

# REPERCUSSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO *COMMITMENT* ORGANIZACIONAL: ESTUDO DESENVOLVIDO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

REPERCUSSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: STUDY DEVELOPED IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Inês Silva<sup>1</sup>, Mariana Lopes Calcinha<sup>2</sup>, Joana Conduto Vieira dos Santos<sup>3</sup>

PSIQUE • E-ISSN 2183-4806 • VOLUME XIX • ISSUE FASCÍCULO 1  
1<sup>ST</sup> JANUARY JANEIRO - 30<sup>TH</sup> JUNE JUNHO 2023 • PP. 71-91

DOI: <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XIX.1.4>

Submitted on 25.06.21 Submetido a 25.06.21

Accepted on 31.10.22 Aceite a 31.10.22

## Resumo

Os constructos abordados no presente artigo são a Cultura Organizacional, que se apresenta como um conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes, que contribuem para o ambiente social e psicológico de uma empresa, formando então uma identidade organizacional, e o *Commitment*, que se refere ao nível de afeição que o indivíduo possui pela organização a que pertence, de maneira a que proporcione ao sujeito um sentimento forte de identificação para com a organização, de compromisso e que, ainda, usufrua da sua atuação para com esta. Este estudo pretende analisar os efeitos do tipo de Cultura Organizacional no *Commitment* Afetivo, em instituições públicas e privadas. Assim, foi utilizada uma amostra composta por 210 sujeitos (110 de instituições públicas e 100 de instituições privadas). Os instrumentos disponibilizados foram a escala FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) e a Escala de *Commitment* Organizacional. Através dos resultados obtidos, é possível constatar que o tipo de cultura organizacional, mais especificamente, a Cultura de Apoio, contribui positivamente para o *Commitment* Afetivo, do colaborador.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional, *commitment* afetivo, antecedentes, instituições profissionais.

## Abstract

The constructs addressed in this article are Organizational Culture, which is seen as a set of values, beliefs, behaviors, habits and attitudes, which contribute to the social and psychological

1 Universidade do Algarve – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Faro, Portugal (inesalexsilva13@gmail.com)

2 Universidade do Algarve – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Faro, Portugal (mariana.calcinha@gmail.com)

3 Universidade do Algarve – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Faro, Portugal (jcsantos@ualg.pt)

environment of a company, thus forming an organizational identity and Commitment, which it refers to the level of affection that the individual has for the organization to which he belongs, so that it provides the individual with a strong feeling of identification with the organization, of commitment and that he still enjoys his performance towards it. This study aims to analyze the effects of the type of Organizational Culture on Affective Commitment, in public and private institutions. This study aims to analyze the effects of the type of Organizational Culture on Affective Commitment, in public and private institutions. A sample composed of 210 persons (110 from public institutions and 100 from private institutions) was used. The instruments available were the FOCUS scale (First Organizational Culture Unified Search) and the Organizational Commitment Scale. Through the results obtained, it is possible to verify that the type of organizational culture, more specifically, the Support Culture, contributes positively to the Employee's Affective Commitment.

**Key Words:** Organizational Culture; Affective Commitment; Background; Professionals Institutions.

## Introdução

### Cultura Organizacional

O conceito de Cultura Organizacional, um dos presentes neste estudo, tem sido, ao longo de vários anos, alvo de muita atenção por parte de investigadores (Saraiva, 2012). Este, apesar de estar presente em muita literatura tem-se mostrado difícil de definir, contudo, as definições encontradas partilham alguns ideais comuns.

A Cultura Organizacional é vista como um conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes, que contribuem para o ambiente social e psicológico de uma empresa, formando então uma identidade organizacional (Nikpour, 2017; O'Reilly, 1997; Rodríguez et al., 2020; Schein, 1990). Assim, esta é tida como ponto chave na determinação do clima organizacional, liderança, estilo, estratégia regida, organização do comportamento, entre outros. De um modo geral, a cultura organizacional justifica o modo como as coisas são feitas em determinada instituição ou por sua vez, o que não é tolerado (Elsbach & Stigliani, 2018), evidenciando que a sua alteração numa empresa é uma tarefa bastante difícil e complexa (Rossini & Bendassolli, 2019).

Este constructo é tido como intemporal, uma vez que guia a perceção do que é importante, valorizado como positivo e negativo e do que é possível e real (Caliskan & Zhu, 2020). Esta perceção que os funcionários têm, relativamente à empresa, é manifestada pelas ações, sobretudo dos líderes, que desempenham um papel primordial na sua disseminação e moldagem da sua evolução (Elsbach & Stigliani, 2018; Heskett, 2017).

De acordo com Messner (2013), é necessário para o reforço da cultura organizacional, a existência de pilares que sustentem este construto, como por exemplo artefactos como ícones, histórias, heróis, ritos e rituais, que demonstrem aos funcionários o que a organização representa (Malheiros et al., 2020). Assim sendo, a cultura organizacional é tida como o padrão de suposições

que são ensinadas aos mais recentes membros de uma organização, como sendo aquele o modo correto de “perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Ferreira et al., 2016, p. 70).

Para que possam ser explicados os tipos de cultura presentes nas várias organizações foram criados diversos modelos, contudo apenas será feita referência ao Modelo dos Valores Contrastantes, da autoria de Quinn e seus colaboradores (Neves et al., 2011). Ao nível da literatura este é o modelo mais utilizado, uma vez que é aquele que apresenta melhor abordagem ao construto de cultura organizacional, concebendo assim uma melhor realidade organizacional (Saraiva, 2012).

O Modelo dos Valores Contrastantes ou Modelo de Quinn (Neves et al., 2011) pode ser percecionado como um quadrado, dividido por dois eixos, o eixo vertical Flexibilidade-Controlo e o eixo horizontal Interno-Externo. Assim, quando estes eixos se interseccionam originam quatro quadrantes, que são os quatro tipos de cultura postulados pelo modelo acima referido.

É importante salientar que o primeiro eixo (Flexibilidade-Controlo) está mais relacionado com a estrutura organizativa da instituição, indicando que esta poderá assumir-se como estrutura informal, simbolizando a iniciativa individual e a rapidez e adaptação organizacional (se privilegia a flexibilidade) ou por oposição, como estrutura burocrática ou hierárquica, em que controlo é tido como a necessidade hierárquica e de controlo das funções. Em relação ao segundo eixo (Interno-Externo), este pode ser percecionado como mais externo se o foco da organização é pautado pela competitividade e crescimento e desenvolvimento de atividades que promovam o crescimento e a aquisição de recursos, ou, por sua vez, mais interno se o bem-estar individual for procurado e valorizado, bem como o desenvolvimento individual dos seus funcionários e a procura de um ambiente de trabalho estável e cooperante, ou seja é aqui procurado o desenvolvimento dos recursos humanos e manutenção estável e cooperante no ambiente de trabalho (Neves et al., 2011).

O primeiro quadrante, que assenta nos eixos Flexibilidade-Interno, origina a Cultura de Apoio, que se pode inserir no Modelo Teórico das Relações Humanas. Esta cultura assenta na ênfase da flexibilidade e do lado interno da organização. O objetivo principal é a criação e manutenção da coesão e empenho dos colaboradores. Para motivar os seus funcionários, este tipo de cultura rege-se pela participação, confiança e sentimentos de pertença face à organização. Para que a liderança seja desempenhada da melhor maneira, tende-se a estimular a participação e é dado apoio para o desenvolvimento dos funcionários, fomentando assim o trabalho em equipa. Como critério de eficácia nesta cultura, está o potencial de desenvolvimento humano bem como o envolvimento dos seus funcionários (Oliveira et al., 2015).

O segundo quadrante, Cultura de Inovação (ou Modelo dos Sistemas Abertos) evidenciado pelos eixos Flexibilidade-Externo, pauta a flexibilidade e mudança, contudo centra a sua atenção na adaptação da empresa às exigências impostas pela envolvente. Os valores que dominam esta cultura são o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e capacidade de adaptação. O desafio, a iniciativa individual, a possibilidade de inovação, a variedade de tarefas e o crescimento pessoal do colaborados, são “ingredientes” fundamentais para a motivação. Relativamente à liderança, esta é legitimada pela capacidade de o líder estar disposto a correr riscos, pela sua capacidade de fazer com que a empresa cresça e de possuir uma visão estratégica. Neste tipo de cultura, a eficácia é medida pela “quota de mercado e crescimento em volume de negócios” (Neves et al., 2011, p.463).

O terceiro quadrante, originado pelos eixos Controlo-Externo, dá origem à Cultura de Objetivos e, por sua vez ao Modelo das Metas Racionais. Esta enfatiza a produtividade, desempenho,

alcance de objetivos e realização, que consiste na motivação para a capacidade de competição e alcance de objetivos pré-determinados. Assim sendo, a liderança tende a ser orientada para a atividade a desempenhar e alcance de objetivos. A eficácia nesta cultura é medida com base na produtividade baseada no planeamento e eficácia de funcionamento (Oliveira et al., 2015).

Por último, a junção dos eixos Controlo-Interno, origina uma Cultura de Regras ou ainda denominado, Modelo dos Processos Internos. Esta valoriza a formalização e segurança, uniformidade e centralização, em nome da existência de estabilidade interna. Aqui, o fator motivacional prende-se com a segurança, ordem, regras e normas de funcionamento que parametrizam a atividade organizacional. A liderança é conservadora na medida em que pretende garantir o controlo e assegurar a segurança e estabilidade, sendo estas características primordiais no critério de eficácia (Neves et al., 2011; Oliveira et al., 2015).

Observando as funções da cultura organizacional é possível afirmar, de acordo com Rocher (1969, cit. in Cirqueira & Menezes, 2019) que as suas três grandes funções são, social, psíquica e de adaptação. A primeira, porque proporciona a formação de uma coletividade específica, originando uma estrutura comunicacional entre sujeitos. A segunda, possibilita a convivência entre indivíduos na comunidade e a terceira permite a adaptação de sujeitos e da sociedade, num ambiente de constante mudança. Outra função da cultura organizacional, segundo Oliveira (1997, cit. in Coleta & Naves, 2003) é a de motivar os trabalhadores de maneira a alcançar um elevado nível de *commitment*, atingindo o comportamento esperado pela organização e auxiliar na produção de padrões que serão internalizados pelos colaboradores.

Estudos realizados por Silverthorne (2004) encontraram relações entre o desempenho e a cultura organizacional. Outros estudos revelaram que os colaboradores com uma cultura organizacional vigorosa são mais empenhados que os com uma cultura frágil (Rodríguez, et al., 2020).

### **Commitment**

Analisando o segundo constructo sobre o qual este estudo incide, o conceito de *commitment* pode ser encarado como o nível de afeição que o indivíduo possui pela organização a que pertence, de modo a que proporcione ao sujeito um sentimento forte de identificação para com a organização, de compromisso e que ainda usufrua da sua atuação para com esta (Allen & Meyer, 1990).

Este termo é concetualizado e medido de diversas maneiras. Buchanan (1974) avaliou o *commitment* como um “apego afetivo partidário aos objetivos e valores da organização, ao papel de alguém em relação aos objetivos e valores e à organização em seu próprio benefício, além do valor puramente instrumental” (p.533). Para outros, o *commitment* é a solidez do empenho nas atividades a executar (Messner, 2013).

O *commitment* assenta na relação entre o indivíduo e a organização (Lambert et al., 2020) e descreve o compromisso dos funcionários na organização (Yao et al., 2019). Este termo é tido como a aceitação e vontade de fazer parte da organização, pela aceitação da direção tanto como do propósito da empresa, por parte do indivíduo (Kreitner & Kinicki, 2014 cit. in Novitasari et al., 2020).

Relativamente aos modelos, o apresentado é o Modelo Multidimensional de Allen e Meyer (1990) defende a existência de três componentes de *commitment*, o afetivo, o normativo e o instrumental. Estes elementos progridem autonomamente, pois têm envolvimento e precedentes

disparos para com o comportamento organizacional, originando atitudes e comportamentos distintos.

Iniciando pela descrição do *Commitment* afetivo revela o nível de relação emocional, a identificação e a ligação do indivíduo para com a organização e para com os objetivos da mesma (Messner, 2013), ou seja, o funcionário permanece na organização porque deseja. O nível de *commitment* afetivo cresce quando o colaborador se encontra identificado e envolvido com a organização. Assim sendo, pode-se considerar que este *commitment* é o que está mais relacionado com a performance. A motivação que o indivíduo apresenta para alcançar os objetivos da empresa aparenta estar relacionada com os laços afetivos que o unem à organização (Saraiva, 2012). Os colaboradores que demonstram entusiasmo com o trabalho e que estão empenhados em ajudar a organização a alcançar sucesso, apresentam níveis elevados de *commitment* afetivo (Meyer & Allen, 1997, cit. in Miranda, 2019).

O *commitment* normativo pode ser refletido como o sentido de obrigação moral em continuar a pertencer à organização, por dever e lealdade. O funcionário expressa a sua lealdade ao fazer sacrifícios pessoais e ao evitar julgar a organização e continua na empresa porque sente que o deve fazer (Messner, 2013). O *commitment* normativo, segundo Meyer e Allen (1990) forma-se através da aquisição interna dos valores e das expectativas sociais e organizacionais em relação à lealdade do colaborador para com a organização. Os colaboradores com fortes níveis de *commitment* normativo normalmente colaboram na concretização dos objetivos da organização, mas não se encontram tão motivados quanto os colaboradores com níveis fortes de *commitment* afetivo (Rego & Souto, 2004).

Por último, o *commitment* instrumental reside na conscientização que o indivíduo tem dos custos implicados na sua saída da organização e no nível em que o empregado é dependente desta, ou seja, o funcionário permanece na organização porque tem essa necessidade (Castellano et al., 2021). Os trabalhadores com fortes níveis de *commitment* instrumental fazem o mínimo pela organização e apenas o indispensável para permanecerem nela. Os colaboradores com níveis altos de *commitment* instrumental podem, ainda, iniciar comportamentos que podem influenciar negativamente o sucesso da organização, como o absentismo (Pratama et al., 2022).

O *commitment* é essencial porque os objetivos e necessidades dos funcionários têm de se ajustar aos objetivos e necessidades da organização (Devece et al., 2016). Autores como Boon e Arumugam (2012) depreenderam que todos os tipos de culturas estão diretamente envoltas no *commitment* dos funcionários. Manetje e Martins (2009) alegaram que o *commitment* pode depender da cultura vigente na organização. Silverthorne (2004) afirma ainda que a cultura organizacional tem poder para edificar o desempenho na organização.

Um estudo realizado por Nikpour (2017) esclareceram que a “cultura organizacional tem impacto positivo direto no desempenho e no *commitment* dos funcionários, ou seja, a cultura organizacional além de ter impacto positivo e direto no desempenho organizacional tem impacto indireto no desempenho organizacional através do comprometimento do indivíduo à organização” (p. 70).

Segundo Meyer e os colaboradores (1998), os funcionários que sentem harmonia entre as políticas, crenças e valores da organização e as suas crenças e valores têm um nível positivo de *commitment* com a organização e, por isso, explica (Black, 1999) que a cultura organizacional é considerada como um importante preditor do *commitment*.

Considerando a população representativa deste estudo, o corpo docente e não docente de uma instituição de ensino superior, podemos atentar que as universidades são um tipo de organização elementar no auxílio ao desenvolvimento da sociedade porque a doutrina de ensino superior é considerada como alicerce fundamental no crescimento social, cultural, político e económico. O compromisso organizacional é influenciado pelo tipo de conjuntura vigente na organização e, por isso, o significado atribuído à relação de emprego difere se a dimensão é pública ou privada (Velooso et al., 2016).

Atualmente, considerando a gestão organizacional, é estratégico conjecturar que diversos fatores são estáveis no comportamento dos trabalhadores porque vários são os comportamentos que influenciam as organizações, tais como o crescimento da competitividade global, as alterações súbitas, a delimitação de meios e, por fim, a falta de um grupo capaz. Indivíduos muito eficazes e com níveis altos de motivação desempenham um papel primordial no impulso das políticas e dos planos da organização (Velooso et al., 2016). A gestão do ensino superior depara-se com diversificados desafios tais como a mutação, descentralização e apreciação da faculdade. Estes desafios necessitam de uma gestão eficaz de modo a atrair a cooperação de todos os colaboradores do sistema para alcançar a excelência da instituição (Allahyari & Eftekhari, 2013). Considera-se, então, que um dos autores primordiais do crescimento académico é a administração. O ponto central dessa consideração é a eficiência e o poder da administração académica em relação à coesão e sequência das diferentes funções e o uso de momentos avaliativos para fornecer suporte e *feedback* que levam à eficácia prática da administração. Para além disso, e de modo a conseguir atingir um grau de satisfação de gestão e cumprimento organizacional, é importante ter em conta que a cultura e o *commitment* organizacionais dos colaboradores são fundamentais, depreendendo-se que a gestão do *commitment* é também a gestão da cultura, uma vez que é a relação entre estes que conecta os indivíduos a ideais e forças organizacionais (Marginson, 2006; Mohammadi et al., 2012).

O ensino superior é considerado como um agente permanente do crescimento económico, cultural e social de uma comunidade, posto isto, o sistema educacional superior, através de produções e resultados, tem um papel indispensável no crescimento, verificando-se então que a atuação dos colaboradores e o êxito das organizações são influenciados pela cultura e *commitment* organizacionais. Relativamente ao bem-estar dos funcionários e de modo a assegurar que estes se encontram saudáveis e capazes, é necessário que o local de trabalho seja promotor de climas saudáveis e seguros. De maneira a que a missão para com os discentes seja cumprida e seja de qualidade, é indispensável que a segurança e reconhecimento para com a organização comecem a partir de dentro, ou seja, dos funcionários para os alunos (Masouleh & Allahyari, 2017).

Como hipóteses para a realização deste estudo, partimos do pressuposto de que os tipos de Cultura Organizacional contribuem para os tipos de *commitment* (H0). Assim sendo, foram desenvolvidas doze hipóteses, que têm foco nos tipos de cultura e na sua influência face ao *commitment*.

Os valores individuais refletem o quão comprometidos os colaboradores estão com a organização, sendo a Cultura Organizacional o espelho destes mesmo valores (Santos & Gonçalves, 2015). Esta é fornecedora de um foco estratégico e é representada como quadro de referência para os colaboradores da empresa, uma vez que promove um contexto orientador para o comportamento dos funcionários. Assim, prover aos trabalhadores os valores e direções da empresa,

poderá gerar reciprocidade no seu comportamento, originando níveis mais elevados de *Commitment* Afetivo (Lee et al., 2018).

A Cultura Organizacional é considerada um precedente influente no *Commitment*, por isso todos os tipos de cultura (i.e., Cultura de Inovação, Cultura de Apoio, Cultura de Regras e Cultura de Objetivos) explicam e relacionam-se positivamente com o *Commitment* Afetivo (Zhai et al., 2023), sendo evidente a relação entre Cultura de Apoio e Comprometimento Organizacional. Silverthorne (2004) conclui que as organizações com elevados níveis de *commitment* organizacional estão baseadas na Cultura de Apoio.

Nas investigações de Manetje e Martins (2009), o *commitment* afetivo apresenta níveis elevados quando os colaboradores percebem a cultura de apoio como a dominante na organização, por isso, bons ambientes de trabalho, fundamentados numa cultura de apoio, tendem a explicar melhor o comprometimento organizacional do que a cultura burocrática (Lok & Crawford, 1999).

Funcionários com forte *Commitment* Afetivo podem apresentar elevados níveis de satisfação no trabalho, na presença de uma Cultura Organizacional de Apoio (Saha & Kumar, 2018).

H1: A Cultura de Apoio contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Afetivo.

H2: A Cultura de Apoio contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Normativo.

H3: A Cultura de Apoio contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Instrumental.

Vários estudos revelaram que tanto a cultura de inovação como a de apoio explicavam significativamente o compromisso organizacional (Chagas, 2018).

A cultura de inovação, promotora de um ambiente criativo e dinâmico, no local de trabalho, pode influenciar a relação entre *commitment* organizacional e satisfação no trabalho (Saha & Kumar, 2018), levando aos colaboradores a obterem *commitment* organizacional mediano (Silverthorne, 2004).

De acordo com os resultados de Chagas (2018), a cultura de inovação é a que elucida melhor o *commitment* afetivo dos funcionários, por isso, quanto mais os colaboradores perceberem uma cultura de inovação, mais comprometidos afetivamente estão com a organização.

H4: A Cultura de Inovação contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Afetivo.

H5: A Cultura de Inovação contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Normativo.

H6: A Cultura de Inovação contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Instrumental.

Wasti e Onder (2009 cit. in Saha & Kumar, 2018) verificaram que a natureza da cultura organizacional tem impacto no *commitment*. Uma organização baseada na cultura de regras não deseja aliciar e manter funcionários ambiciosos, por isso, a organização elabora regulamentos e regras que inviabilizam a criação de ideias diferentes (Rashid et al., 2003).

Os estudos anteriormente realizados mostram que existe relação entre o *commitment* organizacional e a cultura de regras/burocrática, como o estudo de Silverthorne (2004) que afirma que uma empresa onde vigora a cultura de regras, por norma, apresenta níveis rasos de *commitment* por parte dos funcionários. A cultura de regras, associada ao poder, regulação, hierarquia, entre outros diminui a força do *commitment* com a satisfação no trabalho (Fischer & Mansell, 2009). Em congruência com estes resultados estão os estudos de Lok e Crawford (1999) que mostram que uma organização alicerçada numa cultura de regras apresenta níveis de *commitment* organizacional mais baixos (Wallach, 1983).

H7: A Cultura de Regras contribui negativamente para a explicação do *Commitment* Afetivo.

H8: A Cultura de Regras contribui negativamente para a explicação do *Commitment* Normativo.

H9: A Cultura de Regras contribui negativamente para a explicação do *Commitment* Instrumental.

Colaboradores que demonstram forte *commitment* face às organizações empregadoras tendem a apresentar elevados níveis de satisfação no trabalho (Saha & Kumar, 2018). O *commitment* normativo está associado a um tipo de pensamento e que os colaboradores de uma empresa se sentem obrigados a permanecer na mesma (Meyer & Herscovitch, 2001). De acordo com alguns estudos, a cultura centrada nos objetivos promove o *commitment* instrumental devido ao facto de o colaborador não constituir laços afetivos com a organização (Brewer & Clippard, 2002; Lok & Crawford, 1999; Silverthorne, 2004).

A missão de uma organização é transmissora de um propósito comum, direção e estratégia, que contribuem para o desenvolvimento de identidades compartilhadas (Campbell & Yeung, 1991) e promovem o *commitment* afetivo (Lee et al., 2018).

H10: A Cultura de Objetivos contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Afetivo.

H11: A Cultura de Objetivos contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Normativo.

H12: A Cultura de Objetivos contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Instrumental.

## Métodos

### Participantes

A amostra deste estudo é composta por 210 sujeitos, sendo que 110 (52.4%) dos inquiridos são de instituições públicas e os restantes 100 (47.6%) são de instituições privadas.

Observando as variáveis em estudo, é possível verificar que dos 210 inquiridos, 2 (1%) não responderam à variável gênero; 4 (1.9%) não especificaram a categoria profissional e 10 (4.8%) não deram informações acerca das habilitações acadêmicas.

A maioria da amostra é composta pelo sexo masculino, representando 61.1% da amostra, o que corresponde a 127 indivíduos. Relativamente ao sexo feminino, este representa 38.9% do total de inquiridos, ou seja, 81 pessoas.

Em relação às idades dos inquiridos, apenas 206 dos 210 participantes, responderam a esta variável. É possível afirmar que estas estão compreendidas entre 20 e 69 anos, apresentando uma média de 36.62 e um  $DP=8.755$ .

Quanto à variável tempo de trabalho, apenas 207 dos 210 inquiridos, responderam. Esta apresenta uma média de 10.18 e um  $DP=7.632$ . O tempo mínimo de trabalho encontra-se compreendido entre 0 e 40 anos trabalho.

Olhando para as habilitações acadêmicas dos inquiridos, apenas 0.5% (1 sujeito) tem o 1º Ciclo de Escolaridade; 1% (2 sujeitos) têm o 2º Ciclo de Escolaridade; 4.3% (9 pessoas) têm o 3º Ciclo de Escolaridade; 48.6% (102 pessoas) têm o Ensino Secundário; 33.3% (70 pessoas) têm Licenciatura e 7.6% (16 pessoas) têm Pós-Graduação, Mestrado e/ou Doutoramento.

Quanto à Categoria Profissional, 36.4% (75 sujeitos) dos inquiridos pertencem à categoria operacional; 34.5% (71 sujeitos) encaixam-se na categoria técnicos, enquanto que 22.3% (46 sujeitos) são técnicos superiores; 6.8% (14 sujeitos) são coordenadores e supervisores.

## Instrumentos

Para se avaliar as respetivas informações acerca da Cultura Organizacional das instituições inquiridas, foi utilizada a escala *FOCUS* (First Organizational Culture Unified Search) (Neves, 2000), que por ser um questionário de autopreenchimento, não exigir a presença de um investigador, garantir o anonimato dos inquiridos e das respostas e permitir ao sujeito responsivo o seu preenchimento, quando for mais cómodo, foi a escala escolhida. Contudo, a sua versão portuguesa foi desenvolvida por Neves e Jesuíno, ficando 34 dos 75 itens, apresentados inicialmente, sendo que a última corresponde à versão utilizada neste estudo (Neves, 2000). A estrutura do questionário *FOCUS* é composta por duas partes, onde são refletidos aspetos da vida das organizações, quer na vertente interna quer na vertente externa. A primeira parte, de carácter descritivo, tem como objetivo avaliar o clima organizacional (aspetos comportamentais da cultura). Assim, o inquirido tem ao seu dispor uma escala de 6 níveis para se pronunciar sobre as diversas questões, em que 1 = nunca/ninguém; 2 = poucas/raramente; 3 = algumas/por vezes; 4 = muitas/com frequência; 5 = quase todas/quase sempre e 6 = todas/sempre (Neves, 2000). A segunda parte é composta por questões mais avaliativas, cujo foco é avaliar as orientações da cultura organizacional (aspetos mais profundos da cultura) (Neves, 2000). Para tal, são elaborados 35 enunciados constituintes e a escala de resposta apresenta 6 níveis (1 = de modo nenhum, 2 = raramente, 3 = um pouco, 4 = bastante, 5 = muito e 6 = muitíssimo) (Santos & Gonçalves, 2011). Foi, ainda, verificado que este questionário apresenta uma consistência interna bastante adequada ( $\alpha = .842$ ), bem como as suas subescalas, que também apresentam uma consistência interna satisfatória, variando de .69 a .82 (Neves, 2000).

Foi utilizada a *Escala de Commitment Organizacional* (Rego et al., 2005, cit. in Santos & Gonçalves, 2015). Para avaliar as informações sobre o *Commitment* das instituições escolhidas. Esta escala utiliza como alicerce o modelo multidimensional de Allen e Meyer (1990) que aborda a

existência de três componentes de *commitment*, o afetivo, o normativo e o instrumental. A escala referida anteriormente foi adaptada à população portuguesa por Rego et al. (2005, cit. in Santos & Gonçalves, 2015). Este instrumento é formado por 12 itens com 6 opções de resposta (de 1= A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim a 6= a afirmação aplica-se completamente a mim). Os dados são submetidos a uma análise fatorial corroborativa. Os *alfas* suplantaram o nível .70 mencionado por Nunnally (1976): *EA* = 0,85; *EN*=0,76 e *EI*= 0,86. Rego e Souto (2002), com o objetivo de equiparar as médias, realizaram um estudo com 236 membros organizacionais portugueses e concluíram que as médias foram de: 4.7 (afetivo); 3.1 (normativo) e 2.8 (instrumental).

### Procedimento

Para a realização deste estudo foi pedida autorização à direção de instituições públicas e privadas portuguesas. Após esta ser concedida, foi efetuado um inquérito *online*, para a recolha de dados. O inquérito foi disponibilizado online, com o intuito de minimizar os efeitos de desajustabilidade social.

Posteriormente, os dados recolhidos foram analisados e interpretados, tendo em vista os objetivos principais do presente estudo. Estes foram processados através do SPSS- *Statistical Program for Social Science* (v. 26.0).

## Resultados

### Análise descritiva

Focando a análise nas instituições públicas, podemos constatar na Tabela 1, que das culturas organizacionais existentes, a que apresenta maiores resultados é a Cultura de Regras ( $M=4.0944$ ), seguindo-se a Cultura de Objetivos ( $M=3.9444$ ). Já a Cultura de Apoio ( $M=3.7609$ ) e a Cultura de Inovação ( $M=3.2864$ ) são as que registam valores mais baixos.

**TABELA 1**

*Análise Descritiva da Cultura Organizacional na Instituição Pública (N=170)*

	Mínimo	Máximo	M	DP
Cultura de Apoio	1.30	5.80	3.760	.89148
Cultura de Inovação	1.22	5.67	3.286	.83600
Cultura de Objetivos	1.00	6.00	3.944	.98770
Cultura de Regras	1.75	5.88	4.094	.77780

Quanto aos tipos de *Commitment*, é possível observar na tabela 2, que o mais elevado é o *Commitment Afetivo* ( $M=4.315$ ) seguido do *Commitment Instrumental* ( $M=3.585$ ) e, por último o *Commitment Normativo* ( $M=3.376$ ).

**TABELA 2***Análise Descritiva do Commitment na Instituição Pública (N=170)*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<i>Commitment Afetivo</i>	1.00	6.00	4.315	1.09009
<i>Commitment Normativo</i>	1.00	6.00	3.376	1.23188
<i>Commitment Instrumental</i>	1.00	6.00	3.585	1.16350

Em relação às instituições privadas, de acordo com a Tabelas 3, o tipo de cultura com resultados mais elevados é a Cultura de Regras ( $M=3.95$ ), seguida da Cultura de Objetivos ( $M=3.87$ ). Enquanto a Cultura de Apoio ( $M=3.59$ ) e a Cultura de Inovação ( $M=3.21$ ) são as que registam valores mais baixos.

**TABELA 3***Análise Descritiva da Cultura Organizacional na Instituição Privada (N=87)*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Cultura de Apoio	1.30	5.80	3.595	.91092
Cultura de Inovação	1.33	5.67	3.211	.82795
Cultura de Objetivos	1.00	6.00	3.878	1.13588
Cultura de Regras	2.25	5.58	3.954	.85067

Quanto aos tipos de *Commitment*, segundo a Tabela 4, o mais elevado é o *Commitment Afetivo* ( $M=4.383$ ) seguido do *Commitment Instrumental* ( $M=3.420$ ) e, por fim o *Commitment Normativo* ( $M=3.401$ ).

**TABELA 4***Análise Descritiva do Commitment na Instituição Privada (N=87)*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<i>Commitment Afetivo</i>	1.00	6.00	4.383	1.09870
<i>Commitment Normativo</i>	1.00	6.00	3.401	1.26027
<i>Commitment Instrumental</i>	1.00	6.00	3.420	1.14131

De acordo com a tabela 5, podemos verificar que a Cultura de Regras ( $M=4.094$ ) e a Cultura de Objetivos ( $M=3.944$ ) são a que apresentam resultados mais elevados, seguindo-se a Cultura Apoio ( $M=3.760$ ) e, por fim a Cultura de Inovação ( $M=3.28$ ), quer nas instituições públicas, quer nas instituições privadas.

**TABELA 5***Análise Descritiva da Cultura Organizacional das Instituições Públicas e Privadas (N=170)*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Cultura de Apoio	1.30	5.80	3.760	.89148
Cultura de Inovação	1.22	5.67	3.286	.83600
Cultura de Objetivos	1.00	6.00	3.944	.98770
Cultura de Regras	1.75	5.88	4.094	.77780

Nas instituições públicas e privadas, o tipo de *Commitment* que obteve resultados mais elevados, segundo a Tabela 6, foi o *Commitment Afetivo* (M=4.315), seguido do *Commitment Instrumental* (M=3.585) e do *Commitment Normativo* (M=3.376).

**TABELA 6***Análise Descritiva do Commitment das Instituições Públicas e Privadas (N=170)*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Commitment Afetivo	1.00	6.00	4.3155	1.09009
Commitment Normativo	1.00	6.00	3.3768	1.23188
Commitment Instrumental	1.00	6.00	3.5850	1.16350

### **Análise Correlacional**

Neste estudo, quanto às correlações observadas (nas instituições públicas e nas instituições privadas) na tabela 7, podemos verificar que a Cultura de Apoio está significativamente correlacionada com a Cultura de Regras ( $r = .691$ ), Cultura de Objetivos ( $r = .620$ ), Cultura de Inovação ( $r = .600$ ), com o *Commitment Afetivo* ( $r = .558$ ) e com o *Commitment Normativo* ( $r = .471$ ). Relativamente à Cultura de Inovação, esta está significativamente correlacionada com a Cultura de Objetivos ( $r = .684$ ), Cultura de Apoio ( $r = .600$ ), Cultura de Regras ( $r = .567$ ), *Commitment Afetivo* ( $r = .405$ ) e com o *Commitment Normativo* ( $r = .383$ ). Na Cultura de Objetivos, as correlações mais significativas são com a Cultura de Inovação ( $r = .684$ ), Cultura de Regras ( $r = .650$ ), Cultura de Apoio ( $r = .620$ ), *Commitment Afetivo* ( $p = .406$ ) e com o *Commitment Normativo* ( $r = .305$ ). Por fim, a Cultura de Regras está correlacionada significativamente com Cultura de Apoio ( $r = .691$ ), Cultura de Objetivos ( $r = .650$ ), Cultura de Inovação ( $r = .567$ ), *Commitment Afetivo* ( $r = .371$ ) e com o *Commitment Normativo* ( $r = .347$ ).

Por sua vez, as correlações mais significativas do *Commitment Afetivo* são com o *Commitment Normativo* ( $r = .584$ ), Cultura de Apoio ( $r = .558$ ), Cultura de Objetivos ( $r = .406$ ), Cultura de Inovação ( $r = .405$ ) e Cultura de Regras ( $r = .371$ ). O *Commitment Normativo* apresenta correlações significativas com o *Commitment Afetivo* ( $r = .584$ ), Cultura de Apoio ( $r = .471$ ), Cultura de Inovação ( $r = .383$ ), Cultura de Regras ( $r = .347$ ), Cultura de Objetivos ( $r = .305$ ) e com o *Commitment Instrumental* ( $r = .216$ ). Por último, o *Commitment Instrumental*, apenas apresenta correlação significativa com o *Commitment Normativo* ( $r = .216$ ).

**TABELA 7**  
*Tabelas das Correlações*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Cultura de Apoio	1	.600**	.620**	.691**	.558**	.471**	.120
2.Cultura de Inovação		1	.684**	.567**	.405**	.383**	.107
3.Cultura de Objetivos			1	.650**	.406**	.305**	.105
4. Cultura de Regras				1	.371**	.347**	.067
5.Commitment Afetivo					1	.584**	.058
6.Commitment Normativo						1	.216**
7.Commitment Instrumental							1

\*\* $p < .01$ .**Análise Inferencial**

De acordo com Tabela 8, podemos afirmar que nas instituições públicas, a Cultura de Apoio explica 30% do *Commitment* Afetivo dos colaboradores.

**TABELA 8**  
*Análise de regressão simples entre as Culturas Organizacionais e o Commitment Afetivo nas Instituições Públicas*

		$\beta$	t	p
Commitment Afetivo	Cultura de Apoio	.556	4.415	.000
	Cultura de Inovação	.031	.202	.841
	Cultura de Objetivos	-.010	-.062	.951
	Cultura de Regras	-.052	-.390	.698
= 30%; $p = .000$				

Segundo a Tabela 9 mencionada, verifica-se que a Cultura de Apoio explica 39% do *Commitment* Afetivo dos colaboradores, nas instituições privadas.

**TABELA 9**  
*Análise de regressão simples entre as Culturas Organizacionais e o Commitment Afetivo nas Instituições Privadas*

		$\beta$	t	p
Commitment Afetivo	Cultura de Apoio	.504	3.532	.001
	Cultura de Inovação	.135	1.109	.271
	Cultura de Objetivos	.103	.843	.402
	Cultura de Regras	-.047	-.340	.734
= 39.8%; $p = .000$				

Assim, de um modo geral, é possível constatar que de acordo com a Tabela 10, a Cultura de Apoio é a que melhor explica (31%), o *Commitment* Afetivo, dos funcionários nas instituições públicas e privadas.

**TABELA 10**

*Análise de regressão simples entre as Culturas Organizacionais e o Commitment Afetivo nas Instituições Públicas e Privadas*

		$\beta$	t	p
	Cultura de Apoio	.525	5.541	.000
	Cultura de Inovação	.097	1.003	.317
Commitment Afetivo	Cultura de Objetivos	.044	.449	.654
	Cultura de Regras	-.092	-.965	.336
= 31.2%; p= .000				

Em suma, podemos observar através da Tabela 11 que a Cultura de Apoio explica 24% do *Commitment* Normativo, enquanto que para o *Commitment* Instrumental, o tipo de Cultura Organizacional em nada contribui, como é possível verificar na tabela 12.

**TABELA 11**

*Análise de regressão simples entre as Culturas Organizacionais e o Commitment Normativo nas Instituições Públicas e Privadas*

		$\beta$	t	p
	Cultura de Apoio	.383	3.859	.000
	Cultura de Inovação	.183	1.804	.073
Commitment Normativo	Cultura de Objetivos	-.021	-.203	.840
	Cultura de Regras	-.012	-.120	.904
= 24.4%; p= .000				

**TABELA 12**

*Análise de regressão simples entre as Culturas Organizacionais e o Commitment Instrumental nas Instituições Públicas e Privadas*

		$\beta$	t	p
	Cultura de Apoio	.158	1.398	.164
	Cultura de Inovação	.063	.543	.588
Commitment Instrumental	Cultura de Objetivos	.012	.101	.920
	Cultura de Regras	-.098	-.851	.396
= 2.4%; p= .392				

### Análise de Diferenças de Médias

Observando a Tabela 13, é possível afirmar que existem diferenças significativas entre os tipos de Cultura Organizacional e o *Commitment*, nas instituições públicas e privadas.

Na Cultura de Apoio, a média da instituição privada é mais elevada que na instituição pública ( $t = -2.758$ ;  $p = .415$ ). Na Cultura de Inovação, também se verifica que a média da instituição privada é mais alta que na instituição pública ( $t = -1.321$ ;  $p = .661$ ). Na Cultura de Objetivos, observa-se que a média da instituição privada é mais elevada que na instituição pública ( $t = -.999$ ;  $p = .001$ ). Por fim, na Cultura de Regras, é possível constatar que a média da instituição privada é mais alta que na instituição pública ( $t = -2.643$ ;  $p = .020$ ).

Relativamente, aos tipos de *Commitment*, verifica-se que a média do *Commitment* Afetivo, nas instituições públicas é mais elevada que nas instituições privadas ( $t = .926$ ;  $p = .989$ ). Quanto ao *Commitment* Normativo, observa-se uma média mais elevada nas instituições públicas do que nas instituições privadas ( $t = .297$ ;  $p = .973$ ). Por último, no *Commitment* Afetivo, a média é mais elevada nas instituições privadas que nas instituições públicas ( $t = -2.124$ ;  $p = .415$ ).

**TABELA 13**

*Comparação da diferença de médias entre a Cultura Organizacional e o Commitment nas Instituições Públicas e Privadas*

		<b>M</b>	<b>p</b>	<b>t</b>
Cultura de Apoio	Pública	3.5951	.415	-2.750
	Privada	3.9389		-2.758
Cultura de Inovação	Pública	3.2111	.661	-1.323
	Privada	3.3729		-1.321
Cultura de Objetivos	Pública	3.8789	.001	-.985
	Privada	4.0153		-.999
Cultura de Regras	Pública	3.9547	.020	-2.630
	Privada	4.2398		-2.643
Commitment Afetivo	Pública	4.3832	.989	.926
	Privada	4.2424		.926
Commitment Normativo	Pública	3.4012	.973	.297
	Privada	3.3502		.298
Commitment Instrumental	Pública	3.4206	.415	-2.126
	Privada	3.7626		-2.124

## Discussão de Resultados

O principal objetivo deste estudo é verificar se o tipo de Cultura Organizacional influencia positivamente ou negativamente o tipo de *Commitment*. Revisando a literatura já existente, Acar (2012) realçou a existência de uma relação entre cultura organizacional e *commitment* organizacional. Outro estudo realizado que comprovou que existe efetivamente uma relação significativa entre o *commitment* afetivo e a cultura de inovação foi o de Ramalho (2008). E ainda a investigação de Saraiva (2012) afirma que a cultura organizacional tem um papel significativo no *commitment* organizacional, mormente a cultura de apoio na extensão afetiva do *commitment*.

Das doze hipóteses formuladas inicialmente, apenas duas foram confirmadas, sendo elas H1: A Cultura de Apoio contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Afetivo e H2: A Cultura de Apoio contribui positivamente para a explicação do *Commitment* Normativo.

Tendo em conta a literatura estudada era de prever que a cultura de apoio fosse preditora da dimensão afetiva do *commitment* afetivo (Krog, 2014). Relativamente à H1, podemos afirmar que a Cultura de Apoio assenta nos seguintes pressupostos, enfatizar a flexibilidade e o lado interno da organização. O seu objetivo principal é a criação e manutenção da coesão e empenho dos colaboradores. Para motivar os seus funcionários, este tipo de culturas rege-se pela participação, confiança e sentimentos de pertença face à organização. Para que a liderança seja desempenhada da melhor maneira, tende-se a estimular a participação e é dado apoio para o desenvolvimento dos funcionários, fomentando assim o trabalho em equipa. Como critério de eficácia nesta cultura, está o potencial de desenvolvimento humano bem como o envolvimento dos seus funcionários (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011). Por norma, os trabalhadores com forte vínculo à organização, ou seja, com elevados níveis de *commitment* afetivo apresentam maior tendência para auxiliar e participar em processos de decisão e, conseqüentemente, também mostram forte inclinação para permanecer na organização, porque é esse o seu desejo (Meyer & Allen, 1993). Assim podemos verificar que o *commitment* afetivo dos colaboradores é determinado pela Cultura de Apoio, como podemos observar na Tabela 10. Portanto, pode-se assim constatar que o *commitment* afetivo do colaborador depende do entendimento afirmativo, por parte do colaborador, de agentes como ser responsável, apreciar a performance e o planeamento por parte da organização (Miranda, 2019).

Quanto à H2, a Cultura de Apoio visa a criação e manutenção da coesão e empenho dos colaboradores. Os colaboradores que apresentam níveis altos de *commitment* normativo, normalmente permanecem na organização devido ao sentimento de dívida que sentem para com a mesma (Meyer & Allen, 1993). A dimensão normativa do *commitment* cresce devido às experiências de socialização que fomentam a oportunidade de os funcionários expressarem a sua lealdade para com a organização ou devido ao facto de receberem beneficiações que o deixam com sentimento de obrigação recíproca (Meyer & Allen, 1993). Os colaboradores com fortes níveis de *commitment* normativo normalmente contribuem para a concretização dos objetivos da organização, mas não se encontram tão entusiasmados quanto os colaboradores com níveis fortes de *commitment* afetivo (Rego & Souto, 2004). Confirmada a hipótese, podemos constatar, através dos resultados da Tabela 11 que o *Commitment* Normativo nos colaboradores é influenciado pela Cultura de Apoio. Assim conclui-se que a Cultura de Apoio contribui de maneira positiva tanto para o *Commitment* Afetivo como para o *Commitment* Normativo.

Como podemos verificar nas tabelas 10, 11 e 12 a Cultura de Inovação não explica significativamente nenhum tipo de *commitment*, por isso, não foram confirmadas as hipóteses, H4, H5 e H6 e o mesmo pode ser dito para a Cultura de Objetivos e de Regras, e por isso, as hipóteses H7, H8, H9, H10, H11 e H12 são infirmadas.

O *commitment* instrumental acontece quando o colaborador vê os custos associados ao sair da organização, seja por não ter outras opções de emprego ou por saber quais os sacrifícios que teriam de ser feitos se saísse da organização, por isso permanece na mesma por necessidade (Miranda, 2019; Messner, 2013). Este não pode ser explicado por nenhum tipo de cultura organizacional, como é observado na tabela 12, por isso, verificamos que a cultura organizacional não intensifica o *commitment* instrumental nos colaboradores. Aqui não se confirmam nenhuma

hipóteses, ou seja, as hipóteses H3, H6, H9, H12 não podem ser confirmadas, sendo assim hipóteses infirmadas.

## Conclusão

Em suma, é possível afirmar que tanto o *Commitment* Afetivo, como o *Commitment* Normativo, são melhor explicados pelo impacto da Cultura de Apoio. Já o *Commitment* Instrumental, não pode ser explicado por nenhum tipo de Cultura Organizacional.

As principais limitações encontradas neste estudo prendem-se com o facto de nem todas as instituições contactadas autorizarem a realização deste questionário. Para além disso, das instituições que autorizaram a realização do questionário, verificou-se que a amostra não foi homogênea, uma vez que existe uma diferença de dez sujeitos, no total da amostra.

Outra das limitações esteve relacionada com os inquiridos, uma vez que estes não forneceram a totalidade das informações pedidas, por temerem represálias por parte dos seus superiores.

Para a realização deste estudo, foi fácil a obtenção de literatura relacionada com os principais constructos (Cultura Organizacional e *Commitment*), contudo a informação disponibilizada da relação destes com as instituições de ensino superior, foi limitada.

Para realização de investigações futuras, é aconselhado colmatar as limitações acima referidas, bem como dever-se-á ter em atenção a homogeneidade da amostra, tentando obter igualdade nos totais da mesma.

## Referências

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Allahyari, M. S., & Eftekhari, H. (2013). Relationship between job satisfaction and organizational commitment of agricultural extension experts of Guilan Province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 3(1), 65-72. [https://www.cibtech.org/J-LIFE-SCIENCES/PUBLICATIONS/2013/Vol\\_3\\_No\\_1/12-013...Allahyari...Job...Iran...65-72.pdf](https://www.cibtech.org/J-LIFE-SCIENCES/PUBLICATIONS/2013/Vol_3_No_1/12-013...Allahyari...Job...Iran...65-72.pdf)
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aranki, D., Suifan, T., & Sweis, R. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Canadian Center of Science and Education*, 13(4), 137-154. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/view/0/39000>
- Black, B. (1999). National culture and high commitment management. *Employee Relations*, 21(4), 389-404. <https://doi.org/10.1108/01425459910285519>
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia. *International Journal of Basic and Applied Science*, 1(2), 156-170. <https://doi.org/10.17142/ijbas-2012.1.2.1>

- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169–186. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1022>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20-39. <https://jestp.com/index.php/estp/article/view/804>
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Chagas, V. S. (2018). *A Responsabilidade Social e o Compromisso Organizacional no setor hoteleiro : O papel moderador da Cultura Organizacional*. <http://hdl.handle.net/10071/17879>
- Chuttipattana, N., & Shamsudin, F. (2011). Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship: A study of primary care managers in Southern Thailand. *Leadership in Health Services*, 24(2), 118-134. <https://doi.org/10.1108/17511871111125693>
- Cirqueira, A., & Menezes, E. (2019). Cultura organizacional: Características predominantes (Estudo de caso em uma instituição do ensino superior no estado de Tocantins). *Revista Observatório*, 5(4), 710-748. [https://www.researchgate.net/publication/335364550\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_caracteristicas\\_predominantes\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_uma\\_instituicao\\_de\\_ensino\\_superior\\_no\\_estado\\_do\\_Tocantins](https://www.researchgate.net/publication/335364550_CULTURA_ORGANIZACIONAL_caracteristicas_predominantes_estudo_de_caso_em_uma_instituicao_de_ensino_superior_no_estado_do_Tocantins)
- Coleta, M., & Naves, É. (2003). Cultura e comportamento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea - Edição Especial*, 205-222. [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500011](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500011)
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Elsbach, K.D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Ferreira, L., Rebelo, T., Lourenço, P.R., & Dimas, I.D. (2016). Efeitos da cultura de aprendizagem na satisfação no trabalho, no bem-estar e no comprometimento organizacional. *Revista E-Psi*, 6(2), 67-95. <https://revistaepsi.com/wp-content/uploads/artigos/2016/Ano6-Volume2-Artigo4.pdf>
- Fischer, R. & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40,1339-1358. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.14>
- Glazer, S., Daniel, S. C., & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323–345. <https://doi.org/10.1177/0018726704043271>
- Gholifar, E., Gholami, H., & Mehrdad, P. (2013). [https://www.researchgate.net/publication/269093376\\_Iranian\\_Agricultural\\_Academic\\_Staff's\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_their\\_Psychological\\_Empowerment](https://www.researchgate.net/publication/269093376_Iranian_Agricultural_Academic_Staff's_Organizational_Culture_and_their_Psychological_Empowerment)
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(4), 710–723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003>

- Heskett, J. (2017). The Culture Cycle How to shape the unseen force that transforms performance. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9)
- Krog, A. (2014). *The Relationship Between Organizational Culture and Work Engagement: A Multilevel Investigation*. Master Thesis. University of Oslo. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-44561>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lee, J., Chiang, F., van Esch, E., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194870>
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Malheiros, M., Wegner, R., Barcellos, J., Anklam, A., & Tontini, J. (2020). O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional : estudo em uma indústria de cosméticos. 21, 47–65.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and occupational commitment. *South African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52(1). <https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x>
- Masouleh, Z. D., & Allahyari, M. S. (2017). The predictability of organisational culture for commitment among faculty members: Evidence from Iran higher education. *International Journal of Management in Education*, 11(1), 94–109. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2017.10000645>
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100. <https://doi.org/10.1108/17554191311320764>
- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538 – 551. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1037%2F0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miranda, Marta Cristina Amorim – A influência da Cultura organizacional no Empenhamento organizacional: Estudo de caso numa multidimensional japonesa a operar em Portugal. Barcelos: Instituto Politécnico do Cávado e Ave, 2019. Tese de Mestrado. [http://ciencipca.ipca.pt/bitstream/11110/1836/1/Cristina\\_Miranda\\_MGO\\_2019\\_Gest%3a3o%20de%20Empresas.pdf](http://ciencipca.ipca.pt/bitstream/11110/1836/1/Cristina_Miranda_MGO_2019_Gest%3a3o%20de%20Empresas.pdf)
- Mohammadi, R., Eshaghi, F., & Arefi, M. (2012). Internal Evaluation: Appropriate Strategic for Quality Evaluation and Improvement of Management in Departments at Universities (The Case of Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69(Iceepsy), 719–728. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.466>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72. <https://www.researchgate.net/>

publication/331515982\_The\_impact\_of\_organizational\_culture\_on\_organizational\_performance\_The\_mediating\_role\_of\_employee's\_organizational\_commitment

- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH
- Neves, J., Caetano, A., & Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- O'Reilly, B. (1997). The Secrets of America's Most Admired Corporations: New Ideas–New Products. *Fortune March*, 3, 60–64. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15428050802516002?src=rcsys>
- Oliveira, A., Parreira, P., & Castilho, A. (2015). Papéis de liderança de Quinn: Um Estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(2), 192-217. [http://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude\\_envelhecimento/article/view/62/94](http://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude_envelhecimento/article/view/62/94)
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(7–8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Rodríguez, JJ, Rubiano, MG, Aponte, C., Bustamante, MC, Jaramillo, J.Á., González, EY, González, E., Jaramillo, V., & Vélez, M. (2020). Aspectos da cultura organizacional e da relação com a disposição da mudança organizacional. *Suma Psicológica*, 27. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Rossini, O. & Bendassolli, B. (2019). Cultura Organizacional: Análise E Impactos No Processo De Gestão Local. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 117-130. <http://Www.Sustenere.Co/Index.Php/Rbadm/Article/View/Cbpc2179-684x.2019.001.0010>
- Saha, S. & Kumar, S.P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Santos, J., & Gonçalves, G., (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42(4), 511-518. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8479>
- Santos, J. V. dos, & Gonçalves, G. (2015). A determinação do empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 123–132. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>
- Saraiva, S. (2012). UNIVERSIDADE DO ALGARVE O papel da Cultura e Justiça organizacionais no Empenhamento organizacional.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* 45(2), 109–119. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.109>

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>
- Veloso, A., Roque, H., & Ferreira, A. T. (2016). Os efeitos da alteração da relação de emprego nas Unidades de Saúde Familiar: a perspectiva dos profissionais de saúde. *Revista E-Psi*, 6(2), 96–111.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>