organização**

H3: **Colaboradores que percepcionam menor stress de papel tenderão a sentir-se instrumentalmente mais comprometidos com a organização**

Avaliar o impacto nas dimensões de comprometimento separadamente parece-nos importante nomeadamente seguindo a perspectiva de Meyer e Allen (1997) que defendem que as três componentes devem ser consideradas para que se possa compreender o comprometimento como um fenómeno total. Além disso, é importante a inclusão das três dimensões no sentido de perceber qual o impacto diferenciado que as condições laborais (nomeadamente no que refere ao stress de papel) têm nas mesmas (Addae, *et al*, 2008). No seguimento desta ideia, pareceu-nos também importante avaliar as relações estabelecidas entre as diferentes dimensões do comprometimento, dando origem à hipótese 4:

H4: **Colaboradores afectivamente comprometidos também o serão normativa e instrumentalmente e vice-versa**

Na maioria dos estudos realizados, o conflito e a ambiguidade de papel são tratados como constructos indepentes, seguindo a tradição da teoria organizacional (House e Rizzo, 1972; Rizzo *et al*, 1970. Neste âmbito, consideramos que seria relevante avaliar as relações estabelecidas entre as duas dimensões.

H5: **A ambiguidade e o conflito de papel relacionam-se positivamente**

Atendendo à forte incidência que existe na literatura para o papel da satisfação na relação entre o stress de papel e o comprometimento organizacional, o tema da satisfação foi inserido tanto no questionário, como posteriomente na análise dos dados. Todavia, esta é uma dimensão adicional, que não o enfoque do presente trabalho, pelo que a revisão bibliográfica realizada sobre a mesma e inserida no presente trabalho compreende apenas a análise das ligações evidenciadas na literatura para as dimensões em análise (comprometimento organizacional e stress de papel) e a satisfação.

O esquema seguinte pretende de forma simples demonstrar as relações que se pretendem avaliar no ponto seguinte, o qual incidirá sobre a metodologia utilizada e a avaliação das relações preconizadas

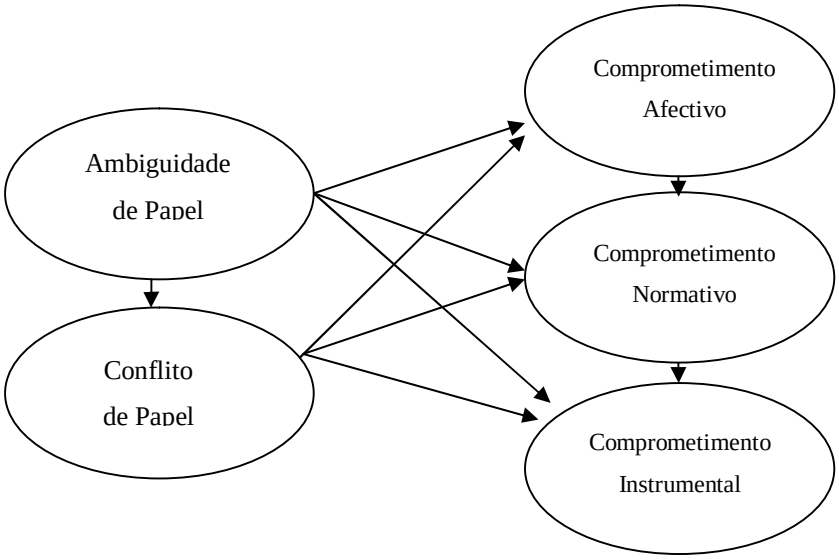

Ilustração 13 – Modelo teorizado para as relações entre as diferentes dimensões de stress de papel e de comprometimento organizacional (adaptado de Mackenzie, *et al*, 1998)

Capítulo 4

A metodologia e a análise de resultados

Uma investigação empírica pressupõe que depois da revisão da literatura, que permite a definição do framework teórico, se transite para uma parte prática, geralmente designada de «trabalho de campo» (Hill e Hill, 2005). A metodologia permite desta forma estabelecer a ponte entre a teoria e a prática

Dada a hipótese de investigação definida, o presente capítulo apresenta o instrumento de medida a aplicar e a definição da amostra.

A análise à literatura permitiu-nos encontrar vários estudos onde se referencia algum tipo de relação entre os sentimentos de stress de papel e o comprometimento, bem como o seu impacto relevante na FV.

Não obstante, as relações estabelecidas processam-se em vários sentidos havendo mesmo autores que defendem que o comprometimento tenderá a atenuar os sentimentos de stress de papel no bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, enquanto outros defendem que colaboradores mais comprometidos tenderão a experienciar de forma mais acentuada sentimentos de stress de papel.

Assim, como não encontramos na literatura um estudo que unicamente procure relacionar as variáveis de comprometimento organizacional e stress de papel, podemos considerar que o presente trabalho representa uma extensão de trabalhos já publicados na literatura, através de uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, realizando sobre os dados obtidos um tratamento estatístico.

4.1. O instrumento de medida

Atendendo ao tipo de comportamentos que pretendemos avaliar o instrumento de medida escolhido para esta investigação foi o questionário.

O questionário é uma técnica estruturada para recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder, sendo o seu principal objectivo a obtenção de informação (Malhotra, 2006).

A parte introdutória do questionário continha um título com a identificação da instituição, a área científica e o tipo de estudo, sendo seguida por uma nota explicativa dos objectivos da investigação e da garantia de confidencialidade de identificação e das respostas concedidas.

Para a resposta a todos os itens foi utilizada uma escala de Likert, visando assinalar o grau de concordância com as diversas afirmações.

No questionário foram ainda incluídos itens relativos à idade, nº de anos de experiência profissional, habilitações académicas e género, quer pela possibilidade de caracterização da amostra, quer pela existência na literatura de referências a estas variáveis como moderadoras tanto das percepções de stress de papel, como do comprometimento organizacional.

Na revisão bibliográfica realizada não encontrámos nenhuma escala preparada para a medição dos dois constructos, pelo que de seguida apresentamos os instrumentos escolhidos para cada uma das variáveis.

4.1.1 Dimensões e itens do comprometimento organizacional

A teoria define que o comprometimento organizacional influi numa série de atitudes e comportamentos no trabalho. Como tal os estudos sobre este fenómeno são variados e de elevada importância.

Mas para que as investigações possam ser levadas a cabo, é necessário que o conceito esteja bem definido e o instrumento de medida esteja desenvolvido.

Nas diversas investigações realizadas sobre o tema encontramos uma série de instrumentos diferentes para a medição do comprometimento organizacional (e.g.: Allen *et al*, 1990, Cook e Wall, 1980; Hrebiniak e Alluto, 1972, Porter *et al*, 1974, Meyer *et al*, 1993, Mowday *et al*, 1979, O'Reilly e Chatman, 1986; Penley e Gould, 1988; Wiener, 1982), bem como diversas investigações sobre a sua qualidade (Krishnaveni e Ramkumar, 2008, Kolowsky *et al*, 1990, Mathieu e Farr, 1991).

Todavia, são poucos os que são considerados standards e usados repetitivamente. Destes podemos destacar os apresentados na tabela seguinte:

MEDIDA	AUTORES	ANO	DIMENSÕES CONSIDERADAS
Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	Porter, Steers, Mowday e Boulian	1974	Lealdade, valores e compatibilidade de objectivos e vontade de realizar um esforço extra
British Organizational Commitment Scale	Cook e Wall	1980	Identificação, Envolvimento e Lealdade
Meyer e Allen's Three Component Scale	Meyer e Allen	1991, 1997	Afectiva, Normativa e Instrumental

Tabela 14 – Medidas mais utilizadas de Comprometimento Organizacional, adaptado de Krishnaveni e Ramkumar, 2008

Estes instrumentos têm sido utilizados e validados por diversos autores nas suas pesquisas. Por exemplo, Yousef (2003) validou a dimensionalidade do instrumento de Porter *et al* (1974), com duas amostras independentes dos Emirados Árabes Unidos, enquanto outros têm desenvolvido instrumentos que têm por base este e que também têm obtido resultados probatórios, como é o caso de Schechter (1985) e Mayer e

Schoorman (1992). Por sua vez, Mathews e Shepherd (2002), validaram o instrumento de Cook e Wall (1980).

Também a escala de Meyer e Allen tem vindo a ser largamente utilizada (não obstante algumas críticas já referenciadas em ponto anterior deste trabalho) quer na sua vertente original (Baker e Ahmad, 2003, Dunham *et al*, 1994, McGee e Ford, 1987), quer divindo a escala da dimensão instrumental em dois factores: «baixas alternativas» e «sacrifício elevado» (Iverson e Buttigieg, 1999).

Dimensões	Descrição	Itens
Comprometimento Afectivo	Grau em que o colaborador se sente **emocionalmente** ligado, identificado e envolvido na organização. O indivíduo sente que **quer** permanecer.	Importo-me realmente com o destino da minha organização
		Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
		Sinto-me «parte da família» da minha organização
		Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização
Comprometimento Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da **obrigação** (ou dever moral) de permanecer na organização. O indivíduo sente que **deve** permanecer.	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora
		Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham
		Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização
Comprometimento Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos **custos** associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. O indivíduo sente que **tem necessidade** de permanecer.	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização
		Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais
		Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
		Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações

Tabela 15 – Dimensões e itens do questionário a aplicar para a medição do comprometimento organizacional, adaptada de Rego e Souto (2004

Atendendo a que o modelo tridimensional de Meyer e Allen tem recebido um suporte empírico considerável (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al*, 2002). E considerando que o presente estudo tem por base este modelo, faria sentido utilizar o

instrumento de medida por eles desenvolvido. Não obstante, optámos por utilizar um instrumento baseado na Escala de Componentes de Meyer e Allen, mas construído para a língua portuguesa e validado em estudos aplicados à nossa cultura. Trata-se de um questionário construído por Rego (2003) e cuja replicação apresentamos na tabela 15.

4.1.2. Dimensões e itens do stress de papel

Também no que refere ao stress de papel são diversos os instrumentos que podemos encontrar na literatura.

Um dos instrumentos mais utilizados é o de Rizzo, House e Lirtzman (1970) (e.g. Babin e Boles, 1998, Brown e Peterson, 1994, Michaels e Dixon, 1994)

Para este constructo não encontrámos qualquer escala de medida construída ou traduzida para a língua portuguesa pelo que optámos pela tradução deste instrumento, utilizando a técnica de «traduz – retraduz» (*translate-translate back*) (Hill e Hill, 2005).

Assim, o questionário de Rizzo, House e Lirtzman (1970) foi inicialmente traduzido por duas pessoas da língua de origem para português, tendo depois sido solicitado a um terceiro que traduzisse essas versões para inglês (sem que conhecesse a versão original nesta língua). No final optou-se pela versão que, retraduzida para inglês, mais se identificava com a versão original.

Não obstante os cuidados encetados para preservar o significado da versão inicial do questionário, há a possibilidade de que a equivalência não tenha sido atingida. Caso tal tenha acontecido, o seu nível não pode ser medido (Dubinsky *et al*, 1992).

Dimensões	Descrição	Itens
Ambiguidade de Papel	Nível de incerteza do indivíduo face às expectativas dos outros sobre o seu papel e performance (Churchill *et al*, 1976; House e Rizzo, 1972; Nicholson e Goh, 1983; Rizzo *et al*, 1970)	Sinto-me seguro da autoridade que tenho
		Existem objectivos claros e planeados para o meu trabalho
		Eu conheço quais as minhas responsabilidade S
		Eu sei exactamente o que é esperado de mim
		As explicitações do que tenho a realizar são claras
Conflito de Papel	Grau de disparidade e incompatibilidade existente entre as expectativas associadas ao papel (House e Rizzo, 1972)	Eu recebo tarefas que não tenho capacidade de cumprir
		Às vezes tenho de contornar regras ou políticas para poder completar o meu trabalho
		Eu recebo pedidos incompatíveis de dois ou mais indivíduos
		Eu faço coisas que tenderão a ser aceites por algumas pessoas mas não por outras
		Eu recebo tarefas sem possuir os recursos e materiais necessários para as realizar
		Executo tarefas desnecessárias

Tabela 16 – Versão traduzida final do instrumento de medida do stress de papel de Rizzo, House e Lirtzman, 1970

4.1.3. A satisfação

A satisfação, como não constituía ponto fulcral de relevo no presente estudo e não obstante os problemas metodológicos que uma escala unidimensional pode acarretar (Felfe *et al*, 2008), foi abordada com apenas um item.

Nos seus estudos Wanus *et al* (1997) encontraram níveis satisfatórios de fiabilidade para escalas de satisfação unidimensionais. Neste sentido, consideramos que a utilização de um instrumento de apenas um item para abordar a satisfação, não comprometerá a validade metodológica do instrumento criado.

Para avaliação da satisfação foi, portanto, incluída uma questão que solicitava a classificação do nível de satisfação geral com o trabalho através de uma escala numérica com intervalo de zero a vinte.

4.1.4. Questões Demográficas

Embora as questões tenham sido colocadas de forma aberta, isto é, sem escalões para escolha, as mesmas foram agrupadas segundo a categorização que se apresenta, umas devido à vertente categórica que apresentam, como é o caso do sexo e das habilitações literárias e outras apenas para efeitos da mais fácil categorização da amostra. Estas, idade e antiguidade, permanecerão depois como variáveis contínuas nos testes estatísticos realizados.

Variável	**Categorização**			
Sexo	Feminino=**0**		Masculino=**1**	
Idade	i<=30 anos =**1**	31>=i<=40 = **2**	41>=i<=50 =**3**	i>50 =**4**
Hab. Literárias	Até 12ºano =**1**	Bacharelato =**2**	Licenciatura =**3**	Superior a licenciatura=**4**
Antiguidade	a<= 5 anos =**1**	6>=a<=10 =**2**	11>=a<=15 =**3**	a>15 =**4**

Tabela 17 – Categorização das variáveis demográficas

4.2. A amostra

Tal como referido, o projecto de investigação teve como instrumento base o questionário. Mas antes da sua aplicação, foi necessário definir o universo da investigação para posteriormente obter a amostra.

Uma população é o agregado de todos os elementos que compartilham características comuns, as quais têm relevância para a hipótese em estudo e sobre os quais devem ser feitas inferências, e divide-se em elementos, unidades amostrais, extensão e tempo (Malhotra, 2006).

O elemento caracteriza-se como "o objecto que possui a informação desejada pelo pesquisador e sobre o qual devem ser feitas inferências; a unidade amostral, como a unidade básica que contém os elementos da população que será submetida à

amostragem; a extensão diz respeito às fronteiras geográficas e o período é o período de tempo considerado durante a pesquisa" (Malhotra, 2006).

Elementos	Funcionários com a categoria profissional "Gestores de Cliente" em instituição bancária
Unidades amostrais	Instituição bancária
Extensão	Nacional
Tempo	Agosto e Setembro de 2009

Tabela 18- Definição da população

É através da definição da população que partimos para a decisão do tamanho e método de selecção da amostra.

4.2.1 A escolha da amostra

A composição da amostra é uma representação dos elementos da população-alvo (Malhotra, 2006), enquanto o quadro de amostragem se constitui como a "lista de todas as unidades amostrais disponíveis para a selecção numa fase do processo de amostragem." (Carvalho, 2004)

A população-alvo do presente estudo escolhida como representante da FV, foi os gestores de cliente de uma instituição bancária nacional.

A escolha desta população-alvo, já abordada em ponto anterior do presente trabalho, teve como base as características da função «gestor de cliente», nomeadamente o contacto directo com o público, bem como a continuidade desta relação.

Para a obtenção da amostra foi utilizado um método de amostragem casual (também designado de probabilístico): o método de amostragem estratificada.

Este método foi escolhido com o objectivo de obter uma amostra representativa do universo global segundo várias variáveis pré-identificadas (Hill e Hill, 2005).

Pretendeu-se, portanto, também por interesse interno da organização onde foi realizado o estudo, que a amostra representasse a repartição geográfica dos gestores de cliente, bem como a sua divisão em gestores de clientes particulares e gestores de clientes empresa.

Neste sentido, foi obtida uma amostra de 389 Gestores de cliente, a quem foi enviado por e-mail o questionário.

Este continha, tal como referido, a explicação do teor do estudo, bem como a forma de responder ao questionário, indicando a inexistência de quaisquer boas ou más respostas e o intuito de apenas se inferir uma eventual relação entre variáveis e não avaliar comportamentos ou performances.

Elementos	393 Funcionários com a categoria profissional "Gestores de Cliente" em Instituição Bancária
Unidades amostrais	Unidades Bancárias com a função «Gestor de Cliente»
Extensão	Área de Portugal Continental e Ilhas, numa base de proporcionalidade geográfica e de função (gestores de clientes particulares e gestores de empresas)
Tempo	Agosto e Setembro de 2009

Tabela 19- Definição da amostra

Foram obtidas 168 respostas ao questionário, o que representa uma taxa de resposta de 43%, o que nos parece um resultado razoável.

4.3. Análise estatística

As técnicas estatísticas são as ferramentas que o investigador possui para o tratamento dos dados obtidos que possibilitam depois análises sobre os mesmos.

Para análise da hipótese que serve de base a este trabalho utilizaremos como ferramenta informática de trabalho o programa SPSS.

Numa primeira fase será aplicada uma análise univariada através de estatísticas descritivas, que permitem de forma concisa descrever algumas características das variáveis da amostra de dados (Hill e Hill, 2005).

Serão ainda aplicadas técnicas multivariadas, assumindo a sua definição como técnicas em que o objectivo principal da análise é entender como, e porquê, as variáveis estão correlacionadas (Sharma, 1996, citado por Hill e Hill, 2005).

Inicialmente terão ainda de ser aplicadas medidas que visem avaliar a fiabilidade do instrumento de medida utilizado.

4.3.1. Caracterização estatística da amostra

De uma forma geral, podemos concluir tratar-se de uma amostra jovem, com níveis de instrução superiores, maior predominância para o sexo masculino e com antiguidade na Instituição superior a 5 anos.

A análise da amostra demonstra-nos que em relação às idades dos inquiridos, a percentagem superior é encontrada no estrato situado entre os 31 e os 40 anos (inclusive), estando quase equiparados os estratos de idade inferior a 30 anos e entre 41 e 50 anos e registando-se o menor valor para o estrato de idade superior a 50 anos.

Esta caracterização corresponde às linhas orientadoras da organização para a selecção de pessoal para as categorias de gestores de clientes, procurando-se em simultâneo pessoal jovem mas já com alguma experiência no sector bancário.

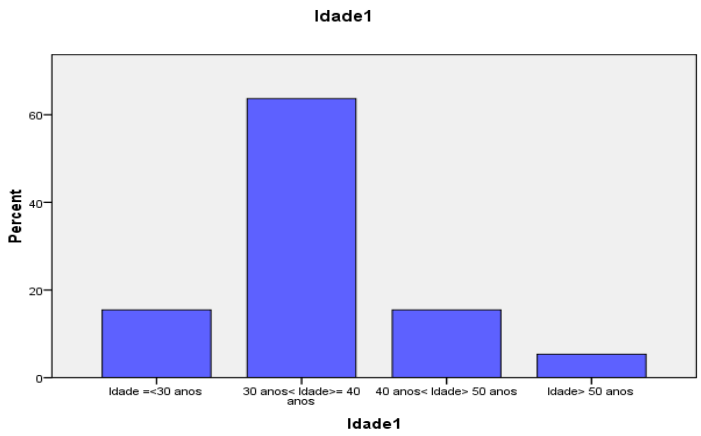

Gráfico 1 – Caracterização da amostra por idade

Esta conclusão é suportada pelos dados obtidos para a antiguidade, conforme é visível no gráfico seguinte.

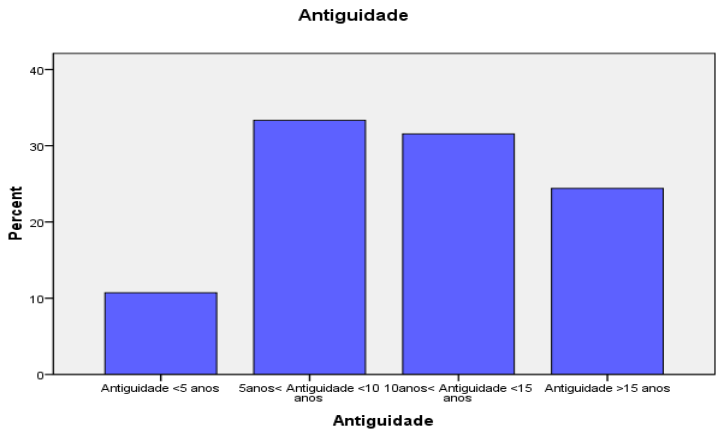

Gráfico 2 – Caracterização da amostra por antiguidade

De facto, não obstante tratar-se de uma amostra relativamente jovem, a análise da antiguidade na empresa mostra-nos que na sua maioria os inquiridos possuem uma experiência de trabalho superior a 5 anos de trabalho, correspondendo apenas a 10% a percentagem de inquiridos com antiguidade inferior a 5 anos.

Também a análise das habilitações dos sujeitos corresponde ao esperado, encontrando-se uma amostra com um nível de escolaridade superior, sendo que apenas 20% da amostra possui a actual escolaridade obrigatória ou nível inferior.

Além disso, mais de 60% dos inquiridos possui grau académico mínimo de licenciatura.

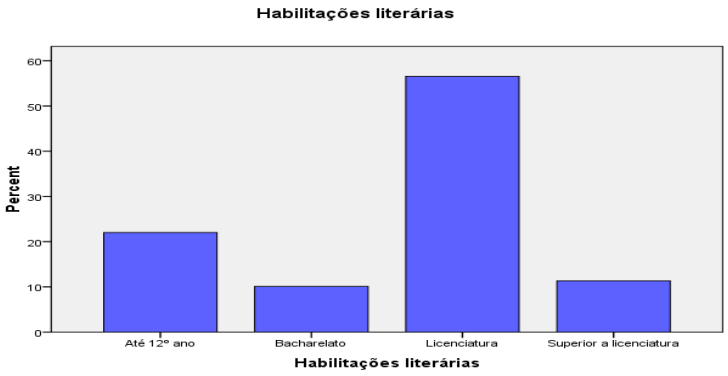

Gráfico 3 – Caracterização da amostra por habilitações

4.3.2 Caracterização estatística das variáveis

A análise estatística das variáveis será feita de acordo com as dimensões anteriormente definidas como componentes do comportamento organizacional e do stress de papel e da variável de satisfação.

Esta análise irá iniciar-se por uma abordagem às medidas de localização, ou seja, das estatísticas que descrevem uma posição dentro de um conjunto de dados.

Especificamente iremos focar as medidas de tendência central, a Média, a Moda (valor que mais ocorre na distribuição amostral) e a Mediana (valor acima do qual está a metade dos valores e abaixo do qual está outra metade dos valores).

De referir que a análise destas medidas será complementada com a análise de frequências, sendo que os quadros de suporte para todas as perguntas se encontram em anexo ao presente trabalho.

4.3.2.1. O comprometimento organizacional

- **<u>Comprometimento afectivo</u>**

Para esta dimensão as respostas a todas as perguntas fixaram-se nos valores superiores da escala (5,6), sendo, portanto, as respostas mais comuns «aplica-se bastante a mim» e «aplica-se muito a mim», denotando tratar-se de uma amostra comprometida afectivamente com a sua instituição.

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	Importo-me realmente com o destino da minha organização	Tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização	Sinto-me «parte da família» da minha organização
Média	5,5952	6,3512	6,3750	5,7440
Desvio-Padrão	,07976	,05481	,05891	,08733

Tabela 20- Tabela representativa da média e desvio-padrão para os itens da dimensão Comprometimento Afectivo

Os colaboradores dizem sentir-se orgulhosos por pertencerem à organização e importam-se com o destino da mesma, transparecendo uma ligação afectiva.

De referir ainda que para nenhuma das variáveis foram apresentados os escalões de resposta inferiores correspondentes a «não se aplica rigorosamente nada a mim» e «não se aplica a mim».

- **<u>Comprometimento normativo</u>**

Ao contrário da dimensão anterior, nesta dimensão foram utilizados todos os valores da escala, sendo que a média dos três itens recai sobre a resposta «aplica-se alguma coisa a mim».

Depreende-se, portanto, que a ligação de «dever» para com a organização não será tão forte como a ligação afectiva.

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Não deixaria a minha obrigação agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	Mesmo que isso me trouxesse vantagens sinto que não deveria abandonar a minha organização agora
Média	4,231	4,1190	4,2857
Desvio-Padrão	1,61198	1,56944	1,050903

Tabela 21 Tabela representativa da média e desvio-padrão para os itens da dimensão Comprometimento Normativo

- **<u>Comprometimento instrumental</u>**

A dimensão do comprometimento apresenta escalões de resposta ainda mais baixos que a dimensão anterior. De facto a média de respostas recai nos seguintes valores da escala: «não se aplica a mim», «aplica-se muito pouco a mim».

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades nas outras organizações
Média	3,4464	3,0417	2,5774	2,3690
Desvio-Padrão	1,55828	1,547127	1,24534	1,07536

Tabela 22 Tabela representativa da média e desvio-padrão para os itens da dimensão Comprometimento Instrumental

Poderá, portanto, inferir-se que os inquiridos não percepcionam a falta de alternativas fora da instituição nem sentem ter de realizar grandes sacrifícios pessoais, em caso de saída da mesma.

4.3.2.2. O stress de papel

- **<u>Ambiguidade de papel</u>**

Para a primeira dimensão do stress de papel podemos verificar que as respostas a todas as perguntas se fixaram nos valores superiores da escala (5,6), tendo, contudo, de

ser realizada uma leitura contrária, ou seja, valores elevados de resposta correspondem a percepções elevadas de clareza de papel e, consequentemente, baixa ambiguidade de papel

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Sinto-me seguro da autoridade que tenho	Existem objectivos claros e planeados para o meu trabalho	Eu conheço quais as minhas responsabilidades	Eu sei exactamente o que é esperado de mim	As explicitações do que tenho a realizar são claras
Média	4,7789	5,5714	6,2857	5,5417	5,2679
Desvio-Padrão	1,3971	1,06423	0,68467	0,91465	0,99984

Tabela 23 . Tabela representativa da média e desvio-padrão para os itens da dimensão Ambiguidade de Papel

Os colaboradores parecem ter assim noção das suas responsabilidades, não experienciando conflitualidade ou ambiguidade nos seus objectivos e tarefas, pensando compreender claramente o que é esperado da sua parte.

- **<u>Conflito de papel</u>**

Ao contrário da dimensão anterior, para o conflito de papel as respostas recaíram essencialmente nos escalões iniciais: «não se aplica a mim» e «aplica-se muito pouco a mim».

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Eu recebo tarefas que não tenho capacidade de cumprir	Às vezes tenho que quebrar uma regra ou política para poder completar o meu trabalho	Eu recebo pedidos incompatíveis de dois ou mais indivíduos	Eu faço coisas que tenderão a ser aceites por algumas pessoas, mas não por outras	Eu recebo tarefas sem possuir os recursos e materiais necessários para as realizar
Média	2,3155	3,2560	2,9405	3,5655	3,1488
Desvio-Padrão	1,29087	1,35362	1,35674	1,39133	1,23637

Tabela 24 . Tabela representativa da média e desvio-padrão para os itens da dimensão Conflito de Papel

No entanto, como a leitura desta dimensão é directa (e não contrária como na dimensão anterior), estas respostas traduzem baixos níveis de sentimentos de conflito de papel.

4.3.2.3- A satisfação

Na satisfação é claramente visível a tendência central das respostas, sendo de referir que houve respostas nos dois extremos da escala, muito embora a maioria das respostas se situe acima do valor 10 (o mínimo valor registado foi 8).

A média para esta variável foi 15,24 e o desvio-padrão 2,11.

Desta forma, e numa súmula primária da primeira análise feita aos dados podemos concluir da existência de uma amostra com níveis elevados de satisfação e de comprometimento na sua vertente afectiva, com valores menos expressivos para as restantes dimensões de comprometimento, bem como de baixos níveis de stress de papel, nas suas duas dimensões.

As conclusões sobre stress de papel parecem vir contrariar a literatura que apresenta os *frontlines*, nomeadamente os do sector bancário, como particularmente susceptíveis de experienciar sentimentos de ambiguidade e conflito de papel.

4.4. Análise dos resultados

Para análise das hipóteses que servem de base a este trabalho utilizámos como ferramenta de trabalho o programa SPSS, versão 16.

Neste ponto apresentaremos os resultados obtidos pela aplicação de técnicas estatísticas que permitam avaliar as correlações entre as variáveis.

Começaremos por avaliar a qualidade dos resultados, através da análise da sua validade e fiabilidade, apresentando de seguida os testes de correlação e as regressões lineares estabelecidas para análise dos dados.

4.4.1. Análise da fiabilidade e validade

O primeiro passo foi o de avaliar a validade e fiabilidade do questionário construído através do *Alpha de Cronbach.*

Esta estatística é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), baseando-se nas correlações inter-itens e variando entre 0 e 1.

O valor obtido para a totalidade das variáveis foi de 0,692, o que representa de acordo com a literatura uma consistência interna fraca.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Itens
,692	,684	27

Tabela 25 – Teste *Alpha de Cronbach* Global

Se retiramos as variáveis demográficas realizando apenas o teste para as variáveis que constituem as dimensões em análise, incluindo a satisfação, o nosso indicador melhora, obtendo um valor de 0,726, o que já representa uma consistência interna razoável.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Itens
,713	,726	23

Tabela 26 – Teste *Alpha de Cronbach* sem as variáveis demográficas

De seguida realizámos o mesmo teste para cada uma das sub-dimensões em particular, de forma a avaliarmos a consistência de cada uma delas (tabela 27).

Os valores obtidos individualmente para as dimensões em análise são mais elevados do que para a análise total, mesmo quando excluídas as variáveis demográficas (com excepção do conflito de papel).

DIMENSÃO	ALPHA CRONBACH
COMPROMETIMENTO AFECTIVO	**0,781**
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	**0,759**
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	**0,785**
AMBIGUIDADE DE PAPEL	**0,740**
CONFLITO DE PAPEL	**0,712**

Tabela 27 – Teste *Alpha de Cronbach* por dimensão

Desta forma obtém-se para todas as dimensões uma consistência interna razoável.

Para análise da validade da medida são geralmente utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett, uma vez que os mesmos permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis (quadro em anexo).

O teste de KMO varia entre os valores zero e um, sendo que quanto mais próximo o valor se encontrar da unidade, melhor será a validade da medida.

No caso em análise o teste KMO teve como resultado 0,759, o que de acordo com a literatura evidencia uma validade média (Pestana e Gageiro, 2003).

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, o valor obtido foi de X^2 =1786,184, com 351 graus de liberdade e nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, isto é, as variáveis são correlacionáveis.

4.4.2. Análise das correlações

Atendendo aos resultados obtidos, para realização da análise bivariada iremos utilizar como novas variáveis as constituídas pela média das variáveis de cada dimensão.

ITENS N=168 ESTATÍSTICAS	Comprometimento Afectivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Instrumental	Ambiguidade de Papel	Conflito de Papel
Média	6,000	4,2123	2,8586	5,4893	3,0452
Desvio-Padrão	0,72029	1,29250	1,06862	0,69756	0,90447

Tabela 28 . Tabela representativa da média e desvio-padrão para as novas dimensões construídas a partir da média dos itens de cada uma

A criação de novas variáveis compostas que representem teórica e estatisticamente as componentes que a constituem depende da convergência de três condições (Diamantopoulos&Winklhofer, 1999): os itens devem medir o mesmos "construct" no quadro de um modelo teórico; existência de consistência interna significativa; existência de correlação entre os itens. Neste caso é viável desenvolver uma nova variável composta baseada na soma dos itens medidos na mesma escala.

A análise estatística das correlações terá de ser distinta mediante o tipo de vaiáveis em análise.

Assim para as variáveis sexo e habilitações literárias, ambas categóricas utilizamos o teste ANOVA que pretende avaliar se as novas variáveis dependem ou não destas variáveis que consideramos como independentes.

VARIÁVEIS	Comprometim. Afectivo		Comprometim. Normativo		Comprometim. Instrumental.		Ambiguidade		Conflito		Satisfação	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Sexo	0,404	0,526	0,000	0,984	**2,872**	**0,092**	0,305	0,581	**4,426**	**0,037**	0,208	0,649
Habilitações. Literárias	0,127	0,944	0,88	0,967	0,619	0,603	1,345	0,262	1,034	0,379	0,163	0,921

Tabela 29 – Teste Anova para as variáveis demográficas categóricas

Analisando os níveis de significância (situados entre 5% e 10%), concluímos que apenas encontramos relações significativas entre o sexo dos inquiridos e o comprometimento instrumental e o conflito.

Para as variáveis contínuas utilizamos o coeficiente de correlação R de Pearson que é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver dos extremos, maior será a associação linear.

A associação poderá ser positiva ou negativa conforme o sentido em que se processe a relação entre as variáveis, isto é, se a relação se processar no mesmo sentido, então teremos um valor positivo, se for em sentido contrário, então teremos um valor negativo.

De referir que se trata de uma medida de relação e não de causalidade.

Primeiro analisaremos este teste para as variáveis demográficas contínuas: a idade e o tempo de permanência na instituição (antiguidade).

VARIÁVEIS	Comprometim. Afectivo		Comprometim. Normativo		Comprometim. Instrumental		Ambiguidade		Conflito		Satisfação	
N=168	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
Idade	0,070	0,370	-0,119	0,124	0,068	0,383	0,066	0,397	-0,038	0,629	0,073	0,348
Antiguidade	-0,088	0,257	-0,073	0,349	0,130	0,094	0,045	0,566	0,026	0,735	0,070	0,368

Tabela 30 - Coeficiente R de Pearson para as variáveis demográficas contínuas

De acordo com a tabela anterior, não existe correlação significativa entre as variáveis demográficas contínuas, idade e antiguidade e as dimensões do comprometimento, do stress de papel e a satisfação.

Por outro lado, quando analisamos esta estatística para as novas variáveis representativas do comprometimento e do stress de papel e da satisfação, encontramos algumas correlações significativas e na generalidade em consonância que o sentido esperado pela revisão bibliográfica.

VARIÁVEIS	COMP. AFECTIVO		COMP. NORMATIVO		COMP. INSTRU MENTAL.		AMBI-GUIDADE		CONFLITO		SATISFAÇÃO	
N=168	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.
COMP. AFECTIVO	1		0,457 **	0,000	-0,68	0,381	0,524 **	0,000	-2,10 **	0,006	0,490 **	0,000
COMP. NORMATIVO	**0,457 ** **	**0,000**	1		0,235 **	0,002	0,238 **	0,000	0,18	0,813	0,296 **	0,000
COMP. INSTRUMENTAL	-0,68	0,381	**0,235 ** **	**0,002**	1		-0,104	0,179	0,221 **	0,004	-0,92	0,237
AMBI GUIDADE	**0,524 ** **	**0,000**	**0,283 ** **	**0,000**	-0,104	0,179	1		0,263 **	0,001	0,426 **	0,000
CONFLITO	**-2,10* ** **	**0,006**	0,18	0,813	**0,221 ** **	**0,004**	**0,263 ** **	**0,001**	1		-0,286 **	0,000
SATISFAÇÃO	**0,490 ** **	**0,000**	**0,296 ** **	**0,000**	-0,92	0,237	**0,426 ** **	**0,000**	**-0,286 ** **	**0,000**	1	

****A correlação é significativa ao nível 0,01 (bi-caudal)**

Tabela 31- Coeficiente R de Pearson para as novas variáveis em análise

Observamos que se verificam correlações positivas entre as dimensões comprometimento afectivo e comprometimento normativo, R=0,457 (Sig=0,00<0,01), o que significa que quanto mais afectivamente o colaborador se sente ligado à organização, mais forte será também o sentido de dever para com a mesma e vice-versa.

O comprometimento afectivo apresenta ainda uma correlação positiva com a satisfação, R= 0,490 (Sig=0,00<0,01), concluindo-se que quanto maior a satisfação do colaborador maior o laço afectivo que o liga à organização, o mesmo verificando-se no sentido contrário.

A ligação do comprometimento afectivo com a componente instrumental não é significativa (Sig=0,381>0,01), indicando que o nível de afectividade para com a empresa não está relacionado com a percepção de falta de alternativas ou de elevados sacrifícios no abandono da mesma.

Relativamente à ligação com as variáveis de stress de papel, temos de realçar a situação particular da variável ambiguidade de papel.

De facto, quando consideramos o modo em como estão colocadas as questões para a dimensão de ambiguidade de papel, apercebemo-nos que as mesmas acabam por medir o inverso da dimensão. Ou seja, ao questionar por exemplo: "Sinto-me seguro da autoridade que tenho" com a escala apresentada em que valores baixos correspondem à não adequação desta afirmação ao indivíduo e valores elevados a adequação ao mesmo, então ao obter como respostas os itens mais altos da escala, significa que a ambiguidade será baixa, ou seja, haverá clareza de papel (o contrário da ambiguidade de papel).

Neste sentido é necessário avaliar as ligações desta variável, não como a considerando como ambiguidade de papel, mas antes como clareza de papel.

Assim a correlação significativa e positiva encontrada entre o comprometimento afectivo e a ambiguidade (R=0,524, Sig=0,000<0,01), deverá ser entendida como uma relação positiva entre a ligação afectiva e a clareza de papel, isto é, quanto mais afectivamente ligado à organização, mais o indivíduo percepciona clareza no papel que é suposto desempenhar e vice-versa.

O comprometimento afectivo apresenta ainda correlação significativa com o conflito de papel (Sig=0,006<0,01), embora esta relação se processe no sentido contrário, R=-0,0210, o que pressupõe que quanto mais forte o laço afectivo com a organização, menor conflito de papel na interacção o indivíduo percepciona.

As correlações do comprometimento normativo, embora significativas nas ligações com a ambiguidade (R=0,283, Sig=0,000<0,01) e a satisfação (R=0,296, Sig=0,000<0,01), são de menor intensidade que as verificadas para o comprometimento

afectivo. Não obstante, um maior sentido de dever para com a organização parece significar uma maior satisfação e uma maior percepção de papel (enquanto oposta à ambiguidade de papel).

O comprometimento instrumental apresenta apenas correlações significativas com o comprometimento normativo (R=0,235, Sig=0,002<0,01) e com o conflito (R=0,221, Sig=0,004<0,01), ambas de sentido positivo significando que quanto mais forte for o sentido de necessidade de pertença à organização, por falta de alternativas adequadas, maior será o sentido de dever para com a mesma e maior a propensão para experienciar conflito de papel.

A ambiguidade de papel (entendida aqui de forma inversa como anteriormente explicado) correlaciona-se significativamente com todas as variáveis, com excepção do comprometimento instrumental (Sig=0,179>0,01).

Pelas razões já anteriormente explicadas o sentido da relação estabelecida entre as dimensões terá de ser aqui invertido. Assim, percepções de maior clareza de papel (como oposição à ambiguidade de papel) relacionam-se positivamente com sentimentos de ligação à organização de índole afectiva e normativa, bem como à satisfação, denotando que quanto mais o indivíduo tem noção do papel a desempenhar, mais comprometido e satisfeito se encontra e vice-versa.

A relação estabelecida com o conflito é todavia negativa, indicando neste caso que quanto maior a clareza do papel menor a propensão para o conflito (R=-0,263, Sig=0,001<0,01) e vice-versa.

Relativamente a esta última dimensão (o conflito de papel), a mesma apresenta correlações significativas com todas as dimensões, com excepção do comprometimento

normativo (Sig=0,813>0,01). De todas as correlações significativas apenas a do comprometimento instrumental apresenta o mesmo sentido, indicando que quanto maior o comprometimento instrumental, maior o conflito e vice-versa.

A satisfação apresenta correlações significativas com todas as dimensões, com excepção do comprometimento instrumental (Sig=0,237>0,01), sendo que a única que se estabelece em sentido contrário é a relacionada com a dimensão de conflito de papel, demonstrando que indivíduos mais satisfeitos experienciarão menor conflito de papel, o mesmo acontecendo no sentido oposto, ou seja, indivíduos com menor conflito de papel tenderão a ser mais satisfeitos.

Importa aqui uma vez mais realçar a ligação com a dimensão da ambiguidade de papel, já que a leitura estabelecida indica que quanto mais satisfeito estiver o indivíduo, maior a sua clareza de papel, ou seja, quanto maior a satisfação, menor a ambiguidade de papel.

Considerando que a nossa hipótese de trabalho apresenta as dimensões de stress de papel como antecedentes do comprometimento, no ponto seguinte tentaremos estabelecer uma relação de causalidade entre as duas variáveis, construindo uma regressão linear que terá como variável dependente as três dimensões do comprometimento (faseadamente) e como variáveis explicativas as dimensões do stress de papel, a satisfação e ainda as variáveis demográficas.

4.4.3. Análise das Regressões Lineares

A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente) a partir de uma ou mais variáveis

independentes. Como utilizaremos mais do que uma variável independente estaremos perante uma regressão linear múltipla.

O modelo de regressão linear construído tem como objectivo a validação da hipótese do presente trabalho que apresenta as dimensões do stress de papel como antecedentes do comprometimento organizacional.

Neste sentido, construímos três modelos de regressão considerando como variável independente cada uma das variáveis do comprometimento organizacional, separadamente.

Incluímos como variáveis dependentes, além da ambiguidade e do conflito de papel, as variáveis demográficas contínuas (idade e antiguidade) e ainda as variáveis demográficas categórias, através da sua transformação em variáveis dummy (com a atribuição do valor zero para uma das categorias de resposta, neste caso, para o sexo, o zero correspondia ao feminino e para as habilitações literárias correspondia a grau de escolaridade até 12º ano).

O método de estimação utilizado foi o *stepwise*, onde a primeira variável independente a entrar no modelo é aquela que apresenta um maior coeficiente de correlação em valor absoluto.

- **Comprometimento afectivo**

Considerando o comprometimento afectivo como variável dependente, obtemos um coeficiente de correlação linear R^2 de 0,362 (tabela 19, anexo19), com a consideração apenas das variáveis ambiguidade e antiguidade, que nos indica que

36,2% da variância do comprometimento afectivo é explicada pelas variáveis independentes consideradas

Por outro lado, face a este valor baixo do R^2, longe do valor unitário, poderemos considerar que a qualidade do ajustamento da amostra é reduzida.

Não obstante, os parâmetros estimados são significativos (Sig=0,000, tabela 20, anexo 19), pelo que é de aceitar a regressão múltipla.

O teste ANOVA (tabela 21, anexo 19) , que permite testar a existência ou não de uma relação de dependência entre as variáveis apresenta uma estatística F= 62,975 (Sig=0,000), o que nos permite rejeitar a hipótese de que a variável dependente não depende das variáveis independentes consideradas.

Através deste método concluímos que existem duas variáveis independentes com coeficientes significativos (tabela 20, anexo 19) que contribuem para a previsão do comprometimento afectivo (Sig=0,000).

Note-se que ambos os factores apresentam uma relação positiva, fazendo prever que o comprometimento afectivo à instituição será tanto maior, quanto mais longo for o período de permanência na instituição (Beta=0,386) e quanto maior for a clareza de papel (Beta=0,325). De referir, novamente a necessidade de considerar a leitura da dimensão de ambiguidade de papel no sentido inverso, isto é, o comprometimento tenderá a ser maior quanto maior for a clareza do papel sentida pelo indivíduo, o que corresponde a uma baixa ambiguidade de papel.

É ainda de realçar o que desde logo à partida este método revela, ou seja, a maior importância assumida pela clareza de papel na explicação da variância do comprometimento afectivo.

- **Comprometimento normativo**

Quando consideramos o comprometimento normativo como variável dependente, obtemos um coeficiente de correlação linear R^2 de 0,140 (tabela 26, anexo 20), com a consideração das variáveis antiguidade, ambiguidade e idade.

O baixo valor de R^2 além de indiciar uma qualidade baixa de ajustamento aos dados indica-nos que apenas 14% da variância do comprometimento normativo é explicada pelas variáveis independentes consideradas

Não obstante, os parâmetros estimados são significativos para um nível de confiança de 5% (0,000<Sig=0,043), pelo que é de aceitar a regressão múltipla.

O teste ANOVA (tabela 28, anexo 20), que permite testar a existência ou não de uma relação de dependência entre as variáveis apresenta uma estatística F= 11,029 (Sig=0,000), o que nos permite rejeitar a hipótese de que a variável dependente não depende das variáveis independentes consideradas.

Através deste método concluímos que existem três variáveis independentes com coeficientes significativos que contribuem para a previsão do comprometimento normativo (tabela 27, anexo 20, voltando a estar presente a ambiguidade e a antiguidade (tal como no comprometimento afectivo) e incluindo-se também a idade.

De todo os factores é a antiguidade que parece ter maior poder explicativo face à ligação normativa com a instituição (tabela 27, anexo 20), sendo que o modelo a escolhe como primeira variável a incluir (apresentando um Beta=0,296, quando considerada como única variável explicativa).

Quando consideramos as três variáveis (tabela 27, anexo 20), duas apresentam uma relação positiva, denotando que quanto mais longo o período de permanência na

instituição (Beta=0,222), e superior a clareza de papel (Beta=0,199), maior será o sentido de dever para com a organização, enquanto a idade apresenta uma relação inversa (Beta=-0,148).

- **Comprometimento instrumental**

Considerando o comprometimento instrumental como variável dependente, obtemos um coeficiente de correlação linear R^2 de 0,077 (tabela 33, anexo21), com a consideração apenas das variáveis conflito de papel e sexo, que nos indica que somente 7,7% da variância do comprometimento instrumental é explicada pelas variáveis independentes consideradas

Embora os parâmetros estimados sendo significativos (0,00<Sig<0,026, tabela 34, anexo 21), permitam aceitar a regressão múltipla, trata-se do R^2, mais reduzido das três regressões realizadas, denotando pouca capacidade explicativa e baixa qualidade de ajustamento.

Também o teste ANOVA (tabela 35, anexo 21) apresenta uma estatística F=8,525 (Sig=0,004), o que nos permite rejeitar a hipótese de que a variável dependente não depende das variáveis independentes consideradas.

Através deste método concluímos que existem duas variáveis independentes com coeficientes significativos que contribuem para a previsão do comprometimento afectivo (Sig=0,000): o conflito e o sexo (tabela 34, anexo 21). O primeiro estabelece com o comprometimento instrumental uma relação positiva (B=0,248) e o segundo uma relação negativa (Beta=-1,70). A primeira relação indicia que o sentimento de falta de alternativas fora da organização ou a percepção de elevados sacrifícios pela saída da

mesma, tenderão a aumentar quanto maior o conflito de papel experienciado pelos mesmos. Por outro lado o conflito é apresentado por este método de regressão como a variável com maior poder explicativo relativamente ao comprometimento instrumental

- **Satisfação**

Dada o foco estabelecido na literatura para a relação das duas dimensões em análise: comprometimento organizacional e stress de papel, na variável satisfação, estabeleceu-se uma regressão linear que pretende compreender se as duas primeiras são ou não explicativas desta última.

Para esta regressão obteve-se um coeficiente de correlação linear R^2 de 0,303 (tabela 40, anexo22), com a consideração das variáveis comprometimento afectivo, ambiguidade e conflito. Assim, 30,3% da variância da satisfação é explicada por estas variáveis independentes.

Os parâmetros estimados eram todos significativos para um nível de significância de 5%, (tabela 41, anexo 22), o que nos permite aceitar a regressão múltipla estabelecida.

Também o teste ANOVA (tabela 42, anexo 22) apresenta uma estatística F=52,36 (Sig=0,000), o que nos permite rejeitar a hipótese de que a variável dependente não depende das variáveis independentes consideradas.

Através deste método concluímos, portanto, que tanto as três variáveis apresentadas contribuem para a satisfação, sendo que a clareza de papel e o comprometimento afectivo estabelecem uma relação positiva com a satisfação

(Beta=0,2 e Beta=0,351 respectivamente) enquanto o conflito estabelece uma relação contrária (Beta= -0,160) (tabela 41, anexo 22).

Estas relações parecem evidenciar que a satisfação do colaborador será tanto maior, quanto maior for a clareza que o mesmo percepciona do seu papel e menor o conflito que sente dele advir e ainda quanto mais fortes se mostrarem os sentimentos de afectividade para com a organização.

Capítulo 5

A discussão dos resultados, limitações e conclusões

Pela revisão bibliográfica realizada podemos aferir a existência de ligações entre o comprometimento organizacional e o stress de papel, sendo que ambas as variáveis apresentam relevância particular para os colaboradores em contacto directo com os clientes.

Neste trabalho procurámos averiguar o tipo de relações estabelecidas entre as variáveis, preconizando que o stress de papel representaria um antecedente do comprometimento organizacional, isto é, que indivíduos que percepcionam menores sentimentos de stress de papel, tenderiam a ser mais comprometidos com a organização.

Este capítulo tem assim como objectivo a análise dos resultados obtidos no ponto anterior, procurando interpretá-los à luz da literatura.

Neste ponto serão ainda apresentadas as conclusões retiradas, as limitações do estudo e ainda possibilidades de investigação futura.

5.1. A discussão dos resultados

A primeira análise dos resultados realça desde logo os valores elevados de resposta para as dimensões do comprometimento, com especial relevância para o comprometimento afectivo, em que a média das respostas se situou nos itens mais altos da escala, entre 5 e 6.

As médias obtidas para as restantes dimensões do comprometimento não foram tão elevadas, de onde se poderá, portanto, concluir que o sentimento de afectividade

para com a instituição é superior ao sentido de dever para com a mesma e mais forte que a noção de sacrifícios ou falta de alternativas fora dela.

Na literatura é também a componente afectiva a que mais comummente é utilizada para avaliação do comprometimento (Allen & Meyer, 1990, Porter *et al*, 1974), procurando evidenciar as razões de ordem emocional que ligam o colaborador à organização (Jaros e tal, 1993).

Tal acontece dada a noção existente de que uma ligação afectiva com a organização tenderá a estar relacionada com sentimentos de identificação, propiciando comportamentos proactivos e eficientes que visam a obtenção dos objectivos da organização (Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al*, 1982).

Será, portanto, de esperar que os inquiridos, dada a forte ligação afectiva que demonstram para com a organização, tendam a comportar-se de forma dedicada, executando o seu papel acima do que lhes é exigido com vista no atingir das metas da organização. Como o colaborador sente que «quer» pertencer à organização (Rego, 2003), esse sentimento potencia o seu envolvimento pessoal nos objectivos laborais (Meyer e Herscovitch, 2001).

A obtenção de um resultado evidente da forte ligação dos colaboradores à organização havia já ocorrido num estudo anterior realizado na organização, onde também se concluiu a natureza colectivista da cultura organizacional, indicando a propensão para a procura do bem-comum e para a existência de um sentimento de pertença elevada, situações propiciadoras de um maior comprometimento.

Quanto às percepções de stress, as mesmas registaram valores reduzidos, quer para a dimensão da ambiguidade quer para o conflito de papel.

Nesta interpretação consideramos, tal como já havia sido anteriormente referido, que a leitura da dimensão ambiguidade tem de ser realizada no sentido inverso, ou seja, entendendo as perguntas colocadas como averiguadoras da clareza de papel, enquanto oposta à ambiguidade de papel.

Os resultados contrariam o que seria expectável de acordo com a revisão bibliográfica, já que se preconizava que a função de gestores bancários, como forma integrante da FV, seria particularmente susceptível de experienciar stress de papel.

Essa propensão ocorreria como consequência da sua posição de fronteira (Belasco, 1966; Ford *et al*, 1976, Nygaard e Dahlstrom, 2002, Pruden, 1969, Walker *et al*, 1972, 1975, 1977), em interacção constante e directa com diversos clientes (Brown e Peterson, 1994; Churchill *et al*, 1976; Dubinsky e Hartley, 1986; Michaels *et al*, 1987, Singh *et al*, 1996) com interesses distintos e potencialmente antagónicos.

O carácter contínuo dessa interacção, para a função de gestão de clientes, aumentaria ainda a percepção de incompatibilidade de interesses (Belasco, 1966).

Por outro lado, o baixo conflito de papel para os comerciais poderá ser explicado de acordo com Johnston *et al* (1990), pela inerência na função de vendas da necessidade de tolerância e flexibilidade a expectativas diversas.

Será ainda de realçar a correlação significativa e positiva estabelecida entre as dimensões do stress de papel: ambiguidade e conflito que faz significar que quanto maior a ambiguidade maior o conflito e vice-vers, e que vem comprovar a nossa hipótese 5 de que a ambiguidade e o conflito de papel se relacionam positivamente.

O sentido da causalidade não consensual na literatura, pois enquanto alguns autores apresentam o conflito como causador da ambiguidade (Behrman e Perreault,

1984; Dubinsky *et al*, 1992, Michaels *et al*, 1987) outros defendem a relação inversa (Babakus, *et al*, 1996, 1999, Brown e Peterson 1993, Grant *et al*, 2001, Hartline e Ferrel, 1996; Sager; 1994; Weatherly e Tansik, 1993), não pode ser contudo avaliado, uma vez que o teste R de Pearson apenas estabelece correlações e não sentidos de causalidade.

Na defesa da primeira relação em que o conflito influenciaria a ambiguidade pelo facto do papel do colaborador ser simultaneamente definido por diversos intervenientes, potenciaria a ambiguidade encontramos Behrman e Perreault, 1984. Segundo os mesmos autores, o conflito de papel exerce assim uma forte influência na ambiguidade, pois situações conflituais poderão conduzir a incerteza quanto à forma de executar as tarefas (Dubinsky *et al*, 1992).

Por sua vez Michaels *et al*, 1987 defende que níveis superiores de conflito de papel tenderão a aumentar a ambiguidade dado o grande número de expectativas conflituais que são colocadas sobre o elemento focal, que tornam mais difícil definir como actuar e prioritizar por forma a atingir todas as expectativas.

No entanto, na generalidade a literatura aborda esta questão, teorizando que quanto maior a ambiguidade de papel percepcionada pelo colaborador, menor a clareza que este tem das suas tarefas e daquilo que é esperado dele, logo maior a probabilidade de que percepcione exigências contraditórias das contrapartes (Babakus, *et al*, 1996, 1999, Brown e Peterson 1993, Grant *et al*, 2001, Hartline e Ferrel, 1996; Sager; 1994; Weatherly e Tansik, 1993).

A primeira análise dos dados parece, portanto, evidenciar uma amostra de colaboradores comprometidos com a organização, com baixa percepção de sentimentos

de stress de papel e ainda globalmente satisfeitos com a sua situação laboral, já que a média de respostas para esta dimensão se situou em 15,24, com o valor mínimo de 8.

Este contexto vem de encontro à teoria preconizada por Beck e Wilson (2001) de que o comprometimento afectivo tenderia a desenvolver-se mais favoravelmente em ambientes de trabalho que potenciam a satisfação e a realização, sendo estes responsáveis pela crença do indivíduo em querer pertencer à organização.

A análise do enquadramento demográfico da amostra vem também contrariar a literatura, já que esta prevê na generalidade funções moderadoras destas variáveis nas relações entre o comprometimento e o stress de papel e os nossos resultados apresentam correlações não significativas com as variáveis em análise.

De facto, diversos autores apresentam as características pessoais, como antecedentes das diferentes dimensões do comprometimento. Assim, encontramos a idade e o sexo como antecedentes do comprometimento afectivo (Meyer *et al*, 1990; Mowday *e tal*, 1982), os processos de socialização, onde poderemos incluir a antiguidade e as habilitações literárias como antecedentes do comprometimento normativo (Hacket *et al*, 1994, Ko *et al*, 1997), e a antiguidade (enquanto indicadora da experiência profissional) como antecedente do comprometimento instrumental (Hacket *et al*, 1994), não se comprovando nenhuma destas relações no presente estudo.

A excepção acontece para as correlações estabelecidas entre o sexo dos inquiridos e o comprometimento instrumental e o conflito, sendo que ambas as relações não são claramente apresentadas na literatura.

A análise das correlações evidencia relações positivas e significativas entre o comprometimento afectivo e o comprometimento normativo e uma relação positiva entre este e a vertente instrumental.

Daqui se depreende a ligação existente entre as diferentes dimensões do comprometimento (Allen e Meyer, 1990) enquanto simultaneamente se demonstra que o comprometimento do indivíduo para com a organização terá tipologias diversas e possíveis origens e motivos distintos (Powell e Meyer, 2004), esperando-se que os impactos no comportamento sejam também diferenciados (Allen e Meyer, 1990). Com estes resultados fica apenas parcialmente comprovada a nossa H4 de que colaboradores afectivamente comprometidos com a organização, também o serão instrumental e normativamente.

O comprometimento afectivo relaciona-se positivamente e de forma significativa com a clareza de papel (enquanto dimensão oposta à ambiguidade de papel) e negativamente com o conflito, o que corrobora as evidências da literatura, quanto à existência de relações entre o comprometimento e o stress de papel (Babakus *et al*, 1996; Fisher e Gitelson, 1983; Morris e Sherman, 1981; Oliver e Brief, 1977-1978; Salancik, 1977; Zahra, 1985).

O sentido oposto desta relação comprova ainda o evidenciado de uma forma global por Jaramillo *et al* (2004) Mattson e Dubinsky (1979) e concretamente para o comprometimento afectivo por Glazer e Beehr (2005); Irving e Coleman (2003), Jackson e Schuler (1985), King e Sethi (1997), Mathieu e Zajac (1990), Meyer *et al* (2002) e Yousef (2002). Revela-se assim que maiores sentimentos de conflito e ambiguidade nas expectativas de papel significarão menor ligação afectiva com a organização, ou vice-versa.

Embora o coeficiente de correlação de Pearson não estabeleça uma relação de causalidade a análise das correlações permitiu-nos assim comprovar a existência de uma relação contrária entre as duas variáveis que faz supor que quanto mais comprometido o colaborador estiver com a sua organização menores serão as suas percepções de stress de papel.

No que concerne à intensidade das relações entre o comprometimento afectivo e as duas dimensões do stress de papel, a literatura aponta para uma correlação mais forte com a ambiguidade (Grant *et al*, 2001). A mesma tende a diminuir o comprometimento porque enfraquece a ligação do colaborador ao seu papel e consequentemente à organização (Salancik, 1977; Shapiro e Doyle, 1983). Agarwall e Ramaswami (1993) concluíram no seu estudo que a ambiguidade representaria o antecedente mais forte do comprometimento.

Os nossos resultados apresentam uma intensidade inversa com uma correlação entre o comprometimento afectivo e o conflito de -2,10 (Sig 0,000) e entre o comprometimento afectivo e a ambiguidade de 0,524 (Sig 0,006) evidenciando uma correlação mais forte com o conflito de papel.

Não obstante, se considerarmos a regressão linear estabelecida, onde ambas as dimensões de stress de papel são incluídas como antecedentes do comprometimento afectivo, de acordo com o preconizado por Jackson e Schuller (1985) e Namasivayam e Zhao (2007), é de facto a ambiguidade que apresenta maior poder preditivo.

Segundo essa mesma regressão linear, 35,4% da variância do comprometimento afectivo é explicada pelas variáveis ambiguidade e antiguidade, parecendo significar

que o comprometimento será tanto maior, quanto maior for o período de permanência na instituição e quanto mais clareza o colaborador percepcionar no seu papel.

Isto vem parcialmente justificar a nossa hipótese H1, denotando que o comprometimento afectivo será tanto maior, quanto menor for a ambiguidade de papel. Desta forma, quanto mais o colaborador se sentir seguro do papel que tem a desempenhar e daquilo que é esperado dele, quer da parte da organização, quer de outros parceiros laborais e sociais, maior será a ligação que o mesmo terá com a organização.

Verifica-se também uma correlação significativa e positiva entre a componente normativa e a ambiguidade, denotando que o sentido de dever para com a organização será tanto maior, quanta mais clareza o colaborador percepcionar no seu papel. Atendendo a que o comprometimento normativo corresponde à internalização das regras e identidade da organização (Jaros *et al*, Penley e Goul, 1988), parece-nos compreensível que quanto mais claras elas se apresentarem ao indivíduo, maior a sua capacidade de compreensão e assimilação e logo mais forte a ligação normativa com a organização.

Esta relação estabelecida entre o comprometimento normativo e a ambiguidade é comprovada pela regressão linear estabelecida, onde a ambiguidade surge como uma das variáveis admitidas como explicadoras da dimensão normativa.

Não obstante, o maior poder explicativo para o comprometimento normativo parece residir na variável antiguidade, acrescentando-se (relativamente ao comprometimento afectivo) a dimensão idade.

A ligação entre a idade, a antiguidade e a dimensão normativa do comprometimento poderá advir do período mais extenso de socialização ocorrido, isto é, quanto maior o tempo em que o colaborador pertence à organização (variável directamente ligada à sua idade), maior a interiorização das suas normas e logo maior o sentido de dever para com a mesma.

A correlação entre o comprometimento normativo e o conflito de papel não é estatisticamente significativa.

Daqui se conclui que a nossa H2 fica apenas parcialmente comprovada, no que refere à ligação entre a dimensão normativa do comprometimento e a ambiguidade de papel.

A componente instrumental, contrariamente à vertente afectiva, apresenta uma correlação positiva com o conflito de papel. Este resultado é coincidente com os obtidos por diversos autores que advogam que quando o colaborador se encontra ligado à organização por sentimentos de falta de alternativas, mesmo em situações de stress de papel, ele tenderá a permanecer (Glazer e Beehr, 2005; King e Sethi, 1997; Meyer *et al*, 2002).

Por outro lado, esta relação poderá evidenciar que quanto mais o colaborador experiencia conflito de papel, mais se liga à organização por percepcionar não ter outras alternativas viáveis.

Esta relação de causalidade é comprovada na regressão linear, onde o modelo apresenta apenas como variáveis influenciadoras o sexo dos inquiridos e o conflito de papel, esta última com uma relação de sentido positivo. Tal relação significará que

quanto maior for o conflito de papel sentido pelos colaboradores maior será a tendência para que desenvolvam laços meramente instrumentais com a organização.

A evidência de uma relação positiva entre o comprometimento instrumental e o conflito de papel, vem contrariar a nossa ideia inicial de que o sentido das relações estabelecidas entre as dimensões do stress de papel e as dimensões do comprometimento seria sempre igual. Isto é, de uma forma generalizada, tanto a ambiguidade como o conflito de papel tenderiam a influenciar negativamente todas as dimensões do comprometimento organizacional.

Rejeita-se assim a nossa H3 de que colaboradores que percepcionam maior stress de papel tendam a ser menos comprometidos instrumentalmente com a organização.

Mas, tal como referido aquando da explanação desta ideia, a literatura já focara a possibilidade desta relação contrária entre a vertente instrumental e as dimensões do stress de papel(Addae *et al*, 200).

Adicionalmente, a ligação positiva estabelecida com a dimensão instrumental parece vir corroborar as teorias que defendem que o comprometimento instrumental não é necessariamente uma forma positiva de ligação à organização. Indivíduos que se encontram ligados à organização por sentimentos de necessidade podem acabar por desenvolver comportamentos passivos (Meyer e Allen, 1997) ou desempenhos que se cingem ao mínimo estipulado (Rego e Souto, 2004).

Relacionando estes dados com as correlações obtidas para a dimensão satisfação, que apresenta valores significativos com todas as variáveis em análise, com excepção do comprometimento instrumental, poderemos também preconizar que os resultados

comprovam a ligação esperada de que maior satisfação signifique maior comprometimento (dadas as correlações positivas) e menor stress de papel (dadas as correlações positiva com a clareza de papel e negativa com o conflito de papel) e vice-versa.

A inexistência de correlação significativa com a satisfação não permite corroborar a teoria de que o comprometimento instrumental estaria tendencialmente relacionado de forma inversa com a satisfação, havendo autores que advogam até que o sentimento de necessidade de pertença da organização poderá advir da insatisfação com o trabalho ou a organização (Rego *et al*, 2007).

A regressão estabelecida para a satisfação permitiu-nos concluir que os principais factores explicativos da mesma seriam o comprometimento afectivo e a clareza de papel numa ligação positiva e o conflito de papel, numa relação contrária. Tal ilação vem de encontro ao preconizado na literatura que define que a satisfação dos colaboradores será influenciada pela ligação afectiva à mesma e pelos sentimentos de stress de papel (Jackson e Schuller, 1985)

5.2. Conclusões

No mundo competitivo actual a estratégia de sucesso das empresas passa necessariamente pela qualidade e diferenciação de serviço que é entregue ao cliente, estando esse factor directamente dependente dos seus colaboradores, uma vez que são estes os responsáveis pela entrega desse serviço.

Como tal, a ligação dos colaboradores à instituição é fulcral, enquanto contexto através do qual o colaborador se sente ligado à organização e motivado para atingir os objectivos da mesma. Um dos factores que poderá enfraquecer estes laços está

relacionado com o stress de papel que pode ser percepcionado pelos colaboradores, que sentem como incompatíveis e pouco claras as expectativas do seu papel.

O presente trabalho teve como intuito avaliar, face à importância destes conceitos para a organização, a relação estabelecida entre o stress de papel e o comprometimento organizacional nos colaboradores.

O conceito de comprometimento do colaborador à sua organização tem recebido atenção crescente na literatura à medida que tanto chefias como analistas procuram formas de reter os colaboradores e melhorar a sua performance (Steers, 1977).

Neste âmbito, o comprometimento organizacional é importante por diversas razões: primeiro porque tem vindo a ser indicado como um previsor de *turnover*, melhor do que a própria satisfação no trabalho (Kock e Steers, 1976, Porter *et al*¸1974), depois porque estudos vêem a demonstrar que colaboradores mais comprometidos tendem a desempenhar mais eficientemente as suas funções (Mowday *et al*, 1974), contribuindo para a produtividade da organização como um todo (Schein, 1970; Steers, 1975).

Neste contexto, o ponto 1 deste trabalho evidenciou a importância do comprometimento para as organizações, avaliando-o enquanto componente da cultura organizacional. Concluiu-se de forma sintética que o comprometimento representa um estado de espírito que aborda os laços estabelecidos com a organização e as suas origens e conduz a determinados comportamentos, para e na mesma.

Foram apresentados os diferentes tipos de comprometimento e os modelos mais focados na literatura para a sua explicação, com especial relevância para a apresentação do modelo teórico que serviu de base à parte empírica desta investigação. Este modelo, enunciado por Allen & Meyer (1990), apresenta-nos o comprometimento como um

conceito multidimensional, registando como principais dimensões o comprometimento afectivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental. A primeira dimensão representa a ligação afectiva do indivíduo com a organização, definindo que o colaborador permanece porque «quer» pertencer à organização. A dimensão normativa encerra uma noção de dever, sendo que o indivíduo percepciona que «deve» permanecer na organização. Por fim, a dimensão instrumental representa uma ligação à organização por falta de alternativas viáveis e/ou pela noção de elevados sacrifícios na saída da mesma. Neste caso o colaborador só permanece porque sente que «tem» de o fazer.

O ponto 2 focou o stress de papel, tratando-se este de um dos temas organizacionais mais discutidos actualmente, atendendo às diversas fontes de onde o mesmo pode advir e considerando o seu efeito nos comportamentos organizacionais (Hunsaker, 1986). De facto, se por um lado, níveis moderados de stress poderão servir como força motivadora (Maahs e Pratt, 2001), por outro, níveis excessivos do mesmo poderão resultar na exaustão psicológica, biológica e social (Dignam *et al*, 1986).

Neste ponto foram ainda abordadas as principais dimensões do stress de papel: a ambiguidade que corresponde ao nível de incerteza do indivíduo face às expectativas dos outros sobre o seu papel e performance (Churchill *et al*, 1976; House e Rizzo, 1972; Nicholson e Goh, 1983; Rizzo *et al*, 1970) e o conflito, que se refere ao grau de disparidade e incompatibilidade existente entre as expectativas associadas ao papel (House e Rizzo, 1972).

No ponto 3 pretendeu-se enunciar a relação existente entre os dois conceitos: comprometimento e stress de papel, procurando evidências na literatura que demonstrem a sua ligação. Em forma de síntese concluiu-se que um ambiente de trabalho caracterizado por exigências conflituosas (elevado conflito de papel) e falta de

clareza sobre as tarefas e performance (elevada ambiguidade de papel), resultaria numa menor vontade do indivíduo se comprometer com a organização (Dubinsky, 1992).

A hipótese principal do trabalho decorre assim desta premissa, advogando que as percepções de stress de papel tenderiam a condicionar o comprometimento do colaborador à organização, isto é, quanto maiores as percepções de stress de papel, menor o comprometimento organizacional. Dentro desta hipótese apontava-se ainda para a ligação entre as diferentes dimensões do comprometimento e do stress de papel. Uma última hipótese pretendia ainda avaliar as ligações entre as duas dimensões do stress de papel.

Os resultados obtidos permitiram-nos comprovar parcialmente a primeira hipótese, encontrando correlações significativas entre o comprometimento afectivo e normativo e a ambiguidade, enquanto por sua vez o comprometimento instrumental parece depender positivamente do conflito de papel.

E se se comprovou a ligação entre as dimensões do comprometimento e as dimensões do stress de papel, foram também verificadas correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional e do stress de papel entre si.

Por um lado comprovou-se a existência de ligações entre os comprometimentos afectivo, normativo e instrumental, de acordo com o estabelecido na literatura (Allen e Meyer, 1990) e por outro a relação existente entre as duas dimensões do stress de papel, sendo a relação estabelecida positiva, preconizando que quanto maior o conflito de papel, maior a ambiguidade ou vice-versa.

De uma forma geral, parece, portanto, verificar-se o enunciado na literatura que preconizava uma relação entre o comprometimento organizacional e o stress de papel, encontrando-se também ligações destes conceitos à satisfação dos colaboradores.

Desta forma, colaboradores que percepcionam menor stress de papel, tenderão a ser mais comprometidos com a organização e por conseguinte mais satisfeitos

Não obstante, a dimensão e complexidade dos conceitos em análise permitiu-nos perceber que o presente estudo seria apenas o primeiro passo para a sua compreensão e para a exploração das relações que se estabelecem quer entre eles, quer ainda com outros constructos, variáveis e comportamentos organizacionais.

5.3. Implicações para a Gestão

Embora enfermo das limitações que a seguir serão apresentadas acreditamos que o presente trabalho veio comprovar a importância de ambientes que potenciem a transparência do papel acometido aos colaboradores, contribuindo para a diminuição da ambiguidade e conflito que do mesmo pudessem decorrer.

Colaboradores que percepcionam um menor stress de papel, tenderão por sua vez a ser colaboradores mais comprometidos com a organização, com propensão para trabalhar em prol dos seus objectivos e estando dispostos a esforçar-se para os atingir.

As chefias poderão procurar atenuar os efeitos negativos do stress de papel atrevés de diferentes acções como sejam a concessão de maior autonomia e flexibilidade nas negociações com os clientes (Bitner *et al*, 1994), a construção de ambientes de trabalho mais definidos e com apoio por parte das chefias (Behramn e Perreault, 1984; Schaubroeck *et al*, 1988; Teas, 1983), fornecendo os mecanismos para que os

colaboradores lidem de forma mais eficiente com as tensões do turbulento mercado laboral actual (Boles e Babin, 1996).

De acordo com Kahn, *et al*, (1964), diversos métodos poderão contribuir para a redução do conflito e da ambiguidade, incluindo as mudanças na estrutura organizacional da empresa, o desenvolvimento de novos critérios para selecção e colocação do pessoal, aumentar as capacidades de tolerância e gestão de stress (nomeadamente através de formação, incluindo *case-studies e role-plays*) e fortalecendo os laços interpessoais entre todos os membros organizacionais.

As chefias deverão assim garantir que o pessoal de contacto percebe com clareza aquilo que é esperado da sua função (Hartline e Ferrel, 1996), o que pode ser atingido sobretudo através de uma comunicação clara dentro da organização (Reardon e Enis, 1990).

Jackson e Schuller(1985) advogam que os comportamentos de orientação para o cliente poderão ser fomentados através de *feedback* constante sobre a performance dos colaboradores, de uma liderança clara e construtiva , de políticas claras e participação nos processos de decisão, pela relação que estas variáveis mantêm com o stress de papel.

A participação dos colaboradores nos processos de delineação de estratégias e de tomada de decisão é apontada em diversos estudos como potenciadora do comprometimento organizacional (Mowday *et al*, 1981), uma vez que leva a que estes tenham uma maior aceitação sobre os objectivos traçados (Schaubroeck *et al*, 1989).

Também o suporte de colegas e chefias é apresentado como directamente ligado à satisfação e consequentemente ao comprometimento (Ganster *et al*, 1986). Por outro

lado, se não existir esta noção de suporte e justiça por parte dos colaboradores, os mesmos tenderão a visualizar a organização como injusta e não merecedora do seu esforço, diminuindo o seu comprometimento afectivo (Addae *et al*, 2008).

A evidência empírica tem ainda demonstrado que o comprometimento tende a ser superior nos trabalhos que pressupôe maior variedade de tarefas (Glisson e Durick, 1988, Hunt *et al*, 1985), maior autonomia (Hunt *et al*, 1985, Losocco, 1989, Rabinowitz *et al*, 1997), identificação (Steers, 1977) e *feedback* (Hunt *et al*, 1985; Porter e Steers, 1973).

O controle das dimensões de stress de papel nos colaboradores permitirá às organizações não só actuar sobre as medidas tradicionais de desempenho, mas também sobre a orientação da sua FV para o cliente, permitindo aumentar o nível de serviço e consequentemente a sua competitividade (Bettencourt e Brown, 2003).

Por outro lado, a revisão bibliográfica demonstra que a perçepção de um ambiente organizacional de consideração e suporte, definido como o grau em que os indivíduos se sentem valorizados e importantes para a organização, está positivamente relacionada com o seu comprometimento à mesma (Eisenberger *et al*, 1990). Organizações que demonstram preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores recolhem dos mesmos um maior comprometimento (Grover e Crooker, 1995).

E o comprometimento dos colaboradores à organização mostra-se essencial na medida em que são identificados diversos comportamentos e atitudes que o mesmo pode influir, podendo realçar-se a assiduidade, o *turnover*, a pontualidade, os comportamentos de cidadania e o próprio desempenho (Allen e Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999; Meyer, 1997, Meyer *et al*, 1989).

Conclui-se portanto da importância de estabelecer práticas de gestão que procurem a moderação dos sentimentos de stress de papel e por consequência a potenciação de um maior comprometimento do indivíduo à organização.

Emerge, portanto, a consciência de que o sucesso das organização passará inevitavelmente pelas pessoas e que estas só estarão disponíveis a realizar um esforço-extra na sua obtenção, caso percepcionem claramente o seu papel, não sentindo pressões antagónicas e permitindo uma identificação com a organização que por sua vez é a base de um sentimento afectivo e de orgulho para com a mesma.

5.4. Limitações e Pistas Futuras

O presente trabalho apresenta algumas limitações na esfera metodológica.

Por um lado a nossa amostra foi obtida em apenas uma organização, o que reduz a capacidade de generalização dos resultados. Não obstante, houve o cuidado de constituir uma amostra geograficamente representativa da população e a sua dimensão foi considerável, o que já nos confere algum poder de generalização.

Por outro lado a escolha de realizar o inquérito com base em inquiridos que realizassem todos a mesma função, embora possa parecer redutora, mostrou-se-nos como justificada atendendo a que foram seleccionados os colaboradores que mais directamente incorporam a noção de pessoal de contacto, pela sua posição de fronteira, dado o contacto constante com clientes.

Um segundo aspecto que poderá ter condicionado os resultados obtidos poderá estar relacionado com a tradução do instrumento de medida utilizado para medir o stress de papel. A isto acrescerá o facto de nos termos apercebido que a construção dos itens

utilizados para medição da ambiguidade de papel, conduzia ao apuramento efectivamente a sua dimensão oposta, isto é, da clareza de papel. Parece-nos contudo que o método da tradução/retradução, terá minimizado os impactos da tradução do instrumento, uma vez que se procurou manter o sentido original do mesmo. Adicionalmente a interpretação dos resultados da ambiguidade de papel foi feita à luz desse constrangimento, pelo que se terá ultrapassado esse obstáculo.

Ainda relativamente ao questionário, poderá também ser considerada uma limitação o facto de se ter utilizado um item único para aferir a satisfação do colaborador, sobretudo tratando-se de um conceito tão lato e complexo. Todavia, o apuramento da satisfação do colaborador não constituía o cerne do presente trabalho, tendo sido incluída dada a ligação constante que é estabelecida na literatura entre este conceito e as duas variáveis em análise: o comprometimento organizacional e o stress de papel.

Por fim, relativamente às regressões estabelecidas poderá ainda considerar-se que talvez devessem ter sido incluídas as outras dimensões do comprometimento enquanto variáveis influenciadoras do mesmo, seguindo o preconizado por Allen & Meyer (1990) de que as dimensões são interdependentes. O objectivo das regressões era contudo, perceber essencialmente o impacto que as dimensões do stress de papel teriam na explicação de cada uma das variáveis do comprometimento, daí a não inclusão das suas demais dimensões.

Para sustentar as conclusões enunciadas bem como para melhor explorar as relações entre as variáveis em análise, pensamos que este trabalho poderia ser replicado em outras instituições, nomeadamente cruzando os resultados com a tipologia da cultura organizacional apresentada pelas outras insituições. Tal situação ajudaria a perceber o

impacto que o ambiente organizacional poderá ter nesta relação, acreditando nós que sairia evidenciada a importância de uma cultura organizacional forte e de suporte, potenciadora da identificação do indivíduo à mesma.

Adicionalmente poderiam também tentar perceber-se o impacto das referidas variáveis em outros comportamentos além da satisfação, como por exemplo os comportamentos de cidadania organizacional, a performance e o turnover.

Por outro lado e atendendo a que a instituição onde foi realizado o presente estudo se encontra a implementar uma nova estratégia de posicionamento no mercado, através de um maior enfoque no cliente, pressupondo como base uma maior identificação e motivação dos colaboradores, pensamos que seria interessante replicar o presente estudo na mesma instituição novamente. O apuramento de resultados posteriores permitir-nos-ia realizar uma análise temporal, procurando averiguar os impactos desta alteração estratégica nos níveis de comprometimento organizacional da amostra.

Qualquer replicação do presente estudo deveria contudo ultrapassar o problema metodológico da dimensão ambiguidade de papel, transformando as questões de forma a apurarem efectivamente a ambiguidade e não a clareza de papel.

Referências Bibliográficas

Abdlla, I. A. (1991), "Social support and gender responses to job stress in an Arab culture", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Abdulla, M. H. and Shaw, J. D. (1999), "Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Abdull-Muhmin, A. G. (2005), "Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Abelson, MA and Sheridan, JE (1981), "Catastrophe model of employee withdrawal leading to jobtermination among nursing home staff", in Bateman, Thomas S. and Stephen Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, 1984, pp. 95-112;

Acquino, K., Griffeth R. W., Allen D. G., Hom P. W. (1997), "Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Adams, J. Stacy (1976), "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Addae, Helena M. and K. Praveen Parboteeah (2008), "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, N.º 6, 2008, pp. 567-582;

Agarwal, S. (1993) "Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study", *Journal of International Business Study*, Vol. 24, N.º 4, 1993, pp. 715-739;

Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Akroid, Steve and Crowdy, Philip (1990), "Can be managed? Working with 'raw' material: The case of the English Slaughtermen", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Akroid, Duane, Legg, F, Jackonski, MB, Admas, RD (2008), "The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists organizational commitment", *Radiography*, 2008, pp. 1-8:

Albaum, Gerald and Gilbert A. Churchill, Jr., eds (1979), "Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs", in Behrman, D., W. Bigoness, and W. Perreault, Jr. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Indus trial Salespersons," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, pp. 9-21;

Albert, S. and D. Whetten (1985), "Organizational Identity", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Albrow, Martin (1992), "*Sine ira et studio* – or do organizations have feelings?", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Alken, Michael and Jerald Hage (1972), "Organizational Permeability, Boundary Spanners and Organizational Structure", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Allen, N.J., Meyer, J.P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, pp. 1-18;

Allen, N. J. and John P. Meyer (1990), "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, N.º 4, Dec. 1990, pp. 847-858;

Allen, N.J., Meyer, J.P.(1993), "Organizational Commitment: Evidence or Career Stage Effects?", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Allen, N.J., Meyer, J.P.(1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, pp. 252-276;

Allen, N.J., Meyer, J.P.(2000), "Construct validation in organizational behavior research; The case of organizational commitment", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Allen, Natalie J. and Douglas B. Grisaffe (2001), "Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 209-236;

Allen, Natalie J. (2003), "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 511-515;

Alutto, JA, Hrebiniak, LG and Alonso, RS (1973), "On operationalizing the concept of commitment", in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Alley, W. and Gould, RB (1975), Feasibility of estimating personnel turnover from survey data: a longitudinal study", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Al-Quattan, A. (1987), "The relationship between organizational commitment and personal characteristics and job performance", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Alvesson, Mats (1993), "Cultural perspectives on organizations", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Alvesson, Mats (2002), "Understanding organizational culture", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Alvesson, Mats and Berg, Per Olof (1992), "Corporate culture and organizational symbolism", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Aluto, J. A. (1969), "Men, motivation and productivity", in Hunt, S.D., *et al*, (1985), "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 112-126;

Al-Meer, Abdul Rahim A. (1989), "Organizational Commitment: A comparison of Westerners, Asians and Saudis", in Agarwal, S. (1993) "Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study", *Journal of International Business Study*, Vol. 24, N.º 4, 1993, pp. 715-739;

Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Angle, H. L., J. L. Perry.(1981), "An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 26, March 1981, pp. 1-14;

Angle, H. and Perry, J. (1983), "Organizational commitment: Individual and organizational influences", in Blau, G. J. and Kimberly B. Boal (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N.º 2, 1987, pp. 288-300;

Angle, H. L. and Lawson, M. B. (1994), "Organizational commitment and employees performance ratings: both type of commitment and performance count", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Argenti, P. A. (1998), "Corporate Communication", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Argyris, Chris, Schon, Donald A. (1978), "Organizational learning: A theory of action perspective", in Chang, Dac Ryun and Hang Cho (2008), "Organizational memory influences new product success", *Journal of Business Research*, 61, 2008, pp. 13-23;

Arnold, H. J. and Feldman D. C. (1982), "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", in Meyer, John P. and Natalie J. Allen (1988), "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, 1988, pp. 195-209;

Arthur, M. B. and Rousseau D. M. (1996), "The boundary career as a new employment principle", in Ngª, Thomas W. H. And Daniel C. Feldman (2008), "Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 2008, pp. 268-277;

Aryee, S., Wyatt, T. And Ma Keng, M. (1991), "Antecedents of organizational commitment and turnover intensions among professional accountants in different employment settings in Singapore", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Ashforth, B. C. And F. Mael (1989), "Social identity theory and the organization", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Ashforth, B. C. and F. Mael (1996), "organizational identity and strategy as a context for the individual", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Ashmos, D.P.; Duchon, D., "Spirituality at work: A conceptualization and measure", in Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007;

Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Awamleh, N. A. (1996), "Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C. (1999), "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behaviour relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N.º 1, 1999, pp.58-70;

Babakus, E.; Cravens, D. W.; Johnston, M.; Moncrief, W.C., (1996), "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 1996, pp. 33-46;

Babin, B. J. and Boles J. S. (1996), "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction", in Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P., 2003, "Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, pp. 323-340;

Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Bacharach, S. B., P. Bamberger and S. Conley (1991), "Work-home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work", in Singh J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Badrinarayanan, Vishag and Sreedhar Madhavaram (2008), "Workplace spiruality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 421-434;

Bagozzi, Richard P., (1978), "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Bagozzi, R.P., (1980), "The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002) "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Bagozzi, R. P. (2003), "Positive and negative emotions in organizations", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Baker, William F., Sinkula James M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", in Chang, Dac Ryun and Hang Cho (2008), "Organizational memory influences new product success", *Journal of Business Research*, 61, 2008, pp. 13-23;

Baker R.A., Ahmad K Z (2003), "The Association Between Training and Organizational Commitment among White-Collar Workers in Malaysia", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Elpine de Boer and Wilmar B. Schaufeli (2003), "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 2003, pp. 341-356;

Balmer, J. M. T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Balmer, J. M. T. and Dirnnie, K. (1999), "Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Balmer, J. M. T. and C. R. Gray (2000), "Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and

Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Balmer, J. M. T. and S. A. Greyer (2002), "Managing the multiple identities of the corporation", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Barnes, J.W.; Jackson, D.W., Jr.; Hutt, M. D.; Kumar, A., (2006), "The Role of culture strength in shaping sales force outcomes", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 255-270;

Bartol, Kathryn M. (1979), "Professionalism as a Predict of Organizational Commitment , Role Stress and Turnover: A Multidimensional Approach", in Brown, S.P, Robert A.P.(1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satistaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N.º 1, Fev. 1993, pp. 63-77;

Bashaw, ER; Grant SE (1994), "Impact of job formalization and administrative control on attitudes of industrial salespersons distinctive nature of work commitments: Their relationship with personal characteristics, job performance and propensity to leave", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Bashaw, R, Eduward and E. Setphen Grant (1994), "Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance and propensity to leave", in Badrinarayanan, Vishag and Sreedhar Madhavaram (2008), "Workplace spiruality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 421-434;

Bateman, Thomas S. and Stephen Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, 1984, pp. 95-112;

Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'", in Chen, Zhen Xiong and Anne Marie Francesco (2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 490-510;

Bateman T S and Strasser S A (1984), "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Baugh, SG and Roberts RM (1994), "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementary", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Beatty, S. E., Kahje, L. R. and Homer, P. (1988), "The involvement-commitment model: Theory and implications", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Beck, Karen and Carlene Wilson (2001), "Have we studied, should we study and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 257-278;

Becker H S (1960), "Notes on the Concept of Commitment", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Becker, T. E., et al.(1996), " Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 2, pp. 464-482;

Bedian, A.G. and Armenakis, A.A. (1981), "A Path- Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N.º 2, pp.417-424;

Bedian, Arthur G., Burke, Beverly G. and Moffett, Richard G. (1988), "Outcomes of Work-Family Conflict among Married Male and Female Professionals", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Beehr, Terry A. (1976), "Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Subjective Role Ambiguity and Role Strain", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Beehr, T., Walsh, J. and Taber, T. (1984), "Relationship of stress to individually and organizationally valued atates: higher order needs as a moderator", in Koustelious, A., Nicholas Theodorakis and Dimitris Goulimaris (2004), "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18, N.º 2, pp.87-92;

Begley, T. M. and Czajka, J. M. (1993), Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change", in Wasti, S. Arzu (2005), "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 2005, pp. 290-308;

Behrman, D., Bigoness W., and Perreault, W.O (1981), "Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences Upon Salesperson's Job Satisfaction and Job Performance," in Singh, J.; Verbeke W.; Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, Jul. 1996, pp. 69-86;

Behrman, D., W. Bigoness, and W. Perreault, Jr. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Indus trial Salespersons," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, pp. 9-21;

Belasco, M. (1966), "The Salesman's Role Revisited,", in Singh, J.; Verbeke W.; Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, Jul. 1996, pp. 69-86;

Ben-Baker, K; Al-Shammari, ES; Jefri, OA and Prasad, JN (1994), "Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A predictive study", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Bendixen. M and Bruce Burger (1998), "Cross-cultural management philosophies", *Journal of Business Research*, 42, 1998, pp. 107-114;

Benkhoff, B. (1997), "Ring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Benkhoff B (1997), "Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy", *in* Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Benkhoff, B (1997), "Ignoring commitment is costly: New approaches established the missing link between commitment and performance", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Bergman, M. E. (2006), "The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Berkowitz, Eric N. (1980), "Role Theory, Attitudinal Constructs and Actual Performance: A Measurement Issue", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Bernstein, D. (1986), "Company image & reality: A critique of corporate communication", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Bettencourt L.A., Brown S.W. (2003), "Role Stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, N.º 4, 2003, pp.394-408;

Bettencourt, LA, Kevin P. Gwinner and Matthew L. Meuter (2001), "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors", in Bettencourt L.A., Brown S.W. (2003), "Role Stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, N.º 4, 2003, pp.394-408;

Bhuian, SN; Al-Shammari, ES; and Jefri, OA (1994), "Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Bhuian, S. N. and Shahidulislam, M. (1996), "Continuance commitment and extrinsic job satisfaction among a novel multicultural expatriate workforce", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Bhuian, S. N. and Abdul-Muhmin A. G. (1997), "Job satisfaction and organizational commitment among 'guest-worker' salesforce: the case of Saudi Arabia", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Bhuian, Shahid N., Bulent Menguc and Rene Borsboom (2005), "Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model Versus a Linear-Quadratic –Interactive Model", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G. and Cropanzano, R. (2005), "A construct validity study of commitment and perceived support variables", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A., Tetreault, M.S.(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Bitner, M.J., Booms,B.H.,Mohr, L.A.(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's View," in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Blau, GJ (1986), "Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Blau, G. J. and Kimberly B. Boal (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N.º 2, 1987, pp. 288-300;

Blau, G. J. (1987), "Using a person-environment fit model to predict jon involvement and organizational commitment", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Blau, G. J. (1989), "Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Blau, Gary (2001), "On assessing the construct validity of two multidimensional constructs occupational commitment and occupational entrenchment", *Human, Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 279-298;

Blau, G. J., Boal, K.B.(1987), "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Bluedorn, AC (1982), "A unified model of turnover form organizations", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Boles, James, Raman Madupalli, Brian Rutherford and John Andy Wood (2007), "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/5, 2007, pp. 311-321;

Boles, James S., Mark W. Johnston and Joseph F. Hair Jr. (1997), "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Boles, J. S., Howard W. G. and Donofrio H. H. (2001), "An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction", in Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Bolon, D.S. "Organizational citizenship behavior amog hospital employees; a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Boshoff, C. and Mels, G. (1995), "A causal model to evaluate the relationships among supervision role stress organizational commitment and internal service quality", in Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Bowen, David E. and Benjamin Schneider (1985) "Boundary Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Bowen, D. E. and Lawler, E. E. III (1995), "Empowering service employees", in Fry, L.W.(2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 693-727;

Boyar, S. L., Maertz C. P., Pearson A. W. and Keough S. (2003), "Work-family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions", in Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Brashear, Thomas G., Danny N. Bellenger, Hiram C. Barksdale and Thomas N. Ingram (1997), "Salesperson behaviour: Antecedents and links to performance", in Mulki, Jay Prakash, William B. Locander, Greg W. Marshall, Eric G. Harris and James Hensel (2008), "Workplace isolation, salesperson commitment and job performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 1, winter 2008, pp. 67-78;

Bravo, Maria Jesus, Jose Maria Peiró, Isabel Rodriguez and William T. Whitely (2003), "Social Antecedents of the Role Stress and Career Enhancing Strategies of Newcomers to Organizations: A Longitudinal Study", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Breaugh, J. A. (1980), "A comparative investigation of three measures of role ambiguity", in Schaubroeck, J., Cotton, J.L., Jennings, K.R.(1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 1989, pp. 35-58;

Brett, J.F.; Cron, W.L.; Slocum, J.W.Jr (1995), "Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, N.º 1, Fev. 1995, pp.261-271;

Brewer, A. M. (1996), "Developing commitment between managers and employees", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Brief, A., Aldag, R. (1976), "Correlates of role indices", in Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Brief, Arthur P. And Ramon J. Aldag (1980), "Antecedents of organizational commitment among hospital nurses", in Still, L.V.(1983), "Part-Time Versus Full-Time Salespeople: Individual Attributes, Organizational Commitment and Work Attitudes", *Journal of Retailing*, Vol. 59, N.º 2, Summer 1983, pp. 55-79;

Brooke, P. P., Russel, D. W. and Price, J. L. (1988), "Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Brow, R. B. (1996), "Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Brown, Michael (1968), "Identification and some conditions of organizational involvement", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Brown, S.P, Robert A.P.(1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satistaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N.º 1, Fev. 1993, pp. 63-77;

Brown, S.P, Robert A.P.(1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April 1994, pp. 70-80;

Bruch, Heike and Ghoshal, Sumantra (2003),"Unleashing rganizational energy", Sloan Management Review", 2003, pp. 45-51;

Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, pp. 533-546;

Burroughs, S.M.; Eby, L.T.(1998), "Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework", *Journal of Community Psychology*, Vol. 26, N.º 6, 1998, pp. 509-532;

Bush, Ronald F. and Paul S. Bush (1981-82), "The relationship of tenure and age to role clarity and its consequences in tha industrial salesforce", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Cardona, P., Lawrence, B.S., Bentler, P.M.(2004), "The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behaviour", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Carmeli, A. and Freund A. (2004), "Work commitment, job satisfaction and job performance: an empirical investigation", in Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Carochinho, J.A., Neves, J.G, Jesuíno, J.C.(1998), "Organizational commitment – o conceito e a sua medida: adapatação e validação do Organizational Commitment Questionaire (OCQ), para a cultura organizacional portuguesa", in Rego,. A.(2003), "Comprometimento organizacional e ausência psicologica: Afinal, quantas dimensões?", ERA, Vol. 43, Out/Dez 2003, pp. 25-33;

Caruana, A., Ewing, M. and Ramaseshan, B. (1997), "Organizational commitment and performance: The Australian public sector experience", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Chang, Dac Ryun and Hang Cho (2008), "Organizational memory influences new product success", *Journal of Business Research*, 61, 2008, pp. 13-23;

Chandrashekaran, M.; McNeilly, K.; Russ, F.A.; Marinova, D. (2000), "From uncertain intentions to actual behavior: A thershold model of whether and when salespeople quit", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N.º 4, Nov. 2000, pp. 463-479;

Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Cohen, S, (1980), "Aftereffects of Stress on Human Performance and Social Bheavior: A Review of Research and Theory", *Psychological Bulletin*, Vol. 88, N.º 1, pp. 82-108;

Chen, Zhen Xiong and Anne Marie Francesco (2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 490-510;

Chen, Ching Fu (2006), "Job satisfaction, organizational commitment and flight attendants turnover intentions: A note", *Journal of Air Transport Management*, 12, 2006, pp. 274-276;

Chen, Jingqui and Lei Wang, (2007), "Locus of control and the three components of commitment to change", *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, 2007, pp. 503-512;

Cheney, G. and Christensen, L. T. (2001), "Organizational identity : Linkages between internal and external communication", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Cheng, Yuqiu and Margaret S. Stockdale (2003), "The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 465-489;

Chenhall, R. H. and Brownell, P. (1988), "The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable", in Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Cheung, C-K. (2000), "Commitment to the organization in exchange for support from the organization", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Chonko, Lawrence B. And John Burnett (1983), "Measuring the Importance of Ethical Situations as a Source of Role Conflict: A Survey of Salespeople, Sales Managers and Sales Support Personnel", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Chonko, L.B., Roy D.H., and Danny N.B. (1986), "Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity," Journal of Personal Selling & Sales Management, May 1986, pp. 35-48;

Chow, Chee W., Graeme L. Harrison, Jill L. McKinnon and Anne Wu (2002), "The organizational culture of public accounting firmas: Evidence from Taiwanese local and US affiliated firms", *Accounting Organizations and Society*, 27, 2002, pp. 347-360;

Churchill, G A.Jr., Ford, N.M., Walker,O Jr.(1985), "Determinants of Sales Performance: A Meta Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May 1985, pp. 103-118;

Churchill, G.A. Jr., Ford N.M., Walker,O Jr. (1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force," *Journal of Marketing Research*, Vol. XIII, November 1976, pp. 323-332;

Churchill, G. A. Jr. and O. C. Walker (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", in Grant K., Cravens, D.W., Low, G.S., Moncrief, W.C. (2001), "The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 29, N.º 2, 2001, pp. 165-178;

Churchill, Gilbert, Neil M. Ford and Orville C. Walker (1990), "Sales force management", in Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Cichy, Ronald F., JaeMin Cha and SeungHyun Kim (2009), "The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 2009, pp. 53-62;

Claessens, Brigitte, J.C., Wendelien Van Eerde, Christel G. Rutte and Robert A. Roe (2004), "Planning Behavior and Perceived Control of Time at Work", in Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Clark, CE and Larkin JM (1992), "Internal auditors: Job satisfaction and professional commitment", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Clegg, CW (1983), "Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and empirical study", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al*.'s

Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia and Nord, Walter (1996), "Handbook of organization studies", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Clugston, M.(2000), "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?", *Journal of Management*, Vol. 26 N.º 1, 2000, pp. 5-30;

Clugston, M.(2000), "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent do leave", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, pp. 477-486;

Cohen, A (1992), "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis", *Journal of organizational behavior*, Vol. 13, 1992, pp. 539-558;

Cohen, A.(1993), "Organizational commitment and turnover: A meta- analysis", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp.1-20

Cohen, S. (1980), "After effects of Stress on Human Performance and Social Behavior: A Review of Research and Theory", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Cohen, A. (1991), "Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Cohen, A. (1992), "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Cohen, A (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Colarelli, S. M., Bishop, R.C.(1990), "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Comer, James M. and Alan J. Dubinsky (1985), "Managing the successful sales force", in Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Commeiras, N., Fournier, C.(2003), "Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXI, N.º 3, Summer 2003, pp. 239-245;

Connely, Catherine E., Daniel G. Gallagher and K. Matthew Gilley (2007), "Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, 2007. Pp. 326-335;

Cook J , Wall T (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, 1980, pp. 39-52;

Cooke, Robert and Rousseau, Denise M. (1988), "Behavioural, norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Cooper, Cary L., Philip J. Dewe and Michael P. O'Driscoll (2001), "Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Cooper-Hakim, A. and Viswesvaran, C. (2005), "The construct of work commitment: Testing an integrative framework", in Erdheim, Jesse, Mo. Wang and Michael J. Zickar (2006), "Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment", *Personality and Individual Differences*, 41, 2006, pp. 959-970;

Cordes, C.L., Dougherty, T.W.(1993), "A Review and an Inte- gration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N.º 4, pp- 621-656;

Corley, K. G. (2004), "Defined by our strayegy or our culture? Hierarchical differences in perception og organizational identity and change", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Cotton, JL and Tuttle, JM (1986), "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Coverman, S. (1989), "Role overload, role conflict and stress: addressing consequences of multiple role demands", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Coyle-Shapiro, J.(2002), "Exploring reciprocity trhough the lens of psychological contract: Employee and employer perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 2002, pp. 69-86;

Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C.(2007), "Organizações Positivas", 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, 2007;

Cravens, D. W. (1995), "The changing role of the Sales force", in Mulki, Jay Prakash, William B. Locander, Greg W. Marshall, Eric G. Harris and James Hensel (2008), "Workplace isolation, salesperson commitment and job performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 1, winter 2008, pp. 67-78;

Cravens, DW, Ingram TN, LaForge, RW, Young CE (1993), "Behavior-based and outcome based salesforce control systems", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Cron, W., Scolum, J.W.Jr.(1986), "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions and Performance", in Ingram, T.N.; Lee, K.S.; Skinner, S.J.(1989), "An empirical assessment of salesperson motivation, commitment an job outcomes", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. IX, 1989, pp. 25-33;

Cropanzano, R., James, K. and Konovsky, M. A. (1993), "Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance", in Erdheim, Jesse, Mo. Wang and Michael J. Zickar (2006), "Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment", *Personality and Individual Differences*, 41, 2006, pp. 959-970;

Cuskelly, Graham and Alistair Boag (2001), "Organisational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study", *Sport Management Review*, 4, 2001, pp. 65-86;

Cyert, Richard M., March, James G. (1963), "A behavioral theory of the firm", in Chang, Dac Ryun and Hang Cho (2008), "Organizational memory influences new product success", *Journal of Business Research*, 61, 2008, pp. 13-23;

Dansereau, F., G. Graen and W. J. Haga (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadreship Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Makinf Process", in Dubinsky,

A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Darden, William R., Ronald Hampton and Roy D. Howell (1989), "Carrer Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples", in Brown, S.P, Robert A.P.(1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satistaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N.º 1, Fev. 1993, pp. 63-77;

Darden, William R. and Babin, Barry J., (1994), "Exploring the Concept of Affective Quality: Expanding the Concept of Retail Personality", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Davies, G. and Chun R. (2002), "Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Dawley, D. D., Robert, D. Sethephens and David B. Stephens (2005), "Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2005, pp. 511-525;

Deal, Terrence and Kennedy, Allan (1982), "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

DeConinck, J. B. and Bachmann, D. P. (1994), "Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers", in Yousef, Darwish A. (2000), "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach", *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, N.º 4, pp. 289-303;

DeCotiis, T. A. and Summers T. P. (1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

De Geus, A.(1997), "The living company: habits for survival in a turbulent business environment", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Den Dulk, L.; Van Doorne-Huiskes, A., Schippers, J.(1999), "Organizações «amigas da família»: uma comparação intercancional", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Denison, Daniel R. (1984), "Corporate culture to the bottom line", in Webster, Cynthia and D. S. Sundaram, "Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction and performance", *Marketing byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/Webster.htm;*

Denison, Daniel (1990), "Corporate culture and organizational effectiveness", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Denison, Daniel and Mishra, Aneil (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Diamantopoulos A. and Winklhofer H. (1999), "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development", Business School Research Series Paper 1999:4.

Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., Turner, B. A. and Kent, A. (2005), "Challenge is key: an investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns", in Labatmediené, Lina,

Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Dodgson, M. (1993), "Orgaizational learning: A review of some literatures", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Donnelly, J., Ivancevich J.(1975), "Role Clarity and the Salesman", *Journal of Marketing*, January 1975, pp. 71-74;

Donovan, D. Todd, Tom J. Brown and John C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job-Satisfaction, Commitment and Organizational Citizenship Behaviors", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Dubinsky, Alan J. and Thomas N. Ingram (1984), "Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Dubinsky, A.J., Hartley, S.W.(1986), "A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance,", in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Dubinsky, A.J., Mattson, B.E.(1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople", *Journal of Retailing*, Vol. 55, N.º 4, Winter 1979, pp. 70-85;

Dubinsky, A. J. and R. H. Borys (1981), "A path analytic study of causes and consequences of retail salespeople's role conflict and ambiguity", in Dubinsky, A.J., Skinner, S.J.(1984), "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, Vol. 60, N.º 2, Summer 1984, pp. 35-61;

Dubinsky, A.J., Skinner, S.J.(1984), "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, Vol. 60, N.º 2, Summer 1984, pp. 35-61;

Dubinsky, Alan J., and Hartley, Steven W. (1986), "Antecedents of Retail Salesperson Performance: A Path Analytic Perspective", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Dubois, P. and Associates (1997), "see website of Pierre Dubois and Associates inc. at http://www.pierre-dubois.com/doc/introduction.html, in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Duchon, D.; Plowman, D.A. (2005), "Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance", *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 807-833;

Dunham R B, Grube J A , Castaneda M B (1994), "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Dutton, J. C., J. M. Dukerich and C. V. Harquail (1994), "Organizatioanl images and member identification", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Duxbury, L., Higgins C. (2001), "Work life in the new millennium where are we? Where do we need to go?", in Jones. Eli, Lawrence Chonko, Deva Rangarajan and James Roberts (2007), "The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, pp.663-671;

Dwyer, Sean, John Hill and Warren Martin (2000), "An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", in Thompson, C.; Beauvais, l.; Lyness, K.(1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415;

Elangovan, AR (2001), "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intension to quit: A structural equations analysis", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al*.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Elizur, D. and Koslowsky, M. (2001), "Values and organizational commitment", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Ellison, K. W. (2004), "Stress and the police officer", in Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Erdheim, Jesse, Mo. Wang and Michael J. Zickar (2006), "Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment", *Personality and Individual Differences*, 41, 2006, pp. 959-970;

Fairbrother, K. and Warn, J., (2003), "Workplace dimensions, stress and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, Nº1, 2003, pp:8-21.

Farrel, D and Rusbult CE (1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments", in Bateman, Thomas S. and Stephen Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, 1984, pp. 95-112;

Farrel, D (1983), "Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study", in Allen, N.J., Meyer, J.P.(1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, pp. 252-276;

Farrel, D., Stamm, CL (1988), "Meta-analysis of the correlates of employee absence", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Fawzy, F.D., *et al*, (1983), "Preventing Nursing Burnout: a challenge for liaison psychiatry", in Schulz, R., *et al*, (1995), "Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout", *Journal of helath and Social Behavior*, Vol.36, Nº4, pp.333-345, 1995.

Fayol H (1949), *General Industrial Management*, in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Feldman, D.C., (1967), "A Contingency Theory of Socialization", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Felfe, Jorg, Renate Schmook, Birgit Schyns and Bernd Six (2008), "Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary and self-employed workers", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, 2008, pp. 81-94;

Ferrara-Love, Rose *et al* (1997), "Changing organizational culture to implement organizational change", *Journal of PenAnesthesia*, Vol. 12, N.º 1, February 1997, pp. 12-16;

Ferris, K. R. (1981), "Organizational commitment and performance in a professional accounting firm", in Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Ferris, K. R. and Aranya, N. (1983), "A comparison of two organizational commitment scales", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers (1974), "Leadership and effective management", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Fiedler, E. F. and House R. J. (1988), "Leadership theory and research: a report of progress", in Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Finegan, J.E.(2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 2000, pp. 149-169;

Fiol, C. M. and M. A. Lyles (1985),"Organizational learning", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Fisher, C. and R. Gitelson (1983), "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity," in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Flaherty, T. B., Dahlstrom, R. and Skinner S. J. (1999), "Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance", in Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Fletcher, C and Williams R. (1996), "Performance management, job satisfaction and organizational commitment", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Ford, N., Walker, O.C.Jr, Churchill, G.A.Jr.(1975), "Expectation-Specific Measures of Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen," in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Ford, Neil M., Orville C. Walker, Jr and Gilbert A. Churchill, Jr (1976), "The Psychological Consequences of Role Conflict and Ambiguity in the Industrial Sales Force", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995), "Empowerment: A matter of degree", in Fry, L.W.(2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 693-727;

Franke, George R., Douglas N. Behrman and William D. Perreault (1982), "Sales force performance and satisfaction: Contemporaneous relationships and selected antecedents", in Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Freudenberger, H.J. (1980), "Burnout", in Hunsaker, J. (1986), "Burnout: The Culmination of Long Term Stress", *I.M.*, November/December 1986, pp. 24-26;

Fried, Yitzach, Haim Ailan Ben-David, Robert Tiegs, Naftali Avital and Uri Yeverechyahu (1998), "The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Frost, J. F. and Morgan (1983), "Symbols in organizations a dual-content framework of analysis", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Frutos, B.,Ruiz, M.A., San Martín, R.(1998), "Analisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Fry, L.W.(2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 693-727;

Fry, L., Futrell, C., Prasuraman, A., Chmielewski, M.(1986), "An Analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, May 1986, pp. 153-163;

Fuller, J., Barnett, T., Hester, K. and Relyea, C. (2003), "A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Fullerton, Gordon (2005), "The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, 2005, pp. 99-111;

Gaines, J., Jermier, J.M. (1983), "Emotional exhaustion in a high stress organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N.º 4, pp. 567-586;

Gallagher, Daniel G. and Judi McLean Parks (2001), "I pledge thee my troth...contingently commitment and the contingent work relationship", *Human Resource Management Review*, 11, 2001, pp. 181-208;

Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Garcia-Zamor, J.(2003), "Workplace spirituality and organizational performance", *Public Administration Review*, Vol. 63, N.º 3, May/June 2003, pp. 355-363;

Geertz, Clifford (1973), "The interpretation of cultures", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Gellatly, I.R., Meyer, JP and Luchak, AA (2006), "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch´s propositions", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 2006, pp. 331-345;

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K. and Kumar, N. (1996), "The effects of trust and independence on relationship commitment: A transatlantic study", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L.(2003), "Toward a science of workplace spirituality", in Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007

Giacalone, R.A.; Jurkiewicz, C.L.(2003), "Handbook of workplace Spirituality and Organizational Performance", in Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007;

Gilliland, D. I. and Bello, D. C. (2002), "Two sides to attitudinal commitment: The effect od calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Gioia, D. A., M. Scultz and K. G. Corley (2000), "Organizational identity, image and adaptive instability", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Glazer, S. and Beerh T. (2005), "Consistency of implications of three role stressors across four countries", in Addae, Helena M. and K. Praveen Parboteeah (2008), "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, N.º 6, 2008, pp. 567-582;

Glisson, Charles and Mark Durick (1988), "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Goleman, D.(1999), "Trabalhar com inteligência emocional", in Rego, A., Souto, S.(2004a), "A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro", *RAC*, Vol.8, N.º 1, Jan/Mar 2004, pp. 151-177;

Golembiewski, Robert F. Munzenrider and Jerry G. Stevenson (1988), "Stress in Organizations: Toward a Phase Model of Burnout", in Singh J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Gomes, A. D. (1991), "Cultura organizacional: Estratégia de integração e de diferenciação", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Gomes, A. (1996), "Cultura Organizacional", in Cardoso, L., Gomes, A., Rebelo, T., (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações", *Psychologica*, nº 27, 69-89

Gomes, A. D. (1994), "Mudança organizacional: Mudar a cultura ou mudar a estratégia", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Gomes, D. (2000), "Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade", in Matias, A., "Cultura Organizacional", *Curso de Comunicação Social*

González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of «Normative Commitment»", *Journal of Business Ethics* , 78, 2008, 401-414

Good, L.K., Sisler, G.F., Gentry, G.W.(1988), "Antecedents of Turnover Intentions Among Retail Management Personnel," in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Good, L. K., Page T. J., Young C. E. (1996), "Assessing hierarchical differences in job related attitudes and turnover among retail managers", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Goolsby, Jerry R. (1992), "A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Graça, L. (2000), "Competitividade, Emprego e Desenvolvimento e Saúde no Trabalho", *http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos111.html*

Grant K., Cravens, D.W., Low, G.S., Moncrief, W.C. (2001), "The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 29, N.º 2, 2001, pp. 165-178;

Gray, C. R. and L. R. Smeltzer (1985), "SMR Forum corporate image and integral part of strategy", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Greene, C. N., Organ, D.W., 1973, "An Evaluation of Causal Models Linking Received Role and Job Satisfaction", in Walker, O. e*t al*, (1975), "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", *Journal of Marketing*, Vol.39, Nº1, pp.32-39, 1975.

Greene, C., (1972), "The Satisfaction Performance Controversy", *Business Horizons*, October 1972, pp. 31-42;

Greenglass, Esther R., Ronald J. Burke and Kathleen A. Moore (2003), "Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses", in Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J.(1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Gregson, T. and Wendell J. (1994), "Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Grover, S. L. and Crooker, K. J. (1995), "Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents", in Thompson, C.; Beauvais, l.; Lyness, K.(1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415;

Grunberg, L., Anderson-Connoly, R., Greenberg, E.S., "Surviving layoffs: the effects on organizational commitment and job performance", *Work and Occupations*, Vol. 27, N.º 1, February 2000, pp. 7-31;

Guest, D. (1995), "Human resource management, trade unions and industrial relations", in Mathews P B, Shepherd L J (2002), "Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale Revisited", *Journal of Occupational Psychology*, 75, 2002, pp. 369-375;

Gupta, N. and Beerh, (1979), "Job stress and employee behavior", in Schaubroeck, J., Cotton, J.L., Jennings, K.R.(1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 1989, pp. 35-58;

Hackett, R. D., P. Bycio and P. A. Hausdorf.(1994), "Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," in Singh, J.; Verbeke W.; Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderanting effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3 (Jul. 1996), pp. 69-86;

Hafer, John and MvCuen, Barbara A. (1985), "Antecedents of Performance and Satisfaction in a Service Salesforce as Compared to an Industrial Salesforce", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Hage, Jerald, Michael Aiken and Cora Marrett (1971), "Organizational structure and communications", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Hall, D.T. (1972), "A model of Coping with role conflict: the role behavior of college educated women", *Administrative Science Quaterly*, Vol.17, Nº4, pp.471-486, 1972.

Hall, D.T., Schneider, B., Nygfren, H.T.(1970), "Personal Factors in Organizational Identification", in Ingram, T.N.; Lee, K.S.; Skinner, S.J.(1989), "An empirical assessment of salesperson motivation, commitment an job outcomes", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. IX, 1989, pp. 25-33;

Hall, DT and Schneider B (1972), "Correlates of organizational identification as a function of carrer pattern and organizational type", in Bateman, Thomas S. and Stephen Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, 1984, pp. 95-112;

Hallowell, R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and customer profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, pp. 27-42.

Hamner, W.C., Tosi, H.L., 1973, "Relationships Among Various Role Involvement Measures", in Miles, R.H. (1976), "A comparision of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role", *The Academy of Management Journal*, Vol.19, Nº1, pp.25-35, 1976.

Hamner, W. Clay and Tosi, Henry L. (1974), "Relationship of Role Conflict and Role Ambiguity to Job Involvement Measures", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Hamori, Monika (2007), "Career success after stigmatizing organizational events", *Human Resource Management*, Vol. 46, N.º 4, winter 2007, pp. 493-511;

Hampton, R., Dubinsky, AJ and Skinner, SJ (1986), "A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Harris, E. G., Mowen, J. C. and Brown, T. J. (2005), "Re-examing salesperson goal orientations personality influencers, customer orientation and work satisfaction", in Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Harrison, J. K. and Hubbard R. (1998), "Antecedents to organizational commitment among Mexican of a US firm in Mexico", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Harrison, D. A., Newman D. A. and Roth P. L. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparison of integrative behavioral outcomes and time sequences", in Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo and William B. Locander (2006), "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp.1222-1230;

Hartenian, L. S., Hadaway F. J. and Badovick G. J. (1994), "Antecedents of role perceptions: a path-analytic approach", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Hartline, Michael and O. C. Ferrel (1993), "Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Management Actions on Customer Contact", in Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000, pp. 15-34;

Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Haslam, S. A., T. Posumes and N. Cllemers (2003), "More than metaphor: Organizational identity makes organizational life possible", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing

and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Hatch, M. J. and M. Schultz (1997), "Relations between organizational culture and identity and image", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Hatch, M. J. and M. Schultz (2000), "Sealing the tower of Babel: Relational differences between identity , image and culture in organizations", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Hawes, L. C. (1974), "Social collectivities as communication: perspectives on organizational behavior", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294;

Hedsted, Geert (1991), "Cultures and organizations: software of the mind", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Hellman, C. and McMillan W. L. (1994), "Newcomer socialization and affective commitment", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Helmers, Sabine (1991), "Anthropological contribution in organizational culture", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Hill, M.M., Hill, A.(2005), "Investigação por Questionário", 2ª Edição, Edições Sílabo, 2005

Hirschman, AO (1970), "Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states", in Allen, N.J., Meyer, J.P.(1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, pp. 252-276;

Hise, R. T. (1970), "Conflict in the Salesman´s Role", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Ho, Foo Nin, Scott J. Vitell, James H, Barnes and Rene Desborde (1997), "Ethical Correlates of Role Conflict and Ambiguity in Marketing", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Hobfoll, S. (1998), "Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress", in Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Hofstede, Geert (1980), "Culture's consequences: International differences in work-related values", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Hom, P. W. Katerburg R. (1979), "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover", in Schaubroeck, J., Cotton, J.L., Jennings, K.R.(1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 1989, pp. 35-58;

Homans, G.(1958), "Social Behavior as Exchange", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Kono, Toyohiro anf Clegg, Setwart, R. (1998), "Transformations of corporate culture: Experiences of Japanese enterprises", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Hosmer, L.T.(1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N.º 2, 1995, pp. 379-403;

Kotter, John and Heskett, James (1992), "Corporate culture and performance", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

House, R. (1971), "A Path-Goal Theory of Leadership Effec tiveness," Administrative Science Quarterly, 1971, pp. 321-338;

House, R.J., Rizzo, J.R. (1972), "Role conflict and role ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior", in Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

House, James S. (1980), "Occupational Stress and the Mental and Physical Health of Factory Workers" in Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000, pp. 15-34;

House, James S. (1981), "Work Stress and Social Support", in Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000, pp. 15-34;

House, Robert J., Randall S. Schuler and Elihu Levanoi (1983), "Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifact?", in Chandrashekaran, M.; McNeilly, K.; Russ, F.A.; Marinova, D. (2000), "From uncertain intentions to actual behavior: A thershold model of whether and when salespeople quit", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N.º 4, Nov. 2000, pp. 463-479;

Hrebiniak, LG., Alutto, J.A.(1972), "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1972, pp. 555-573;

Hrebiniak, LG (1974), "Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Hunsaker, J. (1986), "Burnout: The Culmination of Long Term Stress", *I.M.*, November/December 1986, pp. 24-26;

Hunt, JG and Liesbscher, VKC (1973), "Leadership preference, leadership behavior and employee satisfaction", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Hunt, S. D., Morgan, R.M.(1994), "Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N.º 6, 1994, pp. 1568-1587;

Hunt, S.D., *et al*, (1985), "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 112-126;

Hunt, Shelby D. *Et al* (1989), "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Husfield, M. A. and Day, N. E. (1991), "Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methodological analysis", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Igbaria, M and Guimaraes, T. (1993), "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Iles, P. A., Mabey, C. and Robertson, I. (1990), "HRM practices an employee model of organizational commitment and turnover intentions", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Iles, P. A. Forster, A. and Tinline, G. (1996), "The changing relationship between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development", in

Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Iles, P. A. and Suliman, A. (1998), "The relationship between work climate, organizational commitment, and job performance in Jordanian industrial firm", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Ingram, T.N.; Lee, K.S.; Skinner, S.J.(1989), "An empirical assessment of salesperson motivation, commitment an job outcomes", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. IX, 1989, pp. 25-33;

Ingram, TN and Lee, KS (1990), "Sales force commitment and turnover", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Irving, G. P. and Coleman D. F. (2003), "The moderating effectof different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations", in Addae, Helena M. and K. Praveen Parboteeah (2008), "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, N.º 6, 2008, pp. 567-582;

Ivancevich, John M., and Donnely, John H. Jr, (1974), "A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Ivancevich, J. M. and M. T. Matteson (1980), "Stress and Work", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Iverson, R. D. and Parimal Roy (1994), "A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees", *Journal of Management*, Vol. 20, N.º 1, 1994, pp. 15-41;

Iverson, R. D, Buttigieg, D.M.(1999), "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the'Right Kind' of Commitment Be Managed?", Journal of Management Studies, 36:, May 1999, pp. 307-329;

Iverson, R. D., Roy, P.(1994), "A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Jackson, S. E. and Maslach, C. (1982), "After-effects of job-related stress: Families as victims", in Cordes, C.L., Dougherty, T.W.(1993), "A Review and an Inte- gration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N.º 4, pp- 621-656;

Jackson, S. and R. Schuler (1985), "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," in Singh, J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Jackson, S.E., Schwab, R.L, Schuler, R.S. (1986), "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon", in Sing J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Jackson, Donald Jr, Setephen S. Tax and Jonh W. Barnes (1994), "Examining the salesforce culture: Managerial applications and research propositions", in Badrinarayanan, Vishag and Sreedhar Madhavaram (2008), "Workplace spiruality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 421-434;

Jamal, M. (1995), "Job stress, type 'A' behavior and employees wellbeing among Muslim immigrants in North America: a study in workforce diversity", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a

mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Jamal, M. (1997), "Job stress, satisfaction and mental health: an empirical examination of self-employed and non-self-employed Canadians", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

James, L. A., James L. R. (1989), "Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Janis, I. L. (1982), "Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos", in Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Jaramillo, F. e Mulki, J.P (2008), "Salles Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, N.º 1, 2008, pp. 37-51;

Jaramillo, F., Mulki, J.P., Locander W.B. (2006), "The role of time wasted in sales *force* attitudes and intention to quit", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24, Nº1, 2006, pp: 24-36.

Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J.W.,Sincich, T.(1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 951-995;

Jaros, S. J. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-components model of organizational commitment and turnover intentions", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Jeffcutt, Paul, John Pick and Robert Protherough (2000), "Culture and industry: Exploring the debate", *Studies in cults, orgs and socs*", Vol. 6, 2000, pp. 129-143;

Jenkins, M. and Thomlinson R. P. (1992), "Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions", *Management Research News*, Vol. 15, N.º 10, 1992, pp. 18-22;

Jex, Steve M. (1998), "Stress and Job Performance: Theory Research and Implications for Managerial Practice", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Johnston, M.W., Varadarajan, R., Futrell, C.M., Sager, J.(1987), "The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction an Turnover among New Salespeople", in Ingram, T.N.; Lee, K.S.; Skinner, S.J.(1989), "An empirical assessment of salesperson motivation, commitment an job outcomes", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. IX, 1989, pp. 25-33;

Johnston, Mark W., A. Parasuraman, Charles M. Futrell and William C. Black (1989), "Extending a Model of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes: Impact of Job Tenure", in Babakus, E.; Cravens, D. W.; Johnston, M.; Moncrief, W.C., (1996), "Examining the role of organizational

variables in the salesperson job satisfaction model", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 1996, pp. 33-46;

Johnston, M.W.; Parasuraman, A.; Futrell, C.M.; Black, W.C.(1990), "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizacional commitment during early employment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, N.º 3, Agosto 1990, pp. 333-344;

Johnston, MW, Parusaman A., Futrell, CM, Black, WC (1990), "A longitudinal assessement of the impact of selected organizational influences on sales persons organizational commitment during early employment", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Johnston, MW, Marshall, GW (2003), "Sales force management", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Jones, B., Flynn. D- M. and Kelloway, E. K. (1995), "Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction and commitment", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P., 2003, "Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, pp. 323-340;

Jones. Eli, Lawrence Chonko, Deva Rangarajan and James Roberts (2007), "The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, pp.663-671;

Jones, Mary C., Melinda Cline and Sherry Ryan (2006), "Explorating knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework", *Decision Support Systems*, 41, 2006, pp. 411-434;

Jonge, J. D., Dormann C. (2003), "The DISC model: demand-induced strain compensation mechanisms in job stress", in Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo and William B. Locander (2006), "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp.1222-1230;

Joshi, Aswin W. and Sheila Randall, (2001), "The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 54, 2001, pp.1-9;

Jurkiewicz, C.L.; Giacalone, R.A., "A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance", *Journal of Business Ethics*, 49, 2004, pp. 129-142;

Kahn, R. e*t al* (1964), "Organizational Stress: studies in role conflict and role ambiguity", in Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Kahn, R. e*t al* (1964), "Studies in Organizational Stress", in Pondy, L.R. (1967), "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quaterly*, Vol.12, Nº2, pp.296-320, 1967.

Kalleberg, AL and Marsden, PV (1995), "Organizational commitment and job performance in the US labor force", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Kanter, R.M.(1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Karatepe, O.M., Tekinkus, M. (2006), "The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employes", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, Nº3.

Karatepe, O.M.; Yavas, U.; Babakus, E.; Avci, T., 2006, "Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp. 1087-1093;

Katz, D., R. Kahn.(1978), "The Social Psychology of Organizations", in *www.hrfolks.com*;

Kazlauskaite, R., Buciuniene, L. and Turauskas, L. (2006), "Building employee commitment in the hospitality industry", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Keenan, A., G.D.M. McBain (1978), "The Job-Related Consequences of Different Types of Role Stress", *Personnel Review*, Vol. 7, N.º 3, Summer 1978, pp. 41-44;

Keller, Robert T. (1975), "Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Keller, R. T. (1997), "Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineering", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Kelley, Scott W. and Michael J. Dorsch (1991), "Ethical climate, organizational commitment and indebtedness among purchasing executives", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Kelly, J. Patrick and Richard T. Hise (1980), "Role Conflict, Role Clarity anf Job Satisfaction in the Brand Manager Position", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Kelly, J. Patrick, Myron Gable and Richard T. Hise (1981), "Conflict, Clarity, Tension and Satisfaction in Chain Store Manager Roles", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Kelly, S. J. (2004), "Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Kets de Vries, Manfred (1979), "Organizational Stress: A Call for Management Action", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Kets de Vries, M. (2001), "Creating authetizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Kickull, Jill (2001), "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", in Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Kim, W.C.; Mauborgne, R.A. (1997), "Fair process: Managing in the knowledge economy", Harvard Business Review, July-August 1997, pp. 65-75;

King, L. A. and D. W. King (1990), "Role Conflict and Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity," in Singh J., 1993, "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2 (Abril 1993), pp. 11-31;

King, R. C. and Sethi V. (1997), "The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the

relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Kleser, Alfred (1994), "Why organization theory needs historical analysis and how this should be performed", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Ko, J. W., Price, J.L., Mueller, C.W.(1997), "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Koch, James L and Richard M. Steers (1976), "Job attachment, satisfaction and turnover among public employees", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Koch, JL and Steers, RM (1978), "An empirical analysis of organizational identification", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Kohli, Ajay K. (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation", in Brown, S.P, Robert A.P.(1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satistaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N.º 1, Fev. 1993, pp. 63-77;

Kondratuk, Tammy B., Peter A. Hausdorf, Karen Korabik and Hazel M. Rosin (2004), "Linking carrer mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004, pp. 332-349;

Kotter, John (1992), "Corporate culture and performance", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Koslowsky, M., Caspy, T., Lazar, M.(1990), "An Empirical Comparison of Commitment Scales", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Koustelious, A., Nicholas Theodorakis and Dimitris Goulimaris (2004), "Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18, N.º 2, pp.87-92;

Kraut, AL (1970), "The prediction of employee turnover of employee attitudes", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Kristof, A. L. (1996), "Person organization: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", in Finegan, J.E.(2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 2000, pp. 149-169;

Kwantes, Catherine T. and Cheryl A. Boglarsky (2007), "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", *Journal of International Management*, 13, 2007, pp. 204-230;

Kwon, LG and Banks, D. W. (2004), "Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Larkin, T. J. and Sandar Larkin (1996), "Reaching and Changing Frontline Employees", in Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000, pp. 15-34;

Larson, E and Fukami, CV (1984), "Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Latack, Janina and Stephen J. Havlovic (1992), "Coping with Job Stress: A Conceptual Freamework for Coping Measures", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Lau, Chang-Ming and Hang-Yue Ngo (2004), "The HR system organizational culture and product innovation", *International Business Research*, 13, 2004, pp. 685-703;

Lazarus, R. S. and S. Folkman (1984), "Stress, Appraisal, and Coping", in Singh, J.; Verbeke W., Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderanting effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, Jul. 1996, pp. 69-86;

Lee, K., Allen, NJ., Meyer, JP and Rhee, KY (2001), "The three-component model f organizational commitment: An application to South Korea, in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Lee, Sang M. (1971), "An empirical analysis of organizational identification", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Lee, Raymond and B. Ashforth (1990), "On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout", in Singh J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Lee, TW, Ashford, SJ, Walsh, JP and Mowday, RT (1992), "Commitment propensity organizational commitment and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes", in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Leifer, Richard Paul (1975), "An Analysis of the Characteristics and Functioning ao Interorganizational Boundary Spanning Personal", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Leifer, Richard Paul (1978), "Organization/Environment Interchange: A Model Boundary Spanning Activity", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Leigh, J.H., Lucas, G.H., Woodman, R.W.(1988), "Effects of Perceived Organizational Factors on Role Stress-Job Attitude Relationships," *Journal of Management*, Vol. 14, N.º 1, pp.41-58;

Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 1988, pp. 297-308;

Lemon, M. and P. S. Sahota (2004), "Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity", *Technovation*, 24, 2004, pp.483-498;

Leong, S. M, Randoll, DN and Cote, JA (1994), "Exploring the organizational commitment performance", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Lessem, Ronnie (1990), "Managing corporate culture", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Levinson, D., (1959), "Role, personality, and social structure in the organizational setting", in Hall, D.T. (1972), "A model of Coping with role conflict: the role behavior of college educated women", *Administrative Science Quaterly*, Vol.17, Nº4, pp.471-486, 1972.

Lewis, Dianne (1998), "How useful a concept is organizational culture?", *Strategic Change*, 7, 1998, pp. 251-260;

Liou, KT (1995), "Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Lima, Marinús, Pires, Marta Sofia Lino, Marina Kolarova e Ana Guerreiro (2004), "Os quadros na Banca Portuguesa: diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical – resultados provisórios de um inquérito na banca", *www.ces.uc.pt/LAB2004/pages/MarinusLima_MartaLima_MKolarova_AGuerreiro.pdf*

Lincoln, J. R. and Kalleberg, A. I. (1985), "Work organization and workplace commitment: A study of plants and employees in the U. S. and Japan", in Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Yousef, Darwish A. (2000), "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach", *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, N.º 4, pp. 289-303;

Locke, Mary G. (2005), "The influence of sub-cultures on planned organizational change in a community college: An exploratory case study", *Florida Atlantic University*, 2005;

Lok, P. and Crawford, J, (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Losocco, Karyn A. (1989), "The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Louis, M. R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Louis, M. R. (1983), "Useful knowledge and knowledge use: Toward explicit meanings", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Louis, M. R. (1985), "An investigator's guide to workplace culture", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Low, George S., David W. Cravens, Ken Grant and William C. Moncrief (2001), "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Lundberg, C. (1985), "On the feasibility of cultural intervention in organizations", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Lusch, R.F., Jaworski, B.J. (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 67, N.º 4, Winter 1991, pp. 397-418;

Luthans, Fred, Harriet S. McCaul and Nancy G. Dodd (1985), "Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees", in Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Luthans, Fred, Donald Baack and Lew Taylor (1987), "Organizational commitment: analysis of antecedents", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Lyons, Thomas F. (1971), "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction Tension and Withdrawal", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Lysonski, Seteven J. and Eugene M. Johnston (1983), "The sales manager as a boundary spanner: A role theory analysis", in Dubinsky, A.J.; Michaels, R.E.; Kotabe, M.; Lim, C.U; Moon, H.(1992), "Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N.º 1, 1992, pp. 77-99;

Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Lysonski, S., Singer, A., Wilemon D.(1989), "Coping With Uncertainty and Boundary Spanning in the Product Manager's Role," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, N.º 1, Winter 1988, pp. 5-15;

Maanen, V. and Schein, E. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff and Richard Fetter (1993), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations os salespersons ferformance", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M.; Aherne, M.(1998), "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 3, Jul. 1998, pp. 87-98;

Maignan, I., Ferrel, O.C., Hult, G.T.M., "Corporate citizenship: cultural antecedents and business profits", *Academy of Marketing Science Journal*, 27, Fall 1999, pp. 455-469;

Makanjee, Chandra R., Yolanda F. Hartzer and Ilse L. Uys (2006), "The effect or perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers", *Radiography*, 12, 2006, pp. 118-126;

Malhotra, N.K., (2006), "Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada", 4ª Edição, Bookman, 2006

March, J., Simon, H.A. (1958), "Organization", in Commeiras, N., Fournier, C.(2003), "Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXI, N.º 3, Summer 2003, pp. 239-245;

Marchiori, D. M. and Henkin, A. B. (2004), "Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlated and conditions", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Markovits, Yannis, Johannes Ullrich, Rolf van Dick and Ann J. Davis (2008), "Regulatory foci and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 2008, pp. 485-489;

Marks, S.R.(1977), "Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Martin, J. (1982), "Stories and scripts in organizational settings", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Martin, J (1992), "Organizational culture: Mapping the terrain", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Martin, Joanne and Frost, Peter (1996), "The organizational culture war game: A struggle for intellectual domination", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Marsh, R.M., Mannari, H.(1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 57-74;

Maslach, C., (1982), "The Burnout Syndrome in the health professions: a social psycohological analysis", in Schulz, R., *et al*, (1995), "Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.36, Nº4, pp.333-345, 1995.

Maslach, C., Jackson S.E. (1981), "The management of experienced burnout", in Jaramillo, F., Mulki, J.P., Locander W.B. (2006), "The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24, Nº1, 2006, pp: 24-36.

Maslach, C. (1982), "Personal Communication", in Gaines, J., Jermier, J.M. (1983), "Emotional exhaustion in a high stress organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N.º 4, pp. 567-586;

Maslach, C. (1982), "Understanding Burnout: Definitional Issues in Analysing a Complex Phenomenon", in Hunsaker, J. (1986), "Burnout: The Culmination of Long Term Stress", *I.M.*, November/December 1986, pp. 24-26;

Mathews P B, Shepherd L J (2002), "Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale Revisited", *Journal of Occupational Psychology*, 75, 2002, pp. 369-375;

Mathieu, J.E., Zajac, D.(1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Mathieu, JE and Zajac, DM (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Mathieu, J. F. (1991), "A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Mayer R C., Schoorman FD (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N.º 3, 1992, pp. 671-684;

McAulay, Brian J., Gerald Zeitz and Gary Blau (2006), "Testing a 'Push-Pull' theory of work commitment among organizational professionals", *The Social Science Journal*, 43, 2006, pp. 571-596;

McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

McElroy, James C. (2001), "Managing workplace commitment by putting people first", *Human resource management review*, Vol. 11, 2001, pp. 327-335;

McFarland, Richard G. (2003), "Crisis of Conscience: The Use of Coercive ales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

McFarlin, D.B., Sweeney, P.D.(1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N.º 3, 1992, pp. 626-637;

McGee G W , Ford R C (1987), "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

McGee, G. W., Ford, R.C.(1987), "Two (or More?)Dimensions of Organizational Commitment:Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

McGee, G. W., Ferguson Jr C. E. and Seers A. (1989), "A role conflict and role ambiguity: Do the scales measure these two constructs?", in Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P., 2003, "Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, pp. 323-340;

Mclnnis, Kate J, John P. Meyer and Susan Feldman (2009), "Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach", *Journal of Vocational Behavior*, 2009, pp.1-16;

McLaurine, W.D. (2008), "A correlational study of job burnout and organizational commitment among correctional officers", Capella University, March 2008, pp. 18-92;

McNeilly, KM and Russ, FA (1992), "The moderating effect of salesforce performance on relationships involving antecedents of turnover", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Medeiros, C.A., Enders, W.T.(1998), "Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Meek, Lynn (1988), "Organizational culture: Origins and weakness", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Melé, D.(2001), "Loyalty in Business: Subversive Doctrine or Real Need?, in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Meyer, J. P., Herscovitch, L.(2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984), "Testing the 'Side-bet' Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", in Chandrashekaran, M.; McNeilly, K.; Russ, F.A.; Marinova, D. (2000), "From uncertain intentions to actual behavior: A thershold model of whether and when salespeople quit", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N.º 4, Nov. 2000, pp. 463-479;

Meyer, J.P., Allen, N.J.(1987), "A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Meyer, John P. and Natalie J. Allen (1988), "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, 1988, pp. 195-209;

Meyer, JP, Paunonen, SV, Gellaty, IR, Goffin, RD and Jackson, DN (1989), "Organizational commitment and job performance it's the nature of the commitment that counts", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Meyer, J.P., Allen, N.J.(1991), "A Three-Component Conception of Organizational Commitment", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Meyer, J. P., Bobocel, D. R. and Allen, N. J. (1991), "Development of organizational commitment during the frist year of employment: A longitudinal study of pre and post-entry influences", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Meyer, J.P., Allen, N.J.(1997)"Commitment in the workplace: Theory, Research and Application", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Meyer, J.P.; Allen, N.J.; Gellaty, I.R. (1990), "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", in Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A.(2004), "Organizational Commitment: Toward a diffent understanding of the ways people feel attached to their organizations", *Management Research*, Vol.2, nº 3, Outono de 2004, pp. 201-218

Meyer, J., Allen, N. and Topolnytsky, L. (1990), "Commitment in a changing world of work", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Meyer, J.P.; Allen, N.J., Smith, C.A.(1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", in Rego, A., Souto, S.(2004a), "A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro", *RAC*, Vol.8, N.º 1, Jan/Mar 2004, pp. 151-177;

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1995), "Work characteristics and work attitude relations: Moderating effect of attributions", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Meyer, J. P., Allen N. J. and Topolnytsky L. (1998), "Commitment in a changing world of work", in Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Meyer, PJ and Herscovitch, L (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 299-326;

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch and Laryssa Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2002, pp. 20-52;

Meyer, J. P., Becker, T. E. and Vanderberghe, C. (2004), "Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Michaels, R.E., Dixon, A.L.(1994), "Sellers and Buyers on the Boundary: Potential Moderators of Role Stress- Job Outcome Relationships", in Babin, B. J. e Boles, J.S., (1998), "Employee Behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 2, Abril 1998, pp. 77-91;

Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky and Erich A. Joachimsthaler (1988), "Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation os salespeople and industrial buyers", in Agarwal, S. (1993) "Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study", *Journal of International Business Study*, Vol. 24, N.º 4, 1993, pp. 715-739;

Michaels, R.E., Ralph L. D., and Erich A.J.(1987), "Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model," *Journal of Marketing*, Vol. 51, April 1987, pp. 28-45;

Miles, Robert H. (1975), "Role Requirements as Sources of Stress", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Miles, R. H.; Petty, M. M.(1975), "Relationships Between Role Clarity, Need for Clarity and Job Tension and Satisfaction for Supervisory and Nonsupervisory Roles," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N.º 4, pp. 877-883;

Miles, R.H. (1975), "An empirical test of causal inference between role perceptions of conflict and ambiguity and various personal outcomes", in Nicholson, P.J., Goh, S.C.(1983), "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.26, Nº1, pp.148-155, 1983.

Miles, R.H. (1976), "A comparision of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role", *The Academy of Management Journal*, Vol.19, Nº1, pp.25-35, 1976.

Miles, R.H., Perreault, W.D. (1976), "Organizational role conflict: Its antecedents and consequences.", in Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Miles, R. H. (1980), "Organization Boundary Roles", in Behrman, D., W. Bigoness, and W. Perreault, Jr. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Indus trial Salespersons," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, pp. 9-21;

Miller, Anneta, Karen Springnen, Jeanne Gordon, Andrew Murr, Bob Cohen and Lisa Drew (1988), "Stress on the Job", in Singh J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Milliman, J.; Czaplewski, A.J.; Fergurson, J.; "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, N.º 4, 2003, pp. 426-447;

Mitroff, I.I.(2003), "Do not promote religion under the guise of spirituality", in Rego, A., Cunha, M.P.,(2008), "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Managementi*, Vol.21, Nº1, 2008, pp. 53-75;

Moch, Michael K., Jean Bartunek and Daniel J. Brass (1979), "Structure, task characteristics and experienced role stress in organizations employing complex technology", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Mohr, J., Nevin, J.R.(1990), "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Mohley, W. H., Horner S. O. and Hollingsworth S. T. (1978), "An evaluation of the precursors of hospital employee turnover", in Schaubroeck, J., Cotton, J.L., Jennings, K.R.(1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 1989, pp. 35-58;

Moncrief, William C., Emin Babakus, David W. Cravens and Mark Johnson (1997), "Examinig the antecedents and consequences of salesperson job stress", in Badrinarayanan, Vishag and Sreedhar Madhavaram (2008), "Workplace spiruality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 421-434;

Monteiro, Carmen Diva B., Elvira Cruvinel Ventura e Patricia Nassif da Cruz, *http://www.portal-rp.com.br/biliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm*

Montgomery, D.C., Blodgett, J.G., Barnes, J.H.(1996), "A model of financial securities salespersons' job stress", *The Journal of Services Marketing*, Vol.10 Nº3 1996, pp. 21-38, MCB University Press.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W.(1993), "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Morgan. G. (1986), "Images of organization", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Morgan, G., Frost, P. J. and Pondy, L. R. (1983), "Organizational symbolism", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Morris, J.H, *et al*, (1979), "Influence of organization structure on role conflict and ambiguity for three ocupational groupings", in Nicholson, P.J., Goh, S.C.(1983), "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Rle Conflict and Ambiguity in Different Work Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.26, Nº1, pp.148-155, 1983;

Morris, James H. and James L. Koch (1979), "Impacts of role perceptions on organizational commitments", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Morris, James H. and Richard M. Steers (1980), "Structural influences on organizational commitments", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Morris, James H. And J. Daniel Sherman (1981), "Generalizability of an organizational commitment model", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Morrison, E. W.(1994), Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N.º 6, 1994, pp. 1543-1567;

Morrison, K. A. (1997), "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations and intention to remain", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Morrow, P.C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Morrow, P.C. and McElroy, J. C. (1987), "Work commitment and job satisfaction over three career stages", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Morrow, P. C. (1993), "The theory and measurement of work commitment", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Morrow, PC, McElroy, JC (2001), "Work commitment: Conceptual and methodological developments for the management of human resources", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 2001, pp. 177-180;

Moss, Simon A., Janis McFarland, Simon Ngu and Anna Kijowska (2007), "Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment", *Journal of Research in Personality*, 41, 2007, pp. 259-275;

Mowday, Richard T, Lyman W. Porter and Robert Dibin (1974), "Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatiality separated work units", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Mowday R T, Porter L W, Steers R M (1982), "Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W.(1979), "The Measurement of Organizational Commitment", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Mowday, Richard T (1998), "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N.º 4, 1998, pp. 387-401;

Mowen, J.C., Keith, J.E., Brown, S.W., Jackson D.W.Jr.(1985), "Utilizing effort and task difficulty in evaluating salespeople", in Montgomery, D.C., Blodgett, J.G., Barnes, J.H.(1996), "A model of financial securities salespersons' job stress", *The Journal of Services Marketing*, Vol.10 Nº3 1996, pp. 21-38, MCB University Press.

Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo and William B. Locander (2006), "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp.1222-1230;

Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Mulki, Jay Prakash, William B. Locander, Greg W. Marshall, Eric G. Harris and James Hensel (2008), "Workplace isolation, salesperson commitment and job performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 1, winter 2008, pp. 67-78;

Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Naumann, E. (1993), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Netemeyer, Richard G., Johnston, Mark W. (1990), " Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Netemeyer, Richard G., Scott Burton and Mark W. Johnston (1995), "A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables", in Bettencourt L.A., Brown S.W. (2003), "Role Stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, N.º 4, 2003, pp.394-408;

Netmeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee and Robert McMurrian (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Netemeyer, Richard G., Thomas Brashear-Alejandro and James S. Boles (2004), "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P. (2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Nevis, E., Dibela, A and Gould, J. (1995), "Understanding organizations as learning systems", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Newfield, Christopher (1998), "Corporate culture wars", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Newman, JE (1974), "Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Newton, T.J., Keenan, A.(1990), "The moderating effect of the Type A behaviour pattern and locus of control upon the relationship beetwen change in job demands and change in psychological strain" in Montgomery, D.C., Blodgett, J.G., Barnes, J.H.(1996), "A model of financial securities salespersons' job stress", *The Journal of Services Marketing*, Vol.10 Nº3 1996, pp. 21-38, MCB University Press;

Ngª. Thomas W. H., Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. DeJoy and Mark G. Wilson (2006), *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, 2006, pp. 474-489;

Ngª, Thomas W. H. And Daniel C. Feldman (2008), "Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 2008, pp. 268-277;

Nicholas, Peter J. and Swee C. Goh (1983), "The relationship of organization structure and interpersonal attitudes to role conflict and ambiguity in different work environments", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", T*he Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Nicholson, P.J., Goh, S.C.(1983), "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.26, Nº1, pp.148-155, 1983;

Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Odom, R. Y., Boxx, W. R., and Dunn, M. G. (1990), "Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Choesion", in Yousef, Darwish A. (2000), "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach", *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, N.º 4, pp. 289-303;

Olins, W. (1989), "Corporate identity", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Oliver, N. (1990), "Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. ", in Meyer, J. P. And Irving, P. G. And Allen, N. J. (1998), "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N.º 1, Jan. 1998, pp. 29-52;

Oliver, Richard L. and Arthur P. Brief (1977-78), "Determinants and Consequences of Role Conflict and Ambiguity Among Retail Sales Managers", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Organ, DW (1988), "Organizational citizenship behavior", in Allen, N.J., Meyer, J.P.(1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1996, pp. 252-276;

Organ, Dennis W., (1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, 10 (2), 1997, pp. 85-97;

Orton-Jones, Charles (2003), "Energy index: Can company culture be measured?", in Jones, Andrew M. (2006), "Culture, identity and motivation: The historical anthropology of a family firm", *Culture and Organization*, Vol. 12 (3), June 2006, pp. 169-183;

Otley, David (1978), "Budget Use and Managerial Performance", in Lusch, R.F., Jaworski, B.J. (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 67, N.º 4, Winter 1991, pp. 397-418;

O'Reilly, CA and Roberts, KH (1978), "Superior influence and subordinates mobility aspiration as moderators of consideration and initiating structure", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

O'Reilly, CA and Caldwell, DF (1980), "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

O'Reilly, C.A., Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", inGonzález, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

O'Reilly, C., D. Caldwell.(1980), "Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

O' Reilly, C. A. III and Caldwell, D. (1981), "The commitment and job tenure of new employees: A process of post-decisional justification", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

O' Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

O'Reilley III, Charles, A., Chatman, Jennifer A. and Caldwell, David F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Organ, D. W. (1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior", in Chen, Zhen Xiong and Anne Marie Francesco (2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 490-510;

Organ, D.W (1997), "Organizational citizenship behavior: It´s construct clean-up time", in Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A.(2004), "Organizational Commitment: Toward a diffent understanding of the ways people feel attached to their organizations", *Management Research*, Vol.2, nº 3, Outono de 2004, pp. 201-218

Organ, D., Greene C.(1974), "Role Ambiguity, Locus-of-Control and Work Satisfaction", in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Organ, D.W.; Paine, J.B.(2000), "A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior", in Rego, A.;

Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007

Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E.,Zenger, J.H.(1990), Self-Directed Work Teams: The New American Challeng, in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Pacanowsky, M. E. and O'Donnell-Trujillo, N. (1982), "Communication and organizational cultures", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Pappas, J.M. e Flaherty, K.E.(2008), "The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment", *Journal of Business Research*, Vol. 61, 2008, pp. 894-902;

Parasuraman, Saroj and Joseph A. Alutto (1981), "An Examination of the Organizational Antecedents of Stressors at Work", in Lusch, R.F., Jaworski, B.J. (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 67, N.º 4, Winter 1991, pp. 397-418;

Parasuraman, S. And Alluto, J. A. (1984), "Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Parasuraman, A., Zeithamal, V. and Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", in Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Parker, Martin (2000), "Organizational culture and identity: Unity and division at work", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Patchen, Martin (1970), "Participation, achievement and involvement on the job", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Paulin, M., Ferguson R. J., Bergeron J. (2006), "Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", in Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo and William B. Locander (2006), "Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp.1222-1230;

Pavuls, U.(2000), "Exploratory factor analysis of organizational commitment in Eastern Europe", in Rego,. A.(2003), "Comprometimento organizacional e ausência psicologica: Afinal, quantas dimensões?", ERA, Vol. 43, Out/Dez 2003, pp. 25-33;

Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Pearlin,L. L., M. A. Lieberman, E. G. Meneghan and J. T. Mullen (1981), "The Stress Process", in Singh, J.; Verbeke W.; Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderanting effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, Jul. 1996, pp. 69-86;

Penley, L.E., Gould, S.(1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 1988, pp.43-59;

Pereira, João A.G. e Nunes, R. S. (2002), "Cultura organizacional e estratégia competitiva: Um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS)", *Administração On Line*, Vol. 3, N.º 4, 2002;

Perlman, B. and Hartman E. A. (1982), "Burnout: Summary and Future Research", in Gaines, J., Jermier, J.M. (1983), "Emotional exhaustion in a high stress organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N.º 4, pp. 567-586;

Perrewé, Pamela L., Wayne A. Hochwarter, Ana Maria Rossi, Alan Wallace, Isabelle Maignan, Stephanie L. Castro, David A. Ralston, Mina Westman, GuentherVollmer, Moureen Tang, Paulina Wan and Cheryl A. Van Deusen (2002), "Are Work Stress Relationships Universal? A Nine-Region Examination of Role Stressors, General Self-Efficacy and Burnout", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Peter Drucker (1999), Management Challenges for the 21st century, in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Petkeviciute, N. and Kalinina, I. (2004), "Factors increasing employees organizational commitment", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn and A. J. Taylor (2007), "Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction and organizational commitment and reduce turnover?", in Badrinarayanan, Vishag and Sreedhar Madhavaram (2008), "Workplace spiruality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 421-434;

Pfeffer, J.(1994), "Competitive Advantage Through People", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Pfeffer, J (1995), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", in McElroy, James C. (2001), "Managing workplace commitment by putting people first", *Human resource management review*, Vol. 11, 2001, pp. 327-335;

Pierce, JL and Dunham, RB (1987), "Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences", in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Pinder, C. C.(1984), "Work Motivation. Theory, Issues and Applications", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Pires, José Calixto de Souza e Katia Barbosa Macedo (2006), "Cultura organizacional em organizações publicas no Brasil", *Revista de Administração Púbica*, Vol. 40, N.º 1, Jan/Fev 2006,

Podsakoff, P. M., W. D. Todor, R. A. Grover, and V. L. Huber (1984), "Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction?" in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2 (Abril 1993), pp. 11-31;

Podsakoff, P.M., MacKenzie, s.B., Boomer, W.H.(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 22, N.º 2, 1996, pp. 259-298;

Pondy, L.R.(1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Admnistrative Science Quaterly*, Vol.12, Nº2, Sep. 1967, pp. 296-320

Porter, L., Crampton, W. and Smith, F. (1970), "The etiology of organizational commitment", in Blau, G. J. and Kimberly B. Boal (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N.º 2, 1987, pp. 288-300;

Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973), "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", in Leigh, J.H., Lucas, G.H., Woodman, R.W.(1988), "Effects of Perceived Organizational Factors on Role Stress-Job Attitude Relationships," *Journal of Management*, Vol. 14, N.º 1, pp.41-58;

Porter, L.W.,Steers, R.M., Modway, R.T., Boulian, P.V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, in González, T.F., Guillén, M.(2008),

"Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Porter, LW, Campon, WJ and Smith, FJ (1976), "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Powell, DM and Meyer, JP (2004), "Side-bet theory and the three component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004, pp. 157-177;

Price, JL and Mueller, CW (1981), "A causal model of turnover nurses", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Price, J. L. and Muller, C. W. (1986), "Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees", in Yousef, Darwish A. (2000), "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach", *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, N.º 4, pp. 289-303;

Pritchard, M. P., Havitz, M. E. and Howard, D. R. (1999), "Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Pruden, H.O., Reese, R.M.(1972), "Interorganizational Role-Set Relations and the Performance and Satisfaction of Industrial Salesman,", in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2 (Abril 1993), pp. 11-31;

Putnam, L. L. *et al* (1996), "Metaphors of communication and organization", in Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Putti, JM, Aryee, S. and Phua, J (1990), "Communication relationship satisfaction and organizational commitment", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Rabinowitz, Samuel, Douglas T. Hall and James G. Goodale (1977), "Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent and interactive?", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Randall, D. M. (1987), "Commitment and the organization: The organization man revisited", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Randall, D. M. (1990), "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Randall, Donna M., Donald B. Fedor and Clinton O. Longenecker (1990), "The behavioral expression of organizational commitment", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Randall, D. M., O'Driscoll, M. P. and Mike, P. (1997), "Affective versus calculative commitment: Human resource implications", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Rauen, Aline (2006), "A importância da pesquisa de clima organizacional", *http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a170.htm*

Reardon, Kathleen K. and Ben Enis (1990), "Establishing a Company Wide Customer Orientation Through Persuasive Internal Marketing", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Regan, L. (1996), "Vertical integration in the property-liability insurance industry: A transaction cost approach", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 64, N.º 1, 1996, pp. 41-62;

Rego,A.(2002), "Comportamentos de Cidadania Organizacional: factor de competitividade e/ou engenharia social?, in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Rego, A.(2002a), "Professores universitários afectivamente empenhados nas suas instituições: O «amor à camisola» radicado no sentido de justiça", *Gestão e Desenvolvimento*, 11, 2003, pp. 169-195;

Rego, A.(2oo2b), "Comprometimento afectivo dos Membro Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça", *RAC*, Vol. 6, N.º 2, Maio-Agosto, 2002, pp. 209-241;

Rego, A.(2003), "Comprometimento organizacional e ausência psicologica: Afinal, quantas dimensões?", ERA, Vol. 43, Out/Dez 2003, pp. 25-33;

Rego, A., Cunha, M.P.,(2008), "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.21, Nº1, 2008, pp. 53-75

Rego, A., Souto, S.(2002), "Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Rego, A., Souto, S.(2004a), "A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um estudo luso-brasileiro", *RAC*, Vol.8, N.º 1, Jan/Mar 2004, pp. 151-177;

Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A.(2004), "Organizational Commitment: Toward a diffent understanding of the ways people feel attached to their organizations", *Management Research*, Vol.2, nº 3, Outono de 2004, pp. 201-218

Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007

Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007a), "Workplace Spirituality, commitment and self reported individual performance, an empirical study" *Management Research*, Vol.5, nº3, 2007, pp.167-187;

Reichers, A. E. (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment", in Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", Academy of Management Journal, Vol. 36, N.º 5, 1993, pp. 1140-1157;

Reichers, Arnon E. (1986), "Conflict and organizational commitment", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Reto, L and Lopes, A (1990), "Identidade da empresa e gestão pela cultura", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Rhoades, L. Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", in Aubé, Caroline, Vincent Rousseau and Estelle M. Morin (2007), "Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of *locus* of control and work autonomy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, N.º 5, 2007, pp. 479-495;

Ribeiro, Olivério de Paiva, "Cultura Organizacional", *Educação, Ciência e Tecnologia, pp. 169-180;*

Rich, GA, Bommer, WH, MacKenzie SB, Podsakoff, PM, Johnson, JL (1999), "Apples and apples or apples or oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Ritzer, G and Trice, HM (1969), "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory", in Cohen, A (1992), "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis", *Journal of organizational behavior*, Vol. 13, 1992, pp. 539-558;

Rizzo, J., *et al*, (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, pp. 150-163;

Roberts, James A., Richard S. Lapidus and Lawrence B. Chonko (1997), "Salespeopole and Stress: The Moderating Role of Locus of Control on Work Stressors and Felt Stress", in Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Robinson, S. L.(1996), "Trust and breach of the psychological contract",in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Robinson, S. L., Kraatz, M.S. *et al(* 1994), "Changing obligations and the psycho- logical contract: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N.º 3, 1994, pp. 137-152;

Ross, IC and Alvin Zander (1957), "Need satisfaction and employee turnover", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Rosseau, D. M.(1989), "Psychological and Implicit Contracts in Organizations", *Employee Responsabilities and Rigths Journal*, Vol. 2, N.º 2, 1989, pp. 121-139;

Rosseau, D. M., Wade-Benzoni, K.A.(1995), "Changing Individual-Organization Attachments", in Guillén, M.(2008), "Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of «Normative commitment», *Journal of Business Ethics*, Nº 78, 2008, pp. 401-414;

Rousseau, D.M., (1995), "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements", in Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Workplace Spirituality, commitment and self reported individual performance, an empirical study" *Management Research*, Vol.5, nº3, 2007, pp.167-187

Rousseau, Denise M., and Snehal A. Tijoriwala (1998), "Assessing Psychological Contracts Issues, Alternatives, and Measures", in Mulki, Jay Prakash, Felicia G. Lassk and Fernando Jaramillo (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 3, 2008, pp. 285-297;

Rousseau, D. M. (1998), "Why workers still identify with organizations", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Russel, Daniel W., E. Altmaier and Dawn Van Velzen (1987), "Job-Related Stress, Social Suport and Burnout Among Classroom Teachers", in Chandrashekaran, M.; McNeilly, K.; Russ, F.A.; Marinova, D. (2000), "From uncertain intentions to actual behavior: A thershold model of whether and when salespeople quit", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N.º 4, Nov. 2000, pp. 463-479;

Sagar, JK (1990), "How to retain salespeople", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Sager, J. K. (1994), "A structural model depicting salespeople's job stress", in Varca, Philip E. (1999), "Work stress and customer service delivery", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, N.º 3, pp. 229-241;

Sager, J. K., Yi J., Futrell C. M. (1998), "A model depicting salespeople's perceptions", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Sager, Jeffrey K. and Mark W. Johnston (1989), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople", in Brown, S.P, Robert A.P.(1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satistaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N.º 1, Fev. 1993, pp. 63-77;

Sager, J. K., Wilson P. H. (1995), "Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research", in Jones. Eli, Lawrence Chonko, Deva Rangarajan and James Roberts (2007), "The role of overload on job attitudes, turnover intentions and salesperson performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, pp.663-671;

Sainsaulieu, R (1978), "Apprentissage culturel dans le travail", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Saks, AM; Mudrack, PE and Ashforth, BE (1996), "The relationship between the work ethic, job attitude, intentions to quit and turnover for temporary service employees", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Salancik, G.R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Salancik, GR and Pfeffer J (1977), "An examination of need satisfaction models of job attitudes", in Scholl, R-W.(1981), "Differentiating organizational Commitment From expectancy as a Motivating Force", *Academy Management Review*, Vol. 6 N.º 4, 1981, pp. 589-599;

Salancik, G.R., Pfeffer, J.(1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insuranse*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Sales, S.M.(1969), "Organizational Role as a Risk Factor in Coronary Disease", *Administrative Science Quarterly*, 1969, pp. 325-337;

Sanders III, J.E.; Hopkins, W.E.; Geroy, G.D.(2003), "From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership", in Rego, A.; Cunha, M.P., Souto, S.(2007), "Espitirualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional", *RAE-electronica*, Vol.6, nº2, Art12, Julho/Dezembro 2007

Savery, LK (1991), "Perceived and preferred styles of leadership influences on employee job satisfaction", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Savery, LK (1994), "Attitudes to work: The influence of perceived style of leadership on a group of workers", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Savery, L. K. and Syne, P. D. (1996), "Organizational commitment and hospital pharmacists", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Saxe, R. And Weitz, B. A. (1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation os salespeople", in Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Schaubroeck, J., Cotton, J.L., Jennings, K.R.(1989), "Antecedents and consequences of role stress: a covariance structure analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, 1989, pp. 35-58;

Schechter D S (1985), "Value and Continuance Commitment: A Field Test of a Casual Conceptualization of Organizational Commitment", in Krishnaveni, R., Ramkumar, N.(2008), "Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VII, N.º 2, 2008;

Schein, Edgar (1970), "Organizational pshycology", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Scholl, R-W.(1981), "Differentiating organizational Commitment From expectancy as a Motivating Force", *Academy Management Review*, Vol. 6 N.º 4, 1981, pp. 589-599;

Sethivikram, V., Meinert, D., Kingrking, R. And Sethiavsethi, V. (1996), "The multi-dimensional nature of organizational commitment among information systems personnel", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Shore, L. M. and Waine S. J. (1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", in Chen, Zhen Xiong and Anne Marie Francesco (2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 490-510;

Shein, E. H. (1992), "Organizational culture and leadership", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Shein, E. H. (1996), "Culture: The missing concept in organization studies", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Schneider, Benjamin (1980), "The Service Organization: Climate is Crucial", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Schriesheim, Chester A. and Murphy, Charles J. (1976), "Relationships Between Leader Bheavior and Subordinate Satisfaction and Performance: A Test of Some Situational Moderators", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Schuler, R.S.(1975), "Role perceptions, satisfaction and performance: A partial reconciliation", in Chonko, L.B., (1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Schuler, R.S.(1977), "Role Perceptions, Satisfaction and Performance Moderated by Organizational Level and Participation in Decision Making", *The Academy of Management Journal*, Vol.20, Nº1, pp.159-165, 1977.

Schuler, R.S., *et al* (1977), "Role conflict and ambiguity: A scale analysis", in Nicholson, P.J., Goh, S.C.(1983), "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments", *The Academy of Management Journal*, Vol.26, Nº1, pp.148-155, 1983.

Schuler, Randall S. (1980), "A role and expectancy perception model of participation in decision making", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Schulz, R., *et a*, (1995), "Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.36, Nº4, pp.333-345, 1995.

Schwepker, Charles H, Jr. (1999), "The Relationship Between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006),

"The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Schwepker, Jr CH (2001), "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turn over in the sales force", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Schwepker, Charles H. Jr. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover in the Sales Force", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Schwepker, Charles H, Jr., O. C. Ferrell and Thomas N. Ingram (1997), "The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict and Role Stress in the Sales Force", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Schwepker, Charles H., Jr (1999), "Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Schwepker, Charles H., Jr (2001), "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitmrnt and turnover intentions in the sales force", *Journal of Business Research*, 54, 2001, pp. 39-52;

Schwepker, Charles H., Jr (2003), "An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Schwepker, Charles H., Jr and Thomas Ingram (1996), "Improving sales performance through ethics: The relationship between salesperson moral judgment and job performance", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Shamir, Boas (1980), "Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Shapiro, Benson P. and Seteven X. Doyle (1983), "Make the sales task clear", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Sheldon, Mary E (1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Shepherd, C. D. and Fine L. M. (1994), "Role conflict and role ambiguity reconsidered", in Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P., 2003, "Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003, pp. 323-340;

Shirom, A. (1989), "Burnout in Work Organizations", in Cordes, C.L., Dougherty, T.W.(1993), "A Review and an Inte- gration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N.º 4, pp- 621-656;

Shore, L. M., Wayne, S.J., (1993), "Commitment and Employee Behaviour: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organization Support", in González, T.F., Guillén, M.(2008), "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of «Normative Commitment»", *Journal of Business Ethics* , 78, 2008, 401-414

Sigler, Tracey Honeycutt and Pearson, Christine M. (2000), "Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 2000, pp. 27-52;

Siguaw, J.A.; Brown, G.; Widing, R.E.(1994), "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 1 (Fev. 1994), pp. 106-116;

Silva, P. (2006), "Effects of disposition on hospitality, employee job satisfaction and commitment", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Simões, C., S. Dibb and R. P. Fisk (2005), "Managing corporate identity: An internal perspective", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Simon, H. A.(1991), "Organizations and markets", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Sin, L. Y. (1997), "Organizational variables, role stress and job satisfaction of Hong Kong salesmen: a test of two competing models", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Singh J. (1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Singh J., (1998), "Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics and job outcomes of salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N.º 3, Jul. 1998, pp. 69-86;

Singh J.; Goolsby, J.R.; Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N.º 4, Nov. 1994, pp. 558-569;

Singh, J., Rhoads, G.(1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization,", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII, August 1991, pp.328-338;

Singh, J.; Verbeke W.; Rhoads, G.K.(1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderanting effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vol. 60, N.º 3, Jul. 1996, pp. 69-86;

Singh, Jagdip (1998), "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigationof Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July 1998, pp. 69-86;

Singh, Jagdip (2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April 2000, pp. 15-34;

Skinner, SJ (2000), "Peak performance in the sales force", in Jaramillo, Jay Prakash Mulki and Greg W. Marshall (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", Journal of Business Research, N.º 58, 2005, pp. 705-714;

Slocombe, T. and Dougherty, T. (1998), "Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Smircich, L. (1983), "Organizations as shared meanings", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Smith, Lee (1994), "Burned-Out Bosses", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Somers, Mark John, (2009), "The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal", *Journal of Vocational Behavior*, 74, 2009, pp. 75-81;

Somers, M. J. (1993), "A test of the relationship between organizational commitment and employee retention and absenteeism using a three-component model of commitment", in Cheng, Yuqiu and Margaret S. Stockdale (2003), "The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, 2003, pp. 465-489;

Somers, M. J. (1995), "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects", in Chandrashekaran, M.; McNeilly, K.; Russ, F.A.; Marinova, D. (2000), "From uncertain intentions to actual behavior: A thershold model of whether and when salespeople quit", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, N.º 4, Nov. 2000, pp. 463-479;

Spector, P. E. (2002), "Industrial and organizational psychology: Research an practice", in Jaramillo, Fernando, Nixon Robert and Sams Doreen (2005), "The effect of law enforcement stress on organizational commitment", *Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28. N.º 2, 2005, pp. 321-336;

Srivastava, Rajesh and Jeff K. Sager (1999), "Influence of personal characteristics on salespeople'scoping style", in Mulki, Jay Prakash, William B. Locander, Greg W. Marshall, Eric G. Harris and James Hensel (2008), "Workplace isolation, salesperson commitment and job performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 1, winter 2008, pp. 67-78;

Stallworth, H. L. (2003), "Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Stallworth, H. L. (2004), "Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Stata, R. (1989), "Organizational learning: The key to management innovation", in Rebelo, Teresa, A. Duarte Gomes e Leonor Cardoso (2001), "Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações", *Psychologica*, 27, 2001, pp. 69-89;

Staw, B. M.(1986), "Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker", *California Management Review*, Vol. XXVIII, N.º 4, Summer 1986, pp. 40-53;

Staw, B.M.(1977), "Two Sides of Commitment", in Chonko, L. B. (1986), "Organizational commitment in the sales force", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. VI, Nov. 1986, pp. 19-27;

Stebbins, RA (1970), "On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification", in Allen, N.J., Meyer, J.P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, pp. 1-18;

Steers, Richard M (1975), "Problems in the measurement of organizational effectiveness", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Steers, R. and Porter, L. (1983), "Employee commitment to organizations", in Blau, G. J. and Kimberly B. Boal (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N.º 2, 1987, pp. 288-300;

Stephen, J. Jaros (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1997, pp. 319-337;

Stevens, John M., Janice M. Beyer and Harrison M. Trice (1978), "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, N.º 3, Sep. 1978, pp. 380-396;

Stewart, K. (1991), "Corporate identity: A strategic marketing issue", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Steyrer, Johannes, Michael Schiffinger and Reinhart Lang (2008), "Organizational commitment – A missing between leadership behavior and organizational performance?", *Scand. J. Mgmt*, 24, 2008, pp. 364-374;

Still, L.V.(1983), "Part-Time Versus Full-Time Salespeople: Individual Attributes, Organizational Commitment and Work Attitudes", *Journal of Retailing*, Vol. 59, N.º 2, Summer 1983, pp. 55-79;

Stinglhamber, F., Bentein, K.; Vandenberghe, C.(2002), "Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test", in Rego, A.; Leite, R.; Carvalho, T.; Freire, C.; Vieira, A.(2004), "Organizational Commitment: Toward a diffent understanding of the ways people feel attached to their organizations", *Management Research*, Vol.2, nº 3, Outono de 2004, pp. 201-218

Stone, Eugene F and Lyman W. Porter (1975), "Job characteristics and job attitudes: A multivariate study", in Steers R M (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977, pp. 46.56;

Stuart, L. (2002), "Employee identification with the corporate identity", in Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Stumpf, SA and Hartman, K (1984), "Individual exploration to organizational commitment or withdrawal", in Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Suliman, A. M. (1998), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) commitment scale in the Jordanian context", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Suliman, A. and Iles, P. (1999), "Multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Suliman, A. and Iles, P. (2000), "The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Suliman, A. and Iles, P. (in press), "Multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1993), "Worker´s evaluations of the «ends» and the «means»: an examination of four models of distributive and procedural justice", in Rego, A., Souto, S.(2004), "Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro", *RAE*, Vol. 44, N.º 3, Jul/Set 2004, pp. 31-41;

Szilagyi A., *et al*, (1976), "Role dynamics, locus of control and employee attitudes and behavior", Academy of Management Journal, June 1976, pp. 259-276;

Teas, K. (1983), "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," in Singh, J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Teas, K., Wacker, J.G., Hughes, E.(1979), "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salesmen's Perceptions of Role Clarity," in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31;

Tellefsen, T. and Thomas, G. P. (2005), "The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Testa, M. R. (2001), "Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment", in Namasivayam, Karthik and Xinyuan Zhao (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1212-1223;

Tetrick, Lois E. and Arthur J. Farkas (1988), "A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the OCQ", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Tett, Robert P. and John P. Meyer (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Thoits, P.(1986), "Social Support as Coping Assistance," in Singh J.(1993), "Boundary role ambiguity: Facets, determinants and impacts", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 2, Abril 1993, pp. 11-31

Thomas, Linda T. and Ganster, Daniel C. (1995), "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work Family Conflict and Strain: A Control Prespective", in Boles, J.S.; Babin, B.J.(1996), "On the front lines: stress, conflict, and the service customer provider", *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp. 41-50;

Thompson, James D. (1967), "Organizations in Action", in Lysonski, S. (1985), "A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role," *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter 1985, pp. 26-40;

Thompson, J (1990), "Ideology and modern culture", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Thompson, C.; Beauvais, l.; Lyness, K.(1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415;

Tosi, H., (1971), "Organizational stress as a moderator of the relationship between influence and role response", *Academy of Management Journal*, March 1971, pp. 7-20;

Tsui, Anne S., Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine R. Xin and Joshua B. Wu (2006), "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture", *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp. 113-137;

Turbe, Travis C. and Judith M. Collins (2000), "Jackson and Schuler Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Betwwen Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", in Nygaard, A., Dahlstrom, R.(2002), "Role stress and effectiveness in horizontal alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N.º 2, Abril 2002, pp. 61-82;

Valentine, Sean and Tim Barnett (2003), "Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment", in Amyx, Douglas, Shahid Bhuian, Dheeraj Sharma and Katherine E. Loveland (2008), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, N.º 4, fall 2008, pp. 387-401;

Valenzi, Enzo and Dessler, Gary (1978), "Relationships of Leader Bheavior Subordinate Role Ambiguity and Subordinate Job Satisfaction", in Pearce, J. (1981), "Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N.º 4, pp.665-674;

Vandenberg, RJ, Self. RM and Sep, JH (1994), "A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures", in Cohen, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 2007, pp. 336-354;

Van Maanen, J. (1976), "Breaking In: Socialization to Work", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Van Sell, M., Brief, A. P., and Schuller, R.S. (1977), " Role Conflict and Role Ambiguity: A Review and Sybthesis of the Literature", in Bedeian, A.G. and Armenakis, A.A. (1981), "A Path- Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N.º 2, pp.417-424;

Varca, Philip E. (1999), "Work stress and customer service delivery", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, N.º 3, pp. 229-241;

Velde, Marjolijn Van Der and Michael D. Class (1996), "The Relationship of Role Conflict and Ambiguity to Organizational Culture", in Jaramillo, F.; Mulki, J.P.; Solomon, P.(2006), "The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 3, 2006, pp. 271-282;

Verbos, Amy K., Joseph A. Gerard, Paul R. Forshey, Charles S. Handing and Janice S. Miller (2007), "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity", *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp. 17-33;

Vercic, Ana Tkalac and Dejan Vercic (2007), "Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun´s (2002) research on gaps between the internal and external perception of the corporate brand", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, N.º 4, December 2007, pp. 277-290;

Vergara, S.C., Branco, P.D.(2001) "Empresa humanizada: a organização necessária e possível", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41, N.º 2, Abr/Jun 2001, pp. 20-30;

Voss, Zannie G., Daniel M. Cable and Glenn B. Voss (2006), "Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about 'Who we are?'", *Organization Science*, Vol. 17, N.º 6, November-December 2006, pp. 741-755;

Vroom, Victor H. (1960), "Some personality determinants of the effects of participation", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Walker, O. Jr., Churchill, G.Jr.,Ford, N.(1975), "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", *Journal of Marketing*, Vol.39, Nº1, pp.32-39, 1975.

Walker, O. Jr., Churchill, G.Jr.,Ford, N.(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," Journal of Marketing Research, 14 (May), 156-68.

Walker, O.Jr., Churchill, G.Jr.,Ford, N.(1972), "Reactions to Role Conflict: The case of the industrial salesman", in Chonko, L.B.(1982), "The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity", *The Academy of Management Journal*, Vol.25, Nº2, pp.452-456, 1982.

Walker, O. Jr., Churchill, G.Jr.,Ford, N. (1979), "Where Do We Go from Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce", in Dubinsky, A.J., Howel, R.D., Ingram, T.N., Bellenger, D.N.(1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, October 1986, pp. 192-207;

Ward, E.A. and Davis, E (1995), "The effect of benefit satisfaction on organization commitment", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Wasti, S. Arzu (2002), "Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, 2002, pp. 525-550;

Wasti, S. Arzu (2005), "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 2005, pp. 290-308;

Wasti, S. Arzu and Ozge Can (2008), "Affective and normative commitment to organization, supervisor and coworkers: Do collectivist values matter?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 2008, pp. 404-413;

Weatherly, K.A., Tansik, D.A.(1993), "Tactics used by customer-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control", in Karatepe, O.M.; Yavas, U.; Babakus, E.; Avci, T., 2006, "Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 2006, pp. 1087-1093;

Weatherly, K. A., and David A. Tansik (1993), "Managing Multiple Demands: A Role Theory Examination of the Behaviors of Costumer Contact Service Workers", in Hartline, M.D., Ferrell, O.C.(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 52-70;

Webster, Cynthia and D. S. Sundaram, "Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction and performance", *Marketing byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/Webster.htm;*

Weeks, W.A.; Loe, T.W.; Chonko, L.B.; Martinez, C.R.; Wakefield, K (2004), "The Effect of Perceived Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIV, N.º 3, summer 2004, pp. 199-214;

Weeks, W.A.; Loe, T.W.; Chonko, L.B.; Martinez, C.R.; Wakefield, K.(2006), "Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural study", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, Vol. XXVI, N.º 2, 2006, pp. 205-217;

Weick, Kral F. (1979), "Cognitive processes in organizations", in Chang, Dac Ryun and Hang Cho (2008), "Organizational memory influences new product success", *Journal of Business Research*, 61, 2008, pp. 13-23;

Weiner, Y. and Vardi, Y. (1980), "Relationship between job organization and career commitment and work outcomes: An integrative approach", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Welsch, Harold P. and Helen LaVan (1981), "Inter-relationship between organization commitment anf job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate", in Agarwal, Sanjeev and Sridhar N. Ramaswami (1993), "Affective organizational commitment of sales-people: An expanded model", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, N.º 2, Spring 1993, pp. 49-70;

Wetzels, M., De Ruyter, K. and van Birgelen, M. (1998), "Marketing service relationships: The role of commitment", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Wetzels, M., de Ruyter, K and Bloemer, J. (2000), "Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons", in Knight, Dee K., Hae-Jung K. and Christy Crutsinger (2007), "Examing the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, N.º 5, pp.381-392;

Wiener, Y.(1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol. 7, N.º 3, 1982, pp. 418-428;

Wiener, Y., Vardi, Y.(1980), "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach", in McElroy, J.C.; Morrow, P.C.; Power, M.L.; Iqbal, Z.(1993), "Commitment and insurance agents job perceptions, attitudes and performance", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 60, N.º 3, Set. 1993, pp. 363-384;

Wilkins, A. L. (1965), "Organizational stories as symbols which control the organization", in Gomes, A. (1994), "Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional", *Psicologia*, IX, 3, 1994, pp: 279-294

Williams, L. J., Hazer J. T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods", in DeConinck, James B., C. Dean Stilwell (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004, pp. 225-231;

Wilson, D. T. and Mummalaneni, V. (1986), "Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A preliminary conceptualization", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Wilson, PA (1995), "The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Wong, Hui, C e Law, KS (1995), "Causal relationship between antecedents to turnover", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Wong, Chi-sum, Chun Hui, Yui-tim Wong and Kenneth S. Law, "The significant role of Chinese employees organizational commitment: Implications for managing employees in Chineses societies", *Journal of Wrold Business*, Vol. 36, N.º 3, pp. 326-340;

Wright, Susan (1994), "Culture in anthropology and organizational studies", in Chan, Andrew and Stewart Clegg (2002), "History, Culture and organization studies", *Culture and Organization*, Vol. 8, 2002, pp. 259-273;

Wright, TA (1997), "Job performance and organizational commitment", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Wu, Jay Y. (2007), "A general behavior model and new definitions of organizational cultures", *The Journal of Socio Economics*, 2007, pp. 1-11;

Yavas, U. and Bodur M. (1999), "Satisfaction among expatriate managers: correlates and consequences", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Young, L. and Denise, S. (1995), "A concept of commitment: Alterative views of relational continuity in business service relationships", in Cater, B. and Vesna Zabkar (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client´s perspective", *Industrial Marketing Management*, 2008;

Youssef, Darwish A. (1998), "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", *International Journal of Manpower*, Vol. 19, N.º 3, 1998, pp. 184-194;

Yousef, Darwish A. (2000), "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach", *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, N.º 4, pp. 289-303;

Yousef, D. A. (2000), "Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", in Labatmediené, Lina, Aukse Endriulaitiene and Loreta Gustainiene (2007), "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, N.º 2, 2007, pp. 196-212;

Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Yousef, A.D.(2003), "Validating the Dimensionality of Porter *et al.*'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-western Culture Setting", *International Journal of Human Resource Management*, 16:6, September 2003, pp. 1067-1079;

Yousef, D. J. (1997), "Satisfaction with job security as a predictors of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", in Suliman, Abubakr and Paul Iles (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426;

Yousef, D.A.(2000a), "Organizational Commitment as mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change", in Rego,. A.(2003), "Comprometimento organizacional e ausência psicologica: Afinal, quantas dimensões?", ERA, Vol. 43, Out/Dez 2003, pp. 25-33;

Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Yousef, D. A. (2001), "Islamic work ethic: a moderator between organizational commitment and Job satisfaction in a cross-cultural context", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Zahra, S. A. (1984), "Antecedents and consequences of organizational commitment: An integrative approach", in Nouri, H. And Parker, R. J. (1998), "The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 N.º 5/6, 1998, pp. 467-483;

Zahra, S. A. (1985), "A comparative study of the effect of role ambiguity and conflict on employee attitudes and performance", in Yousef, Darwish A. (2002), "Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, N.º 4, 2002, pp. 250-266;

Zajonc, R.(1980), "Feeling and thinking: Preferences need no inferences", in Galunic, D. C., Anderson, E.(2000), "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment", *Organization Science*, Vol. 11, N.º 1, Jan-Fev 2000, pp. 1-20;

Zeffane, R (1994), "Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees", in Yousef, D.A.(2000b), "Organizational Commitment as mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2000, pp. 6-28;

Zurcher, Loius A. Jr., Arnold Meadow and Susan Lee Zurcher (1965), "Value orientation. Role conflict and alienation from work: Cross cultural study", in Agarwal, S. (1993) "Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study", *Journal of International Business Study*, Vol. 24, N.º 4, 1993, pp. 715-739;

ANEXOS

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.