



# **Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Angola)**

**Linda Clementina Singui Nambua Lusivika**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas

**Orientada por:** Prof. Doutora Alexandra Ribeiro da Costa

**Porto, novembro de 2018**





# **Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Angola)**

**Linda Clementina Singui Nambua Lusivika**

**Orientada por:** Prof. Doutora Alexandra Ribeiro da Costa

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri.

**Porto, novembro de 2018**

## Resumo

O comprometimento organizacional é um tema bastante relevante nos dias de hoje, apresentando destaque no campo do comportamento do indivíduo na organização. O objetivo do presente estudo é identificar as características pessoais que diferenciam os docentes comprometidos e os não comprometidos com as organizações onde trabalham. Participaram 50 docente efetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Angola), aos quais foi administrado um inquérito por questionário, que pretende avaliar o Comprometimento Organizacional (versão validada por Medeiros, 2003). Os docentes são, na sua maioria, do sexo masculino (70%); com uma média etária de 36,14 anos (DP=6,50); a maioria com Ensino Superior Completo (54%); solteiros (52%); com mais do que dois dependentes (54%); com uma média de serviço de 3,84 anos (DP=1,72) e, em maior percentagem, pertencente ao curso de Administração Pública (40%). Os principais resultados descritivos mostraram que o instrumento possui uma muito boa consistência interna entre os itens ( $\alpha=0,94$ ), bem como se mostrou capaz de discriminar os sujeitos. Atendendo às bases do comprometimento organizacional observou-se que a *Obrigação em permanecer* e a *Escassez de alternativas* traduzem um comprometimento organizacional acima da média, enquanto a dimensão *Afetiva, Obrigac o pelo desempenho, Afiliativa, Falta de recompensas e oportunidades* e *Linha consistente de atividade* se situam num alto comprometimento. Os resultados diferenciais mostraram que o comprometimento organizacional apresenta variações em função do estado civil e do curso lecionado, mas não com o sexo, o grau acad mico e número de dependentes. As análises correlacionais mostraram, igualmente, uma correlac o estatisticamente positiva e significativa entre o comprometimento organizacional e a idade dos docentes, mas não com os anos de serviço. Investigações futuras devem ser realizadas para que o comprometimento organizacional possa ser compreendido nas suas várias facetas, em amostras com diferentes características pessoais e organizacionais.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo e vínculo contratual

## Abstract

Organizational commitment is a very relevant topic nowadays, presenting prominence in the field of the behavior of the individual in the organization. The aim of this study is to identify personal characteristics that differentiate committed teachers from those who are not committed to their organizations. Participated fifty effective teachers of the higher Polytechnic School of the Kwanza Norte (Angola), who responded to the Organizational Commitment Questionnaire (validated version by Medeiros, 2003). Teachers are mostly male (70%), with an average age of 36.14 years (SD = 6.50), with complete higher education (54%); single (52%); with more than two dependents (54%); an average of service years 3.84 years (SD = 1.72), and a higher percentage teaches Public Administration course (40%). The main descriptive results showed that the instrument has a very good internal consistency between items ( $\alpha = 0.94$ ), as well as proved to be able to discriminate subjects. Regarding the basis of organizational commitment it is noted that 'Obligation to remain' and the 'Lack of alternatives' reflect an organizational commitment above average, while 'Affective' dimension, 'Performance obligation', 'Affiliative', 'Lack of rewards and opportunities' and 'Consistent line of activity' are situated in a high commitment. The differential results showed that organizational commitment presents variations regarding marital status and course, but not with gender, academic level and number of dependents. Correlational analyses showed a positive and statistically significant correlation between organizational commitment and teachers' age, but not with years of service. Future investigations should be carried out to understand organizational commitment in its various facets, with different personal and organizational samples features.

**Keywords:** organizational culture, organizational commitment, affective commitment, instrumental commitment, normative commitment and contractual relationship

## Resumen

El compromiso organizacional es un tema muy relevante en la actualidad, presentando prominencia en el campo del comportamiento del individuo en la organización. El objetivo del presente estudio es identificar las características personales que diferencian los profesores que están comprometidos y aquellos que no están comprometidos con las organizaciones donde trabajan. Los participantes fueron 50 profesores efectivos de la Escuela Politécnica de Kwanza Norte (Angola), a quienes se les dio una encuesta de cuestionario, que pretende evaluar el compromiso organizacional (versión validada por Medeiros, 2003). La mayoría de los profesores eran mujeres (70%); con una edad media de 36,14 años ( $SD = 6,50$ ); la mayoría con la educación superior completa (54%); solteros (52%); con más de dos dependientes (el 54%); con un medio de 3,84 años de servicio ( $SD = 1,72$ ) y, en un porcentaje mayor, perteneciente al curso de administración pública (40%). Los principales resultados descriptivos mostraron que el instrumento tiene una consistencia interna muy buena entre los ítems ( $\alpha = 0,94$ ), bien como fuera capaz de discriminar los sujetos. Teniendo en cuenta los fundamentos del compromiso organizacional quedó señalado que la 'Obligación de permanecer' y la 'Falta de alternativas' refleja un compromiso organizacional por encima de la media, mientras que la dimensión 'Afectiva', 'Obligación de rendimiento', 'Afilado', 'Falta de recompensas y oportunidades' y 'Línea consistente de actividad' se encuentra en un alto compromiso. Los resultados diferenciales mostraron que el compromiso organizacional presenta variaciones en función del estado civil y curso, pero no con el género, nivel académico y número de dependientes. Los análisis correlacionales demostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la edad de los profesores, pero no con los años de servicio. Futuras investigaciones deberían llevarse a cabo para que el compromiso organizacional pueda ser entendido en sus diferentes facetas, en muestras con diferentes características personales y organizacionales.

**Palabras clave:** cultura organizacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de instrumental, compromiso normativo y vínculo contractual.

*A Deus Todo-Poderoso, Deus Criador,*

*Aos meus pais, pela força e confiança que sempre tiveram em mim.*

*Ao meu esposo Lusivika Santos, pela confiança e apoio incondicional.*

*Às minhas filhas Lusilda Maria e Kaylane Esperança por serem as  
mais sacrificadas durante o período em formação.*

***A vocês, dedico este trabalho.***

## **Agradecimentos**

O período de elaboração da dissertação é solitário e, muitas vezes, sentimos que não há qualquer saída para as nossas preocupações, medos e receios. É nesse período que as pessoas mais próximas acabam por assumir um papel fundamental e diferenciado, pelo que merecem um agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por toda a força, luz e paz necessárias para levar este projeto a bom porto. Ao meu esposo, Lusivika Santos, pelo apoio incondicional, por acreditar no meu potencial, pelo companheirismo e positivismo nos momentos mais difíceis e desesperadores, por toda a compreensão e amor que nos une e nos proporciona um laço eterno. À Professora Doutora Alexandra Ribeiro da Costa, que merece a minha gratidão eterna, pois foi quem me inspirou e permitiu que transformasse os meus fracassos em sucessos. Por isso, agradeço-lhe toda a paciência, dedicação, prontidão e receptividade para me orientar, por ser uma profissional de referência, mas também, por ser uma pessoa ímpar!

Aos meus pais, Miguel Luvumbu e Graça Esperança, por me terem ensinado a enfrentar a vida sem medo; por toda a compreensão neste período turbulento e falta de tempo e pelo facto de existirem na minha vida. Agradeço também aos meus irmãos, primos, amigos, colegas e companheiros de luta pelos anos de convivência e aprendizagem de vida incomensurável.

À ilustre Engenheira Delminda Lopes, por ter sido o meu apoio incondicional no momento mais crucial da minha formação, por estar pronta sempre que eu precisei, com os seus conselhos, força e coragem.... A ela, tudo devo e por isso agradeço.

À Doutora Fátima Martins pelo apoio concedido ao longo de todo o trabalho, nomeadamente na leitura e correções sugeridas.

Àquela pessoa que eu chamo de mãe, amiga e tudo mais, pelo apoio, carinho, coragem transmitida; por querer ver-me a sorrir quando eu mais precisei... obrigada pela força. Obrigada por Tudo, Mammy Aida Magina.

À Elizeu Vunge, por chorar comigo e ajudar-me a limpar as lágrimas nos momentos mais difíceis desta formação. A todos os colegas do Mestrado, pela convivência e experiência adquirida, em especial à Eliana, Marisa Pires Novo, Maria Costa e Sara Vilaça.

A todos os docentes da APNOR que integram o Programa de Mestrado em Gestão das Organizações, pelos ensinamentos e inspirações.

**A todos, o meu Muito Obrigada!**

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

$\alpha$	Alfa de Cronbach
%	Porcentagem
DP	Desvio Padrão
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
$F$	<i>One-Way</i>
<i>LSD</i>	<i>Least Significant Difference</i>
<b>n</b>	Frequência
$p$	Níveis de significância
$r$	Coefficiente de Correlação Linear de Pearson
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ®
$t$	Teste $t$
$\bar{X}$	Média

# Índice

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Resumen.....	iii
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....	vi
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
1.1 O Comprometimento Organizacional.....	3
1.2 Definições do Comprometimento Organizacional.....	4
1.3 Abordagens Percursoras do Comprometimento Organizacional.....	5
1.3.1 Comprometimento Afetivo.....	7
1.3.2 Comprometimento Normativo.....	7
1.3.3 Comprometimento Instrumental .....	8
1.3.4 Comprometimento Comportamental.....	9
1.3.5 Comprometimento Sociológico.....	9
1.4 Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional.....	10
1.5 Variáveis Antecedentes do Comprometimento Organizacional.....	13
1.6 Comprometimento e Formas de Vínculo Organizacionais .....	14
1.6.1 Comprometimento Organizacional e Trabalho a Tempo Parcial.....	15
1.6.2 Comprometimento Organizacional e Trabalho a Termo.....	15
1.6.3 Comprometimento Organizacional no Trabalho Independente.....	15
<b>Capítulo II – O Mercado de Trabalho em Angola e Caraterização da Instituição.....</b>	<b>17</b>
2.1. Mercado de Trabalho em Angola .....	17
2.2. Histórico da Instituição .....	17
2.3. Forma e Denominação .....	20
2.4. Organização e Funcionamento.....	20
2.5. Organigrama.....	20
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>	<b>22</b>
3.1. Objetivos.....	22
3.2. Tipo de Estudo .....	23
3.3. População e Amostra .....	23
3.4. Instrumento .....	24
3.5. Procedimento, Análise e Tratamento dos Dados.....	26
<b>Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>29</b>
4.1. Resultados Descritivos.....	29
4.2. Resultados Diferenciais.....	33
4.3. Resultados Correlacionais.....	36
4.4. Discussão dos Resultados .....	37
<b>Conclusão .....</b>	<b>40</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo A – Inquérito por Questionário.....</b>	<b>47</b>

## Índice de Tabelas

TABELA 1. COMPARAÇÃO DOS DOIS MODELOS.....	12
TABELA 2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	24
TABELA 3. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	25
TABELA 4. VALORES DE ALFA DE CRONBACH.....	29
TABELA 5. SENSIBILIDADE DO INSTRUMENTO.....	30
TABELA 6. COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	31
TABELA 7. COMPROMETIMENTO NORMATIVO.....	31
TABELA 8. COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL.....	32
TABELA 9. MÉDIA DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
TABELA 10. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DO SEXO.....	33
TABELA 11. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DO GRAU ACADÊMICO.....	34
TABELA 12. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DO ESTADO CIVIL.....	34
TABELA 13. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE DEPENDENTES.....	35
TABELA 14. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DO CURSO.....	36
TABELA 15. CORRELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM A IDADE.....	36

## Índice de Figuras

FIGURA 1. RESUMO DOS MODELOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	6
FIGURA 2. ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
FIGURA 3. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DE ANGOLA.....	18
FIGURA 4. ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DO KWANZA NORTE .....	19
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA .....	21

## Introdução

Atualmente, o mundo vive em constante mudança, o que leva as organizações a serem cada vez mais flexíveis nos diferentes contextos onde operam. A competitividade é tida como um fator crucial na economia mundial, garantindo a sobrevivência das organizações, utilizando os recursos que a própria organização dispõe, a fim de garantir a eficiência e a eficácia da mesma (Bakker & Schaufeli, 2008).

Os Recursos Humanos são tidos como o elemento humano na organização, apresentando relevância nos estudos organizacionais, já que o mesmo influencia, de forma significativa, o resultado individual e também organizacional (Zanelli, Borges, & Bastos, 2004).

Assim, o comportamento organizacional visa compreender a relação entre o indivíduo e o seu trabalho na organização, com o objetivo de identificar os fatores que colaboram com a gestão eficiente dos recursos humanos nas organizações (Demerouti & Cropanzano, 2010).

Uma das variáveis mais importantes no estudo do comportamento do indivíduo na organização é o comprometimento organizacional (*Organizational Commitment*), que se constitui como um vínculo que influencia a decisão do indivíduo em permanecer ou não na organização (Barros, 2014; Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013).

Para melhor entendimento do comprometimento organizacional, alguns pesquisadores sugerem que o mesmo apresenta diferentes bases, dependendo da natureza do vínculo do indivíduo com a organização. Um estudo de grande relevância nesse contexto é o de Meyer e Allen (1991, cit. por Medeiros, 2003), em que consideraram a existência de três bases para o comprometimento organizacional, nomeadamente: (i) o comprometimento afetivo que está relacionado ao vínculo desenvolvido entre o indivíduo e a organização, destacando o seu sentimento de querer permanecer na organização; (ii) o comprometimento instrumental que é caracterizado pela reflexão do indivíduo sobre o investimento feito na organização, que seria perdido ao deixar a mesma para trabalhar numa outra organização e, (iii) o comprometimento normativo, que corresponde à crença na lealdade à organização, devido a consciência moral de que o indivíduo possui uma dívida para com a organização. Esta base apresenta, como natureza, o sentimento de obrigação em permanecer na organização (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005).

É de referir que as bases do comprometimento organizacional assentam nas teorias psicológicas e sociológicas (Borges & Flauzino, 2008; Siqueira & Gomide, 2004; Zanelli et al., 2004).

Tendo em linha de conta estes aspetos formulou-se a seguinte questão de investigação, que serviu de orientação no presente estudo: *Como é que se caracteriza o comprometimento organizacional dos docentes efetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Angola)?*

A partir desta questão foi formulado o objetivo principal da presente investigação, nomeadamente, identificar as características pessoais que diferenciam os docentes comprometidos dos não comprometidos com as organizações onde trabalham.

Esta temática revela-se importante, por três razões essenciais. Em primeiro lugar, porque não existem estudos sobre o comprometimento organizacional no seio dos docentes angolanos, o que poderá aportar uma melhor compreensão relativamente à forma como estes podem ser geridos no seu trabalho. Em segundo, por motivações pessoais, pois como trabalhamos na referida escola, para nós faz algum sentido compreender quais as características diferenciadoras dos docentes comprometidos dos não comprometidos na organização. Em terceiro, porque consideramos que o presente estudo poderá assumir-se como um ponto de partida para futuras investigações sobre a temática, nomeadamente no contexto angolano.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro, intitulado *Enquadramento Teórico*, procurou-se abordar alguns conceitos importantes associados ao comprometimento organizacional, sua definição, abordagens associadas, modelos multidimensionais, variáveis antecedentes e sua relação com o tipo de vínculos organizacionais. O segundo capítulo, designado *O Mercado de Trabalho em Angola e Caracterização da Instituição*, procura fazer uma breve caracterização do mercado de trabalho angolano, bem como uma descrição histórica da instituição onde o estudo decorreu.

No terceiro capítulo, que foi designado como *Metodologia*, contém os objetivos, o tipo de estudo, a caracterização da amostra e do instrumento de recolha de dados, bem como a caracterização do procedimento, análise e tratamento dos dados. No quarto capítulo são apresentados os principais resultados descritivos, diferenciais e correlacionais e, no quinto capítulo, são discutidos os resultados em função da revisão bibliográfica realizada.

O presente estudo termina com uma breve reflexão final relativamente aos pontos fortes e constrangimentos e limitações do estudo, procurando-se conceder algumas sugestões para futuras investigações neste âmbito.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

Neste capítulo procedemos a um breve enquadramento do tema em estudo – comprometimento organizacional – apresentando a sua definição segundo alguns autores de referência, as suas dimensões constitutivas e diferenciando-o de outras variáveis conceptualmente proximais.

### 1.1 O Comprometimento Organizacional

Atualmente, as organizações vivem momentos marcados por diversas mudanças, tanto no processo produtivo como a nível estratégico ou operacional, o que as leva a procurar aumentar o seu nível de eficácia, desenvolvendo tecnologias físicas e de gestão para poderem sustentar o mercado competitivo a que estão expostas (Bastos et al., 2013). Neste sentido, os estudos na área do Comportamento Organizacional proliferaram com o objetivo de estudar as condições que contribuem para o aumento da eficácia e eficiência organizacional. Surge, assim, o crescente interesse pelo estudo do comprometimento organizacional (Barros, 2014; Junior & De Albuquerque, 2008; Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005).

De acordo com Bastos et al. (2003) as abordagens relativas ao comprometimento organizacional tiveram origem, globalmente, em três disciplinas fundamentais, nomeadamente a Sociologia, a Psicologia e a Gestão de Recursos Humanos. Da Sociologia, destacam-se as influências de diversos autores que defendem o conceito de comprometimento instrumental, bem como a sua associação com as teorias organizacionais (e.g., Demerouti & Cropanzano, 2010).

No âmbito da Psicologia, sublinham-se os contributos fundamentais de Azjen e Fishben, através dos quais emergiu o conceito de comprometimento normativo. Estes autores estiveram na origem de uma abordagem comportamental que define o comprometimento organizacional como um estado de confiança entre os indivíduos e a organização, suficiente para garantir o seu envolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Schaufeli, Leiterc, & Tarisd, 2008; Bakker & Bal, 2010).

Já a Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no acompanhamento desta evolução, passando de uma ação associada à gestão administrativa de pessoal para um nível de Gestão estratégica das organizações, visando o desenvolvimento e o crescimento dos valores humanos e centrando-se no comprometimento dos colaboradores às organizações (Bastos et al., 2013; Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

O vínculo do indivíduo com a organização onde se insere é complexo e multidimensional, sendo que este compreende não apenas a relação com a atividade laboral, mas também, com a equipa de trabalho, com a ocupação, com os sindicatos e com a organização no seu todo (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007; Sonnentag, 2003). Vários elementos podem trazer mudanças no comprometimento do indivíduo para com a organização, nomeadamente a gestão de carreiras, a redução do pessoal e também o enfraquecimento do papel dos sindicatos (Salanova et al., 2005).

Perante o exposto, constata-se que o comprometimento organizacional apresenta definições distintas em função das orientações dos vários autores que se debruçam sobre a temática, pelo que o ponto seguinte apresenta algumas dessas definições encontradas na literatura.

## **1.2 Definições do Comprometimento Organizacional**

No contexto organizacional o entendimento sobre o comprometimento torna-se fundamental na medida em que, através dele, é possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização (Somech & Bogler, 2002).

Segundo Wright e Kehoe (2008) o conceito de comprometimento encontra-se dependente das diferentes perspetivas teóricas que o abordam, ocasionando uma série de definições com múltiplas naturezas e indicadores.

Nesta linha, Barros (2014) define o comprometimento como engajamento; colocar-se junto; envolvimento; forte vínculo; trazendo portanto à organização a noção de responsabilidade. Pode ser um fenómeno estrutural, que ocorre como resultado de transações entre os responsáveis da organização ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização pelas suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000).

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009) definem o comprometimento como a força relativa da identificação e o envolvimento de um indivíduo com uma organização particular e que pode ser expressa em três fatores, designadamente: a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer algum esforço em prol da organização e forte desejo de manter-se como integrante da organização.

Esta definição restringe-se à natureza afetiva do fenómeno e distingue-se da abordagem instrumental, através da qual o comprometimento é visto como produto das trocas realizadas

entre o indivíduo e a organização, ou da normativa em que o comprometimento é associado à internalização de normas sociais e padrões de conduta (Borges & Flauzino, 2008).

Para Allen e Meyer (2000), o comprometimento é um vínculo psicológico que une o indivíduo à organização, reduzindo a probabilidade deste sair da organização. Assim, o comprometimento organizacional está relacionado a um certo vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, representado por um contrato psicológico desenvolvido entre as partes.

Para Bastos et al. (2013) esse contrato psicológico tem como base para o trabalhador a certeza de que a organização oferecerá uma segurança no trabalho, além das oportunidades de promoção, em troca de dedicação e lealdade. De acordo com Rowe (2008) o comprometimento no trabalho sempre esteve presente no ambiente organizacional como uma premissa para o bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais.

Em forma de síntese é importante ressaltar que o estudo do comprometimento organizacional está relacionado ao vínculo desenvolvido entre o indivíduo e a organização, o qual impulsiona a decisão de o indivíduo permanecer ou não na organização. Para Costa e Bastos (2005) um trabalhador comprometido afetivamente com a organização tende a apresentar menores índices de rotatividade, absentismo e intenção de deixar o trabalho, apresentando os melhores indicativos de desempenho e produção. Como tal, a relevância deste constructo é evidente, o que justifica o nosso interesse pelo seu estudo. De seguida passaremos a apresentar alguns dos modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

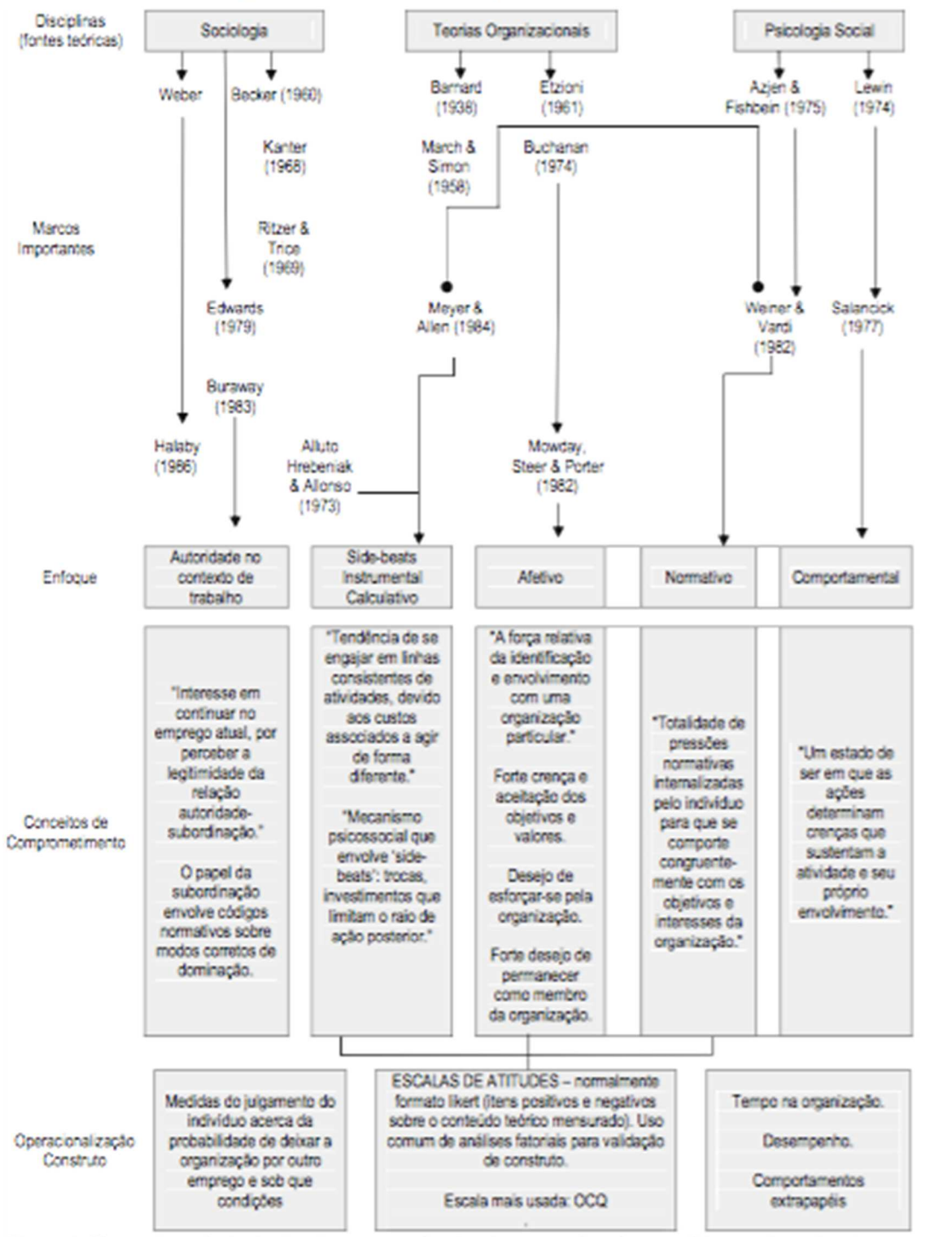
### **1.3 Abordagens Percursoras do Comprometimento Organizacional**

O interesse pelo estudo do comprometimento organizacional teve início na década de 70, ainda que não haja consenso quanto à definição conceptual deste constructo. Surgiram várias abordagens, baseadas nas áreas científicas que fundamentam o estudo do comprometimento e que poderão ser divididas em abordagens unidimensionais e multidimensionais (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Num estudo realizado por Bastos et al. (2013) procurou-se sistematizar as diferentes abordagens do comprometimento organizacional, desde as mais embrionárias até às que atualmente reúnem mais consenso na comunidade científica, nomeadamente a defendida por

Meyer e Allen. Na Figura 1 apresenta-se uma síntese elaborada por Bastos et al. (2013) destes modelos percursores que serão explicados, em seguida, de forma mais detalhada.

Figura 1. Resumo dos modelos sobre comprometimento organizacional



Fonte: Bastos et al. (2013)

### **1.3.1 Comprometimento Afetivo**

O comprometimento afetivo teve início nas teorias organizacionais desenvolvidas por Etzioni (1975, cit. por Halbesleben & Wheeler, 2008) nas quais se destacaram o envolvimento e a identificação dos valores organizacionais pelo trabalhador.

Diversos autores (McElroy, 2001; Salanova & Schaufeli, 2009; Wright & Bonett, 2002) consideraram, para além da identificação dos valores organizacionais, alguns elementos presentes no comprometimento afetivo, nomeadamente: os sentimentos de lealdade; o desejo de esforçar-se em prol da organização e o desejo de permanecer na organização. Desta maneira, o comprometimento afetivo é tido como um estado, a partir do qual o indivíduo se identifica com uma organização em particular e com os seus objetivos, desejando manter-se membro dela de modo a participar no atingir desses objetivos.

Para Meyer et al. (2002) uma organização que adota a afirmação dos valores e a promoção da criatividade ressaltando, também, a iniciativa e a comunicação com os seus trabalhadores, possui maiores facilidades de desenvolver a base afetiva nessa relação de comprometimento.

Segundo Bandeira et al. (2000), na base afetiva, o indivíduo posiciona-se de maneira mais ativa, apresentando características específicas a situações em que deseja dar o seu contributo para o bem-estar da organização. O vínculo com a organização torna-se mais forte, tendo em vista que a dimensão afetiva se encontra envolvida com os sentimentos do empregado, suas crenças, identificação e absorção de valores da organização. Na medida em que os trabalhadores identificam o comprometimento da organização para com eles, o seu vínculo afetivo para com a mesma tende a crescer.

Meyer et al. (2002), afirmam que os indivíduos que apresentam um comprometimento afetivo tendem a alcançar melhores resultados no que diz respeito à eficiência e eficácia organizacional, para além de demonstrarem um quadro comportamental mais aceitável.

### **1.3.2 Comprometimento Normativo**

O comprometimento normativo teve origem na interseção da teoria organizacional e da psicologia social, emergindo o conceito de cultura organizacional e motivação (Leite, 2004). A cultura diz respeito ao conjunto de valores comuns que estabelecem pressões normativas sobre os indivíduos, pressões que se encontram associadas ao sistema de recompensas, influenciando o comportamento (Mota, 2001).

O comprometimento normativo tem como característica a pressão influenciada pelos valores culturais presentes no indivíduo e que afetam os seus atos ou atitudes. Neste contexto, os colaboradores que apresentam este tipo de comprometimento reconhecem que permanecem na organização pelo sentimento de obrigação e de valor moral para com a mesma. O comportamento do trabalhador sofre uma pressão normativa pelo fato de este acreditar que seja certo e moral agir de uma certa maneira. De acordo com Leite (2004) o indivíduo neste estado psicológico de vínculo, apresenta um conjunto de comportamentos revestidos de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal.

Portanto, o fato de o trabalhador se desligar da organização, aporta consigo um sentimento de culpa, de incômodo, de apreensão e de preocupação, devido ao sentimento de dívida que o indivíduo sente para com a organização.

### **1.3.3 Comprometimento Instrumental**

O comprometimento instrumental, também conhecido como comprometimento calculativo, teve origem nos trabalhos desenvolvidos por Becker (1960, cit. Nascimento, Lopes, & Salgueiros, 2008). O seu principal contributo foi atribuir ao trabalhador a percepção de custos e benefícios associados ao afastamento da organização. Estes custos e benefícios estão vinculados à perda de salário; ao benefício profissional; à estabilidade de emprego e ao tempo investido na carreira dentro da organização.

O comprometimento instrumental foi chamado de *side-bets* que é traduzido como trocas laterais (Leite, 2004). Com isto, o comprometimento está associado a um mecanismo psicossocial cujas consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras (Bastos et al., 2013). Neste tipo de comprometimento o trabalhador avalia o quanto investiu no vínculo com a organização em relação ao tempo, esforço e meios monetários e quanto foi recompensado pela organização. Em consequência, decide que desvincular-se da organização será benéfico ou não, considerando a relação de troca desenvolvida com ela. Na verdade, este tipo de comprometimento apoia-se numa linha consistente de ação que determina a ação duradoura do vínculo do indivíduo para com a organização.

### 1.3.4 Comprometimento Comportamental

Para Bastos et al. (2013) o comprometimento comportamental traz a influência da Psicologia Social, nomeadamente a influência das teorias de atribuição, onde a avaliação do comprometimento pelo indivíduo é feita, necessariamente, para manter a consistência entre os seus comportamentos e suas atitudes. Diversos autores ressaltam que o comprometimento é o vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, levando em consideração que os processos cognitivos relacionados a tais atos se comportam de forma mais resistente perante mudanças posteriores que possam surgir (Salanova, Schaufeli, Llorens, Pieró, & Grau, 2001; Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova, & Bakker, 2002a; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002b). O comprometimento é apresentado no indivíduo tomando como base a implicação das suas próprias ações, através da pressão psicológica, baseando-se em atitudes ou sentimentos.

### 1.3.5 Comprometimento Sociológico

O comprometimento organizacional na sua base sociológica, teve origem na Sociologia através dos estudos de Halaby, que enfatiza o conceito de apego (*attachment*) à organização (Bastos et al., 2013).

Segundo Halaby (1986, cit. por Leitão, 2010) o apego é percebido como o interesse apresentado pelo indivíduo em permanecer na organização. Desta forma, o vínculo sociológico pode ser conceptualizado de acordo com as relações de autoridade e subordinação do indivíduo perante a organização. Essas relações de autoridade são aceites e legitimadas pelos indivíduos, delimitando a forma como a relação entre o indivíduo e a organização se desenvolve e como se sustenta.

A denominação de comprometimento sociológico envolve um conjunto de normas sociais que os trabalhadores levam para a organização, orientando, assim, os seus papéis de subordinados. Nesta vertente, o apego do trabalhador à organização, não depende do amor nem do dinheiro, mas sim da perceção legítima da relação de domínio entre o indivíduo e a organização (Leitão, 2010).

Com isto, no comprometimento sociológico destaca-se o apego como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego, ou a expectativa de utilidade atribuída pelo trabalhador a dois momentos nomeadamente: em permanecer *versus* procurar novo emprego (Bastos et al., 2013).

Em seguida, apresentam-se alguns dos modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

#### **1.4 Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional**

O modelo multidimensional do comportamento organizacional defende que este constructo possui diversas dimensões e é esta a ideia que tem marcado a diversa literatura sobre o tema (e.g., Campos, 2011). De acordo com Medeiros et al. (2003) a abordagem multidimensional procura entender, de maneira mais clara, a relação entre o indivíduo e a organização e surge a partir do momento em que os autores começam a perceber que as abordagens unidimensionais não são mais do que dimensões de um constructo bem mais complexo.

Nesta linha, segundo Rego e Souto (2004), o comprometimento numa perspetiva multidimensional é relevante tendo em consideração que a interpretação deste constructo se torna evidente após a compreensão da sua multidimensionalidade. De facto, Schirrmester (2006) apresenta vários modelos desenvolvidos na abordagem multidimensional do comprometimento organizacional, que em seguida se apresentam.

Nesta linha, um dos modelos mais abordados na literatura é o Modelo de Kelman (1958, cit. por Medeiros 2003), tendo sido este o primeiro modelo desenvolvido que indica a existência de três dimensões no comprometimento (submissão, identificação e internalização) que estariam presentes em três formas pelas quais os indivíduos aceitam a influência social por parte da organização. De acordo com o autor do modelo a submissão estaria associada à forma direccionada dos comportamentos e atitudes dos indivíduos na organização, com o intuito de receber contrapartidas específicas e não pelo facto de estes terem crenças partilhadas com a mesma. A identificação diz respeito ao conjunto de comportamentos que são adotados pelos indivíduos, com o intuito de estabelecer ou manter relações satisfatórias com pessoas, grupos ou organizações. A internalização, por último, é identificada quando o indivíduo adota certos comportamentos, que se revelam congruentes com o seu sistema de valores (Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005).

Um outro modelo que apresentou destaque nos estudos sobre o comprometimento organizacional foi o modelo desenvolvido por Kanter (1968, cit. por Rego & Souto 2004), o qual identifica três componentes principais, designadamente a coesão, a continuação e o controlo. A *coesão* ocorre quando o vínculo do indivíduo com a organização é apoiado em

técnicas que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão do grupo. A *continuação* prevê a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos, o que dificulta o ato de deixar a organização, por parte dos indivíduos. O controlo caracteriza o vínculo do indivíduo às normas da organização, procurando adaptar o seu comportamento para uma determinada direção congruente com os valores e objetivos organizacionais (Lisbona, Francisco, & Francisco, 2009; Pinto & Chambel, 2008).

A literatura, no entanto, é unânime ao divulgar o modelo de Meyer e Allen (1991, cit. por Allen & Grisaffe, 2001; Bakker & Bal, 2010; Bastos et al., 2013; Chang & Albuquerque, 2002; Medeiros, 2003; Medeiros et al., 2005) como aquele que obtém maior aceitação internacional. Este modelo possui três componentes: afetiva (que se traduz no apego do indivíduo com a organização, pela identificação e desejo de participar nos objetivos da organização), normativa (que se refere ao vínculo estabelecido pelo sentimento de obrigação, através da qual o indivíduo sente que tem uma dívida para com a organização) e instrumental (que se caracteriza pela permanência do indivíduo na organização, decorrente da análise de custos associados ao abandono da mesma).

Também o modelo desenvolvido por Thévenet (1992, cit. por Medeiros, 2003) se apresentou como importante na compreensão do comprometimento organizacional, identificando duas dimensões caracterizadoras do constructo, nomeadamente a adesão (que se refere à internalização dos valores organizacionais) e a oportunidade (que se identifica quando a organização oferece ao indivíduo oportunidades que correspondem às suas expectativas).

De acordo com Medeiros et al. (2005) um outro modelo importante que enfatiza a multidimensionalidade do comprometimento organizacional é um modelo de 1992, proposto por Becker, que apresenta três bases para o desenvolvimento do vínculo do indivíduo com a organização, embora muito semelhante ao proposto por Kelman, anteriormente referido.

O modelo proposto por Jaros et al. (1993, cit. por Bastos et al., 2013) representa um avanço relevante no campo da pesquisa multidimensional do constructo do comprometimento organizacional, uma vez que tem em linha de conta uma componente normativa, afirmando a cultura da organização como direcionada para o comprometimento dos indivíduos. Nesta linha, este modelo apresenta três formas: o vínculo afetivo desenvolvido por sentimentos de lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer; o vínculo de continuação representado pelo sentimento de necessidade de permanência devido aos custos associados à sua desvinculação e o vínculo moral estabelecido pelo sentimento de dever e de obrigação, através dos objetivos, valores e missão da organização.

Medeiros (2003), no seu modelo, adotou uma série de dimensões dissimuladas para uma maior compreensão da multidimensionalidade do comprometimento organizacional. Assim, ele integra a dimensão *afetiva* como sendo a internalização de valores e objetivos organizacionais. A dimensão *normativa* foi dividida em três enfoques, nomeadamente: o sentimento de obrigação em permanecer na organização; relacionado ao comprometimento moral para com a organização; o sentimento de obrigação pelo desempenho e a componente afiliativa (de pertença). Por último, a dimensão instrumental encontra-se dividida em três enfoques: as linhas consistentes de atividades, a escassez de alternativas e as recompensas e oportunidades. A comparação entre o modelo proposto por Meyer e Allen e o modelo proposto por Medeiros (2003), encontra-se espelhada na Tabela 1, verificando-se que Medeiros parte da tridimensional do constructo proposta por Meyer e Allen para chegar às sete dimensões que caracterizam o seu modelo.

Tabela 1. *Comparação dos dois modelos*

<b>Modelo de Meyer e Allen (1991)</b>	<b>Modelo de Medeiros (2003)</b>
<b>Afetiva</b>	Afetiva
<b>Normativa</b>	Obrigação em permanecer
	Obrigação pelo desempenho
<b>Instrumental</b>	Afiliativa
	Falta de recompensas e oportunidades
	Linha consistente de atividade
	Escassez de alternativas

Fonte: Elaboração própria

Estes dois modelos são os que serviram de ponto de partida para o presente estudo, sendo que nestes, tal como se observa, não se encontram incluídos o comprometimento comportamental e o sociológico, na medida em que estes se associam à Psicologia Social e Sociologia, respetivamente, não sendo contemplados no inquérito por questionário que foi utilizado na presente investigação.

## 1.5 Variáveis Antecedentes do Comprometimento Organizacional

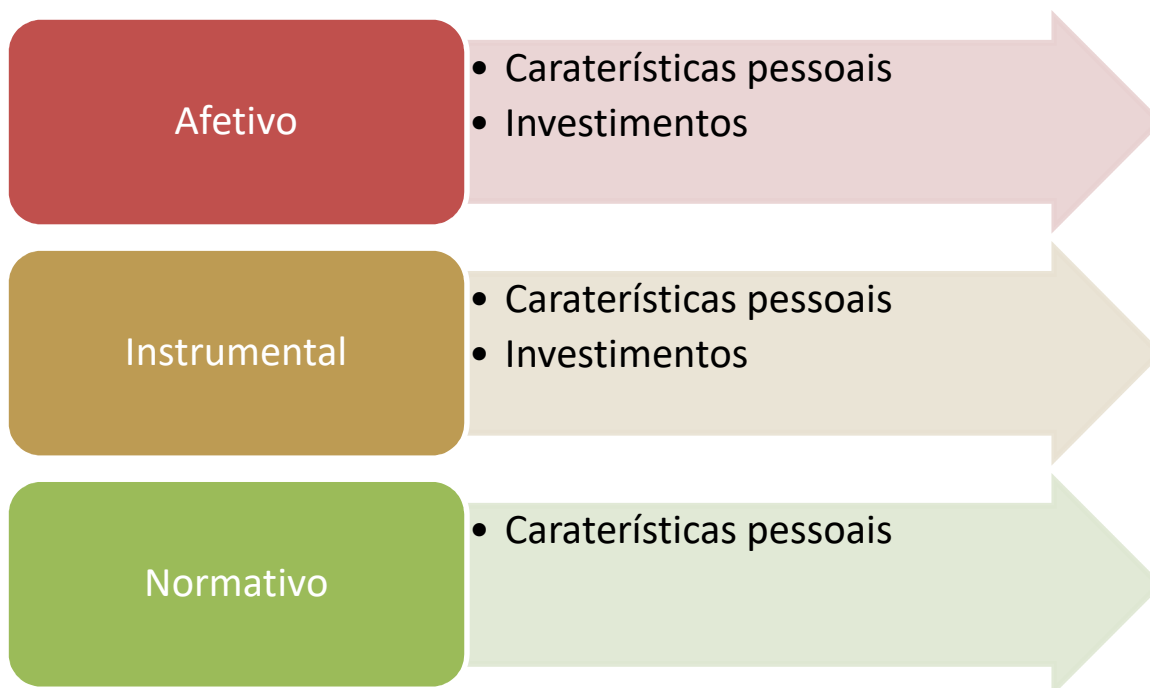
No que diz respeito aos antecedentes do comprometimento organizacional um dos estudos de maior relevância foi realizado por Mathieu e Zajac (1990, cit. por Medeiros et al., 2005; Leite, 2004; Nascimento et al., 2008), no qual os antecedentes foram agrupados em cinco categorias e correlacionados com o comprometimento organizacional:

1. Características pessoais: que se associou à percepção de competência pessoal, como variável mais importante e influenciadora do comprometimento organizacional;
2. Características do trabalho: sendo que a variável objetivo do trabalho apresentou correlações positivas com o comprometimento, enquanto a variedade de habilidades e desafio no trabalho, correlações moderadas. Já a variável autonomia nas tarefas associou-se modestamente com o comprometimento;
3. Relacionamento do líder com o grupo: identifica a comunicação com o líder como a maior correlação com o comprometimento; as variáveis independência das tarefas, consideração do líder, liderança participativa e estrutura de liderança, apresentaram correlações moderadas. A coesão do grupo apresenta baixa associação com o comprometimento;
4. Características organizacionais: que não se apresentaram como antecedentes satisfatórios do comprometimento;
5. Características dos papéis desempenhados no trabalho: que exibiu moderadas correlações com as dimensões ambiguidade, conflitos e sobrecarga de papéis.

Um outro estudo igualmente importante e relacionado com os antecedentes do comprometimento organizacional foi o realizado por Meyer et al. (2002), no qual foram apresentados três grupos de antecedentes: as variáveis demográficas; variáveis relativas a experiências no trabalho e variáveis relativas a alternativas ou investimentos. As variáveis relacionadas com as características demográficas apresentam baixa correlação com as bases do comprometimento.

Nesta linha, a Figura 2 apresenta, esquematicamente, os antecedentes das três componentes do comprometimento organizacional de acordo com Meyer et al. (2002):

Figura 2. Antecedentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Meyer et al. (2002, p. 22)

## 1.6 Comprometimento e Formas de Vínculo Organizacionais

O comprometimento organizacional é alvo de uma atenção especial quer por parte dos gestores das organizações, quer da própria comunidade académica e profissional. Profissionalmente, muitos gestores são referenciados com base no trabalho em equipa, conseguindo comprometer os seus elementos para garantir o desenvolvimento de cada elemento individualmente e da própria organização (Albornoz, 2002).

Nas últimas décadas, o sistema laboral sofreu mudanças significativas, sendo que em termos práticos a conceção de emprego para toda a vida deixou de fazer sentido, tendo sido substituída por formas atípicas de contratação, nomeadamente precárias ou inseguras, temporárias, parciais ou limitadas no tempo (Marques, 2013).

Hoje em dia, os mercados apelam para competências transversais e saberes diferenciados, flexíveis e transferíveis de organização para organização, nomeadamente através de vínculos organizacionais a tempo parcial, a termo certo e incerto, temporários e trabalho independente (Castelhano, 2005; Cerdeira, 2000).

### **1.6.1 Comprometimento Organizacional e Trabalho a Tempo Parcial**

O trabalho a tempo parcial é considerado aquele trabalho que corresponde a um período normal semanal igual ou inferior a 75% comparado com aquele que é praticado a tempo integral (Cruz, 2004).

Este tipo de vínculo assume uma importância crescente nas organizações, surgindo como uma das formas de tributação igualitária da força de trabalho, assim como um instrumento que permitirá uma maior inserção laboral do indivíduo no mercado de trabalho. O trabalho a tempo parcial apresenta um crescimento muito notável, isto não só em termos de números de trabalhadores abrangidos, como também, em termos dos setores de atividade que a ele recorrem (Cruz, 2004).

O estatuto a tempo parcial diverge de acordo com o setor de atividade da empresa, sendo uma forma de reduzir as elevadas taxas de desemprego existentes. Vários estudos sugerem, com alguma segurança, que uma parte substancial dos trabalhadores com um horário inferior ao normal gostaria de ter um trabalho com um horário completo (Cruz, 2004).

### **1.6.2 Comprometimento Organizacional e Trabalho a Termo**

Os vínculos a termo podem ser a termo certo ou incerto. No primeiro existe um período de tempo previsível para o desempenho das funções, enquanto no segundo apenas se conhece o início da relação contratual, desconhecendo-se o seu término (Amado, 2014).

Este tipo de vínculo são sempre perspectivados como trabalhos de natureza temporária, que se caracterizam por uma relação temporária entre o empregador e o funcionário. Assim e do ponto de vista do comprometimento organizacional, as motivações associadas aos colaboradores com este tipo de trabalho podem suscitar algumas questões pertinentes. A mais significativa, talvez, é aquela que leva os indivíduos a desenvolver um determinado compromisso afetivo e algumas preocupações calculativas, criando expectativas para uma oportunidade de se vincularem, com a organização, de forma mais permanente e segura (Cohen, 2003).

### **1.6.3 Comprometimento Organizacional no Trabalho Independente**

Uma outra forma de vínculo contratual refere-se ao trabalho independente, que tem vindo a reconhecer um acréscimo nos tempos atuais (Marques, 2013).

O vínculo entre um trabalhador considerado independente e a organização é caracterizado por diversas formas, nomeadamente: colaborador com um controlo total sobre a forma como o trabalho é feito e o tempo de trabalho efetuado; existência de um contrato de prestação de serviços para uma atividade dirigida e definida no tempo; os trabalhadores independentes responsabilizam-se pela sua formação e pelo material para o exercício das suas atividades; o desempenho de vários papéis em diferentes áreas ou departamentos em que os colaboradores podem apresentar um compromisso afetivo, instrumental e normativo (Cohen, 2003).

O recurso a um trabalhador independente assenta na supressão de uma necessidade específica da organização onde os conhecimentos técnicos são tidos como uma vantagem ou uma mais-valia. Atendendo ao elevado nível do desemprego, os poderes públicos tendem a definir uma série de medidas políticas para promover o emprego, que visam a criação de postos de trabalho e de empresas para jovens e desempregados de longa duração (Marques, 2013).

Sendo o comprometimento um vínculo que o indivíduo tem para com a organização, o trabalhador independente ao comprometer-se com a organização tem a liberdade de escolher os processos e meios de trabalho; pode não se encontrar sujeito a um horário específico de trabalho, somente quando este resulta da aplicação do direito laboral e a sua atividade não se enquadra numa cadeia hierárquica da organização.

## **Capítulo II – O Mercado de Trabalho em Angola e Caracterização da Instituição**

### **2.1. Mercado de Trabalho em Angola**

Angola é um mercado que oferece inúmeras oportunidades ocupando, mesmo para muitas empresas internacionais, um lugar de destaque. Angola encontra-se a recuperar de um longo período de guerra civil que se vinha arrastar ao longo dos últimos 30 anos. É hoje, um país para o qual o apoio financeiro e a assistência técnica dos países ocidentais se apresentam como alavancas fundamentais para a sua reconstrução e da sua economia (Mai, Wisner, Nash, & Frankel, 2007).

Atualmente, o mercado de trabalho em Angola apresenta padrões cada vez mais elevados, acentuando-se a propensão para as empresas que procuram contratar os colaboradores certos para o lugar certo e, simultaneamente, uma preocupação em reter talentos e desenvolver líderes. De acordo com Bruno Lucas, o mercado de trabalho em Angola está diretamente ligado ao crescimento económico do país, ou seja, quando este último aumenta, cresce também a taxa de emprego e a necessidade de quadros. Um dos principais fatores que tem contribuído para o crescimento do mercado de trabalho em Angola são os programas de formação e de qualificação de profissionais locais, sendo que estes são considerados como ferramentas de apoio que têm sido bem aproveitadas pelos mesmos. A ocupação dos postos de trabalho por angolanos atinge todas atividades, desde as mais simples às mais complexas, quer num ambiente externo como interno (Fortes & Makanda, 2012).

### **2.2. Histórico da Instituição**

Antes de se apresentar a instituição propriamente dita, faz sentido enquadrá-la num contexto de caracterização mais amplo, onde a instituição se insere. Nesse sentido, pode-se dizer que, desde 1975 que Angola é um estado independente, estando situada na região ocidental da África Austral, a sul do Equador, estendendo-se por uma superfície de 1.246.700 km<sup>2</sup>, fazendo fronteira a norte com a República Democrática do Congo (ex. Zaire) e a República do Congo, a leste com a Zâmbia e República Democrática do Congo, a sul com a Namíbia e a oeste, com o Oceano Atlântico, numa faixa costeira de aproximadamente 1.650 km. A sua organização administrativa baseia-se em Províncias (num total de 18), sendo a base das funções de planeamento e orçamentação em 164 Municípios e 532 Comunas (Figura 3).

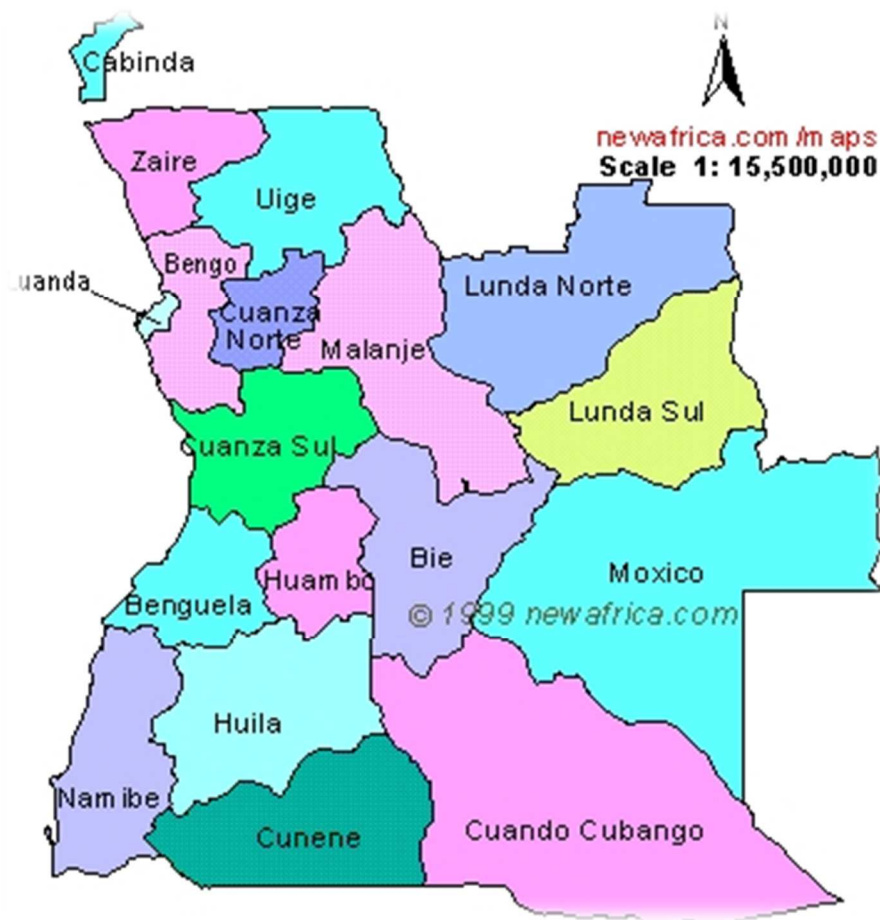


Figura 3. Organização administrativa de Angola

Fonte: Retirado de <http://mussuco.blogspot.com/2007/08/mapa-de-angola-mussuco.html>

Atualmente com 25 789 024 de habitantes, tendo a província do Kwanza Norte 654 mil habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2016), Angola assinala um Índice de Desenvolvimento Humano baixo, colocando a nação no 147º lugar entre os 186 países classificados em 2014 (Relatório do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, 2015).

A maior parte dos angolanos luta pela sobrevivência a cada dia e 2/3 da população vive na pobreza, com apenas 2 dólares por dia. A própria sobrevivência constitui-se num desafio, já que a esperança média de vida é de 47 anos. A mortalidade infantil e outras medidas de qualidade de vida estão entre os piores países (Mai et al., 2007).

A Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Figura 4) é uma das instituições de Ensino Superior Angolano que está localizada na Província do Kwanza Norte, mais especificamente na cidade de N'Dalatando, a 285 km da Capital de Angola.



Figura 4. Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte

Fonte: Angop (Angola Press)

Surge em 2011, como órgão da Universidade Kimpa Vita pertencente a VIIª Região Académica com sede na província do Uíge, tendo as suas áreas de atuação restritas às províncias do Uíge e do Kwanza Norte.

A Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte foi inaugurada pelo Ministro do Ensino Superior, começando com o exercício das suas atividades no mesmo ano, com apenas três cursos. Atendendo à procura e às dificuldades encontradas no ingresso ao Ensino Superior no País, atualmente a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte funciona com quatro cursos, nomeadamente, o curso de Administração Pública, Análises Clínicas, Informática de Gestão e o curso de Contabilidade e Gestão, todos conferindo o grau de Licenciatura.

A Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte trabalha com docentes capacitados, e com diversos vínculos na instituição, desde professores efetivos, colaboradores e até mesmo professores estrangeiros contratados, para completar o quadro docente da instituição. A instituição também funciona com a área administrativa, repartindo-se em diversas áreas e departamentos como: os Departamentos de Ensino, o Departamento dos Assuntos Académicos, o Departamento dos Recursos Humanos e Finanças, o Departamento de Divulgação e Informação, o Departamento de Informática, a Área de Intercâmbio, a Área de Património, entre outros. Sendo que não há ensino sem inovação, a Escola Superior Politécnica

do Kwanza Norte continua a apostar na formação de quadros que irão contribuir para o desenvolvimento do país com o lema "Caminho para Frente e Olhos no Futuro".

### **2.3. Forma e Denominação**

Denominada de Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte nos termos da Lei e do seu estatuto, a sua forma é de pessoa coletiva de Direito Público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, destinada à formação de quadros superiores nos diversos ramos de saber.

### **2.4. Organização e Funcionamento**

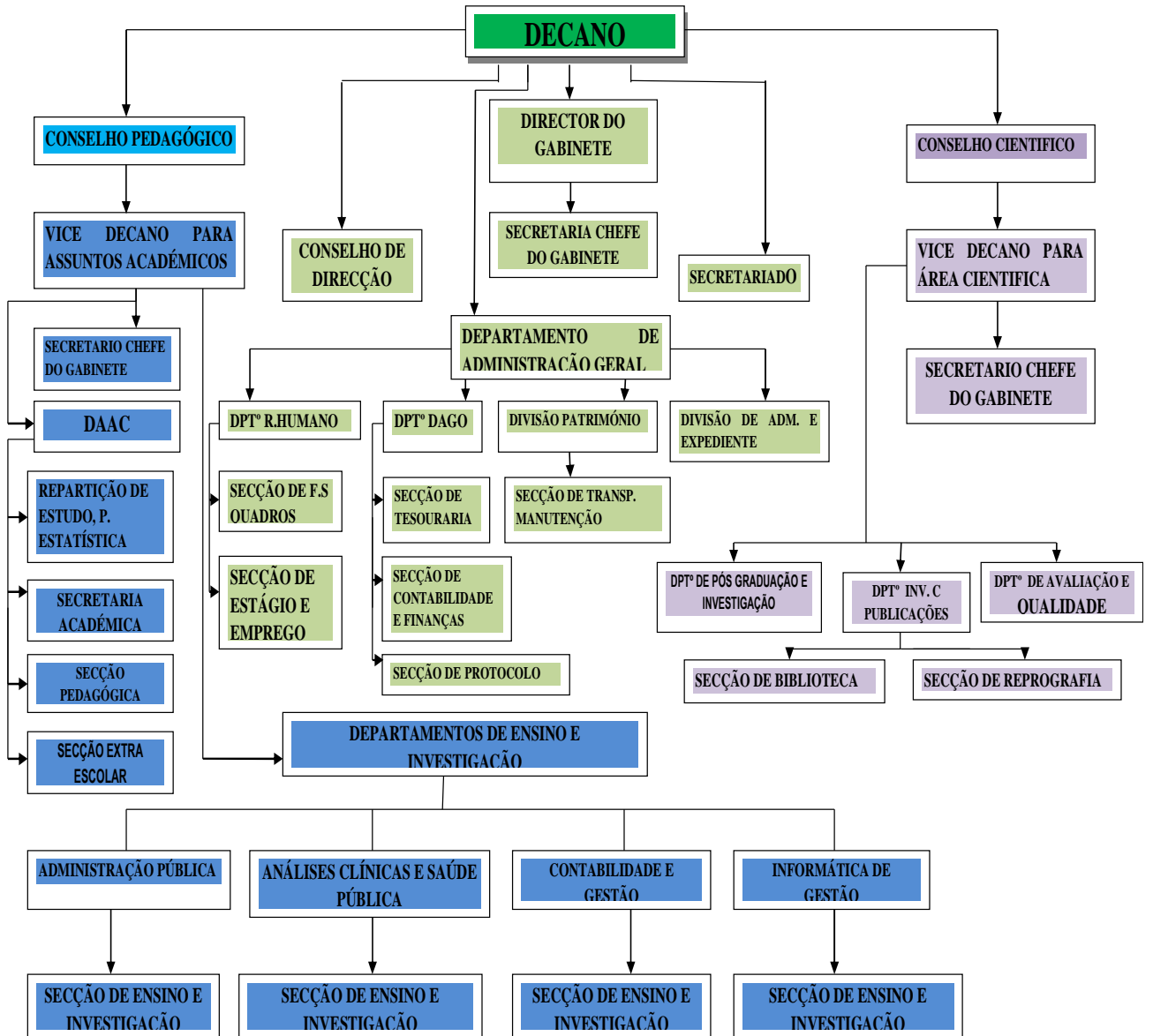
Para o exercício decorrente das suas atividades, a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte está organizada em diversas áreas, nomeadamente a área administrativa, funcionando com os vários departamentos já referenciados anteriormente, que permitem a prossecução dos cursos existentes, garantindo a sua organização e funcionamento.

### **2.5. Organigrama**

Sob o ponto de vista estrutural, a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte está organizada de acordo com o organigrama apresentado na Figura 5.

Figura 5. Organigrama da Escola Superior Politécnica

## ORGANIGRAMA DA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DO CUANZA NORTE



## Capítulo III – Metodologia

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, caracterizando-se o tipo de estudo, o objetivo geral e os específicos, a caracterização da amostra e do instrumento de recolha de dados, bem como os procedimentos associados à recolha de dados e ao tratamento análise dos mesmos.

### 3.1. Objetivos

O presente estudo tem como principal objetivo identificar as características pessoais que diferenciam os docentes comprometidos e os não comprometidos com as organizações onde trabalham. Este objetivo pretende constituir-se num contributo significativo para explorar o nível de comprometimento organizacional que caracteriza os docentes efetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.

A partir deste objetivo geral foi possível identificarem-se os objetivos específicos, designadamente:

1. Descrever as características da amostra do presente estudo, em função das qualidades psicométricas do instrumento (fidelidade e sensibilidade) e em função do comprometimento organizacional e suas dimensões;
2. Identificar as diferenças no comprometimento organizacional, em função do sexo;
3. Identificar as diferenças no comprometimento organizacional, em função do grau académico;
4. Identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do estado civil;
5. Identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do número de dependentes;
6. Identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do curso onde os docentes se encontram inseridos;
7. Relacionar os níveis de comprometimento organizacional com a idade e a antiguidade dos docentes do presente estudo.

### **3.2. Tipo de Estudo**

Tendo em conta os objetivos definidos para o presente estudo, optou-se por desenvolver um estudo descritivo, analítico e transversal, com uma abordagem quantitativa (Freixo, 2011). Um estudo descritivo consiste em explorar um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características dessa população. Um estudo analítico tem como objetivo analisar, explorar, determinar, descrever e interpretar os fatores determinantes que eventualmente possam encontrar-se associados ao fenómeno em estudo numa determinada população e num determinado período de tempo (Freixo, 2011). Neste sentido, um estudo descritivo e analítico pode prescindir da formulação de hipóteses e orientar-se por objetivos específicos (Fortin, 2009). O corte transversal assumido no presente estudo diz respeito ao facto de os dados terem sido coletados em apenas um momento, através de um inquérito por questionário. A abordagem quantitativa tem como intuito explicar, prever e controlar os fenómenos procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas. Tem como principais objetivos, descrever a distinção das entidades pelos diversos valores das variáveis e/ou descrever ou examinar relações entre variáveis (Freixo, 2011).

### **3.3. População e Amostra**

De acordo com Silvestre e Araújo (2011), uma população ou universo diz respeito ao conjunto de todos os elementos (finitos ou infinitos), que têm pelo menos uma característica comum. A amostra diz respeito a um subconjunto finito da população.

No presente estudo utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência assente na sua facilidade de acesso por parte da investigadora, tendo-se definido os seguintes critérios de inclusão: (i) serem docentes efetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte; (ii) pertencerem a um dos três cursos de eleição: Análises Clínicas, Contabilidade e Gestão e Administração Pública; (iii) pertencerem a ambos os sexos e (iv) mostrarem recetividade e vontade para participar no estudo.

A amostra integra 50 docentes efetivos, cuja caracterização se encontra espelhada na Tabela 2. Observa-se uma percentagem superior pertencente ao sexo masculino (70%); uma média etária de 36,14 anos (DP=6,50), tendo o mais novo 26 e o mais velho 56 anos; a maioria com Ensino Superior Completo (54%); solteiros (52%); com mais do que dois dependentes (54%); com uma média de serviço de 3,84 anos (DP=1,72), tendo o mais novo 1 ano e o mais velho 7

anos na instituição e, em maior percentagem, pertencente ao curso de Administração Pública (40%).

**Tabela 2.** *Caraterização da amostra*

Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino	35	70
Feminino	15	30
<b>Idade</b>		
	$\bar{X}=36,14$ anos; $\pm 6,50$ (min.=26; máx=56)	
<b>Grau académico</b>		
Pós-Graduação	17	34
Ensino Superior Completo	27	54
Ensino Superior Incompleto	6	12
<b>Estado civil</b>		
Solteiro/a	26	52
Casado/a união de facto	16	32
Divorciado/a ou separado/a	4	8
Viúvo/a	4	8
<b>Número de dependentes</b>		
Nenhum	11	22
Até 2	12	24
Mais do que 2	27	54
<b>Anos de serviço</b>		
	$\bar{X}=3,84$ anos; $\pm 1,72$ (min.=1; máx=7)	
<b>Área de curso</b>		
Análises clínicas	15	30
Contabilidade e Gestão	15	30
Administração Pública	20	40

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Instrumento

O instrumento de recolha de dados é constituído por um inquérito por questionário (Anexo A), dividido em duas partes. Na primeira, é possível identificarem-se 28 itens da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), que foi inicial desenvolvida por Meyer e Allen, tendo sido validada por Medeiros (2003). Este instrumento surgiu para identificar e medir as sete bases do comprometimento organizacional, cujos itens devem ser respondidos numa escala de tipo Likert de seis pontos, desde o (i) Discordo totalmente ao (6) Concordo totalmente:

1. Afetiva (itens 1, 2, 3 e 4) - implica a crença e a identificação com a filosofia, valores e metas que a organização pretende atingir;
2. Obrigação em permanecer (itens 5, 6, 7 e 8) - implica a crença de que há uma obrigação moral com as pessoas da organização;

3. Obrigação pelo desempenho (itens 9, 10, 11 e 12) – no qual existe a crença de que o indivíduo deve esforçar-se em benefício da organização procurando cumprir as suas tarefas para atingir os objetivos traçados pela organização;
4. Afiliativa (itens 13, 14, 15 e 16) - onde o sujeito sente que é reconhecido pelos colegas de trabalho e pela própria organização;
5. Falta de recompensas e oportunidades (itens 17, 18, 19 e 20) - implica a convicção no esforço extra que o trabalhador faz em benefício da sua carreira;
6. Linha consistente de atividade (itens 21, 22, 23 e 24) - é a convicção de que o trabalhador deve seguir algumas regras e atitudes estabelecidas pela organização a fim de alcançar as metas traçadas para se manter na mesma linha;
7. Escassez de alternativas (itens 25, 26, 27 e 28) - implica a convicção de que o trabalhador tem poucas alternativas de trabalho se decidir deixar a organização.

A avaliação baseada na EBACO deve ser realizada de forma individual, no entanto, os resultados deverão ser interpretados em conjunto, uma vez que a literatura revela que grande parte do comprometimento no trabalho é influenciada por variáveis organizacionais. Assim, de acordo com Medeiros (2003) os resultados devem ser interpretados da seguinte forma:

**Tabela 3.** *Interpretação dos resultados*

Base	Interpretação
	<5,87 Baixo comprometimento
Afetiva	Entre 5,87 a 11,21 Comprometimento abaixo da média
	Entre 11,21 a 16,55 Comprometimento acima da média
	Maior que 16,55 Alto comprometimento
	<10,62 Baixo comprometimento
Obrigação em permanecer	Entre 10,62 a 146,9 Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,69 a 18,75 Comprometimento acima da média
	Maior que 18,75 Alto comprometimento
	Acima de 3,60 Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	Entre 3,60 a 8,38 Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,38 a 13,34 Comprometimento acima da média
	Maior que 13,34 Alto comprometimento
	Abaixo de 14,77 Baixo comprometimento
Afiliativa	Entre 14,77 a 16,82 Comprometimento abaixo da média
	Entre 16,82 a 17,88 Comprometimento acima da média
	Maior que 17,88 Alto comprometimento
	Abaixo de 4,36 Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	Entre 4,36 a 8,78 Comprometimento abaixo da média
	Entre 8,78 a 13,20 Comprometimento acima da média
	Maior que 13,20 Alto comprometimento
	Abaixo de 8,52 Baixo comprometimento
Linha consistente de atividade	Entre 8,52 a 12,13 Comprometimento abaixo da média
	Entre 12,13 a 15,63 Comprometimento acima da média
	Maior que 15,63 Alto comprometimento
	Abaixo de 11,46 Baixo comprometimento
Escassez de alternativas	Entre 11,46 a 14,78 Comprometimento abaixo da média
	Entre 14,78 a 17,85 Comprometimento acima da média
	Maior que 17,85 Alto comprometimento

Fonte: Elaboração própria

Este instrumento mede igualmente três dimensões (Junior & De Albuquerque, 2008): afetiva, que assume o comprometimento numa perspetiva atitudinal que compreende a postura de lealdade passiva do indivíduo para com a organização, envolvendo um relacionamento ativo e de procura do bem-estar da organização (itens 1, 2, 3, 4, 13 e 14), normativa, que decorre de pressões internalizadas pelo indivíduo para agir num caminho que encontre os objetivos e os interesses organizacionais (itens 5 ao 12) e instrumental, quando o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (itens 15 ao 28).

A segunda parte do instrumento é constituída por um conjunto de questões sociodemográficas que constituem as variáveis independentes e cuja caracterização se encontra em seguida:

- Sexo (masculino e feminino) – variável categórica nominal;
- Idade – variável contínua;
- (Pós-graduação, superior completo e superior incompleto) – variável categórica nominal;
- Estado civil (solteiro/a, casado/a, divorciado/a e viúvo/a) – variável categórica nominal;
- Número de dependentes (nenhum, até 2, mais do que dois) – variável categórica ordinal;
- Antiguidade – variável contínua.

### **3.5. Procedimento, Análise e Tratamento dos Dados**

Os procedimentos formais da presente investigação iniciaram-se com a solicitação de autorização da Direção da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, para realizar a investigação na instituição, nomeadamente, em três departamentos específicos: Análises Clínicas; Contabilidade e Gestão e Administração Pública.

Após a autorização para prosseguir com o estudo, foram agendadas as disponibilidades de recolha dos dados, atendendo às agendas dos docentes efetivos da instituição, aos quais foram apresentados os objetivos do estudo, pelo que todas as dúvidas que pudessem persistir foram elucidadas. Da uma mesma forma, o trabalho pautou-se pelos pressupostos presentes na Declaração de Helsínquia e Convenção de Oviedo, pelo que ao longo de todo o processo de recolha e tratamento de dados, foram garantidos os procedimentos éticos e deontológicos que

se referem à confidencialidade e ao anonimato das respostas (os questionários foram recolhidos pela investigadora), bem como à natureza voluntária da participação, podendo os participantes desistir em qualquer momento da investigação, caso assim o entendessem.

Após a recolha de todos os inquéritos por questionário, os mesmos foram conferidos, no sentido de aferir sobre a sua elegibilidade para o estudo e os dados foram introduzidos no programa *Statistical Package for the Social Sciences*® (IBM® SPSS), versão 25.0 para Windows.

Uma vez os dados introduzidos em SPSS, procedeu-se a uma análise exploratória com o intuito de averiguar as condições da distribuição das frequências observadas (estatística descritiva), sendo que as variáveis categóricas foram analisadas a partir de frequências absolutas e percentuais e, as variáveis contínuas foram analisadas em função das medidas de dispersão e de variabilidade dos dados, nomeadamente: média ( $M$ ) e desvio padrão ( $DP$ ), mediana, moda, valor mínimo e máximo, bem como os valores da assimetria e de curtose ou achatamento, para um estudo exploratório da distribuição dos dados.

Os valores de assimetria refletem a distribuição dos dados que podem ser simétricos (quando há uma distribuição normal, os valores da média, mediana e moda são coincidentes), assimétricos positivos (quando a moda é inferior à mediana e à média) e assimétricos negativos (quando a média é inferior à mediana e à moda). Os valores de curtose referem-se ao achatamento da curva, podendo esta ser leptocúrtica (quando o coeficiente é  $<0,263$ ); mesocúrtica (quando o coeficiente é  $=0,263$ ) e platicúrtica (quando o coeficiente é  $>0,263$ ). A análise da estatística descritiva permitiu estruturar a informação de modo a obter uma imagem geral do comportamento das variáveis medidas (Pestana & Gageiro, 2014).

Calculou-se igualmente a fidelidade do instrumento através do estudo da consistência interna dos itens, com recurso ao alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2014). As conclusões relativas à consistência interna do instrumento foram suportadas nos indicadores fornecidos por Pestana e Gageiro (2014) para análise da fiabilidade: muito boa - alfa superior a 0,9; boa - alfa entre 0,8 e 0,9; razoável - alfa entre 0,7 e 0,8; fraca - alfa entre 0,6 e 0,7; e inaceitável - alfa inferior a 0,6.

Para além das análises descritivas, foram realizadas análises diferenciais, com recurso aos testes paramétricos  $t$  de Student e Anova One-Way que nos permitem comparar os níveis médios de uma variável quantitativa entre dois grupos independentes, no primeiro caso e o teste

F da Anova, para comparar os valores médios de três ou mais grupos independentes para um fator. No presente estudo, o teste  $t$  de Student foi utilizado para a variável sexo, enquanto a Anova One-Way para as variáveis, estado civil, número de dependentes e área de curso (Marôco, 2011).

Importa ainda referir que enquanto o teste  $t$  de Student permite comparar as médias entre dois grupos, o teste Anova One-Way apenas revela as médias entre os vários grupos, não indicando entre que grupos essas diferenças ocorrem. Por esse motivo, quando o teste se apresenta significativo, recorre-se ao teste Post-Hoc *Least Significant Difference* (LSD), para observar quais os pares de grupos que apresentam diferenças significativas, bem como a diferença da média entre o par (Marôco, 2011).

Utilizou-se, ainda, o coeficiente de Correlação de Pearson, com vista a analisar a associação e a correlação entre a variável dependente (comprometimento organizacional) e as duas variáveis independentes contínuas (idade e antiguidade). O coeficiente de Correlação Linear de Pearson ( $r$ ) é uma medida que varia de  $-1$  a  $+1$  e fornece informação do tipo de associação das variáveis através do seu sinal. Assim, se  $r$  for positivo, existe uma relação direta entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável e o inverso). Se  $r$  for negativo, existe uma relação inversa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável e o inverso). Se  $r$  for nulo ou aproximadamente nulo, significa que não existe correlação linear (Marôco, 2011).

Por fim, importa referir os níveis de significância ( $p$ ) utilizados, sendo que os mais comuns são os de 5% e os de 1%. Significam que ao obter-se um nível de significância de 5% ( $p \leq 0,05$ ), aceita-se o valor da diferença obtida como sendo a diferença real e não uma diferença devida ao acaso, admitindo que a diferença observada pode ser fictícia 5 vezes em cada 100, no caso de a experiência ser repetida 100 vezes. Por outro lado, se o nível de significância adotado for de 1%, significa que se corre o risco de se enganar 1 vez em 100 casos (Pestana & Gageiro, 2014).

Após o estabelecimento dos fundamentos metodológicos que constituíram a base do estudo, ao nível dos objetivos, variáveis, população e amostra, instrumento de recolha de dados, procedimento, análise e tratamento de dados, em seguida, apresentam-se os principais resultados descritivos, diferenciais e correlacionais encontrados.

## Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo será feita a apresentação dos resultados e sua análise, seguindo-se, como linha de orientação, os objetivos inicialmente definidos, no sentido de se procurar estruturar, de forma mais adequada, a informação resultante do tratamento dos dados. Em todas as análises inferenciais foram consideradas as sete bases e as três dimensões do instrumento. Em seguida são discutidos os principais resultados em função da revisão bibliográfica realizada.

### 4.1. Resultados Descritivos

O primeiro objetivo pretendeu descrever as características da amostra do presente estudo, pelo que se iniciou pelo cálculo da fidelidade do instrumento, sendo que a Tabela 4 apresenta uma comparação entre os valores de alfa de Cronbach obtidos no estudo de Medeiros (2003) e os obtidos na presente investigação:

**Tabela 4.** *Valores de alfa de Cronbach*

	Estudo de Medeiros (n=117)	Presente estudo (n=50)
Afetiva	$\alpha=0,84$	$\alpha=0,83$
Obrigação em permanecer	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,83$
Obrigação pelo desempenho	$\alpha=0,79$	$\alpha=0,91$
Afiliativa	$\alpha=0,80$	$\alpha=0,85$
Falta de recompensas e oportunidades	$\alpha=0,59$	$\alpha=0,87$
Linha consistente de atividade	$\alpha=0,55$	$\alpha=0,81$
Escassez de alternativas	$\alpha=0,83$	$\alpha=0,84$
Total	$\alpha=0,82$	$\alpha=0,94$

Fonte: Elaboração própria

Estes dados mostram que a consistência interna entre os itens no presente estudo oscilou entre um valor de alfa de Cronbach de 0,81 (*Linha consistente de atividade*) e 0,91 (*Obrigação pelo desempenho*), correspondendo, respetivamente, a um nível bom e muito bom, enquanto no estudo de Medeiros (2003), os valores oscilaram entre 0,55 (*Linha consistente de atividade*) e 0,89 (*Obrigação em permanecer*), correspondendo a valores inaceitáveis e valores bons, respetivamente, tal como sugerem Pestana e Gageiro (2014).

Calculado o valor de alfa de Cronbach dos 28 itens (total de itens do instrumento) encontrou-se um valor de  $\alpha=0,94$ , sugerindo uma muito boa consistência entre os itens, por

comparação ao realizado por Medeiros (2003) cujo valor de  $\alpha=0,82$ , revelando uma boa consistência entre os itens (Pestana & Gageiro, 2014).

Procurou-se, ainda, analisar a sensibilidade do instrumento, ou seja, a sua capacidade para discriminar os sujeitos, sendo que como já referido anteriormente, a média deverá apresentar-se muito próxima da mediana. De facto, a Tabela 5 mostra que há uma proximidade entre estes dois indicadores, logo o instrumento apresenta-se sensível, ou seja, capaz de discriminar os sujeitos. Quando se utilizam os critérios de assimetria e de curtose para realizar essa análise, observa-se uma assimetria positiva (já que a moda é inferior à mediana e à média) e uma distribuição platicúrtica.

**Tabela 5.** *Sensibilidade do instrumento*

	<b>M</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>	<b>Coefficiente assimetria</b>	<b>Coefficiente de curtose</b>	<b>Valor mínimo</b>	<b>Valor máximo</b>
<b>Total</b>	122,8	123,0	112,0	27,6	-0,69	1,53	29	168

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, procurou-se analisar a percentagem de resposta aos 28 itens constitutivos do instrumento, pelo que estes foram subdivididos em função das três dimensões referidas anteriormente: afetiva, instrumental e normativa.

Assim, a Tabela 6 apresenta os resultados das frequências absolutas e relativas dos itens que constituem o *comprometimento afetivo*, verificando-se que, grande parte dos docentes efetivos (n=20; 40%) concorda totalmente com a ideia de que é “... reconhecido/a por todos na instituição como um membro do grupo”.

**Tabela 6. Comprometimento afetivo**

Itens		1	2	3	4	5	6
Desde que me juntei à Escola Politécnica os meus valores pessoais e os da organização têm-se tornado mais similares.	n	6	5	9	7	10	13
	%	12,0	10,0	18,0	14,0	20,0	26,0
A razão de preferir a Escola Politécnica do Kwanza Norte em relação a outras é devido àquilo que ela simboliza.	n	5	2	8	12	10	13
	%	10,0	4,0	16,0	24,0	20,0	26,0
Eu me identifico com a filosofia da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	4	3	12	9	7	15
	%	8,0	6,0	24,0	18,0	14,0	30,0
Eu acredito nos valores e objetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	3	4	1	12	12	18
	%	6,0	8,0	2,0	24,0	24,0	36,0
Na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, eu sinto que faço parte do grupo.	n	1	1	7	14	10	17
	%	2,0	2,0	14,0	28,0	20,0	34,0
Sou reconhecido/a por todos na instituição como um membro do grupo.	n	2	2	8	9	9	<b>20</b>
	%	4,0	4,0	16,0	18,0	18,0	<b>40,0</b>

*Legenda:* 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Discordo pouco; 4 - Concordo pouco; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao *comprometimento normativo*, a Tabela 7 mostra que o item “Procuro esforçar-me para que a Escola Politécnica do Kwanza Norte tenha os melhores resultados possíveis” foi aquele que reconheceu uma maior concordância total por parte de uma percentagem significativa de inquiridos (n=30; 60%).

**Tabela 7. Comprometimento normativo**

Itens		1	2	3	4	5	6
Eu não deixaria a Escola Superior Politécnica agora porque eu tenho uma obrigação moral para com ela.	n	4	5	9	9	5	17
	%	8,2	10,2	18,4	18,4	10,2	34,7
Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Escola Politécnica do Kwanza Norte agora.	n	5	2	8	7	10	18
	%	10,0	4,0	16,0	14,0	20,0	36,0
Eu me sentiria culpado/a se deixar a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte agora.	n	4	7	10	5	8	16
	%	8,0	14,0	20,0	10,0	16,0	32,0
Acredito que não seria certo deixar a Escola Superior do Kwanza Norte porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	n	7	4	2	10	12	15
	%	14,0	8,0	4,0	20,0	24,0	30,0
Procuro sempre atingir os objetivos da mesma.	n	1	2	4	9	9	25
	%	2,0	4,0	8,0	18,0	18,0	50,0
Eu tenho obrigação em desempenhar bem a minha função na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	1	3	1	7	13	25
	%	2,0	6,0	2,0	14,0	26,0	50,0
Procuro-me esforçar para que a Escola Politécnica do Kwanza Norte tenha os melhores resultados possíveis.	n	2	0	1	7	10	<b>30</b>
	%	4,0	,0	2,0	14,0	20,0	<b>60,0</b>
Sinto-me obrigado/a a cumprir sempre as minhas tarefas.	n	2	3	1	5	14	25
	%	4,0	6,0	2,0	10,0	28,0	50,0

*Legenda:* 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Discordo pouco; 4 - Concordo pouco; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao *comprometimento instrumental*, a Tabela 8 mostra que o item que refere “Não deixaria este emprego agora, devido à falta de oportunidades de trabalho” foi aquele que reconheceu uma total concordância por parte da maior parte dos inquiridos (n=31; 62%).

**Tabela 8.** *Comprometimento instrumental*

Itens		1	2	3	4	5	6
Sinto que os meus colegas me consideram como membro da equipa de trabalho.	n	1	2	8	6	12	21
	%	2,0	4,0	16,0	12,0	24,0	42,0
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	3	4	4	13	11	15
	%	6,0	8,0	8,0	26,0	22,0	30,0
O quanto eu me esforço pelos objetivos desta instituição é proporcional ao quanto será a minha recompensa.	n	4	1	10	10	10	15
	%	8,0	2,0	20,0	20,0	20,0	30,0
A minha dedicação na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte depende do quanto eu receba em troca.	n	11	4	10	7	5	13
	%	22,0	8,0	20,0	14,0	10,0	26,0
A menos que eu seja recompensado/a de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	9	2	10	14	4	11
	%	18,0	4,0	20,0	28,0	8,0	22,0
A quantidade de esforço que despendo na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte é decorrência do quanto eu esteja a receber em troca.	n	11	4	7	8	7	13
	%	22,0	8,0	14,0	16,0	14,0	26,0
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí o meu emprego.	n	6	4	5	7	10	18
	%	12,0	8,0	10,0	14,0	20,0	36,0
Na situação atual, ficar na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.	n	6	4	6	8	8	18
	%	12,0	8,0	12,0	16,0	16,0	36,0
Para conseguir ser recompensado/a aqui é necessário expressar a atitude certa.	n	5	6	5	9	11	13
	%	10,2	12,2	10,2	18,4	22,4	26,5
Farei sempre o possível no meu trabalho para me manter neste emprego.	n	1	3	5	11	6	24
	%	2,0	6,0	10,0	22,0	12,0	48,0
Se eu decidisse deixar a Escola Superior Politécnica agora, a minha vida ficaria bastante desestruturada.	n	7	5	7	7	8	16
	%	14,0	10,0	14,0	14,0	16,0	32,0
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte.	n	3	8	6	12	6	15
	%	6,0	16,0	12,0	24,0	12,0	30,0
Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	n	5	6	4	8	9	18
	%	10,0	12,0	8,0	16,0	18,0	36,0
Não deixaria este emprego agora, devido à falta de oportunidades de trabalho.	n	3	1	1	2	12	31
	%	6,0	2,0	2,0	4,0	24,0	62,0

*Legenda:* 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Discordo pouco; 4 - Concordo pouco; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Atendendo às bases do comprometimento organizacional e às três dimensões resultantes, a Tabela 9 mostra que as bases “*Obrigaçao em permanecer*” e a “*Escassez de alternativa*” traduzem um comprometimento organizacional acima da média, enquanto as restantes dimensões se situam num alto comprometimento. Observa-se, ainda, uma média mais elevada no comportamento instrumental, por comparação aos demais.

**Tabela 9.** *Média das bases do comprometimento organizacional*

Bases e Dimensões	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo
Afetiva	16,90	5,23	4	24
Obrigação em permanecer	16,82	5,52	4	24
Obrigação pelo desempenho	20,30	4,56	4	24
Afiliativa	18,44	4,63	4	24
Falta de recompensas e oportunidades	15,32	5,94	4	24
Linha consistente de atividade	17,38	5,32	4	24
Escassez de alternativas	17,66	5,40	4	24
Comprometimento afetivo	26,16	7,072	6	36
Comprometimento normativo	37,12	8,750	8	48
Comprometimento instrumental	59,54	15,659	15	84

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Resultados Diferenciais

Analisando-se as diferenças de médias, o segundo objetivo procurou identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do sexo. Os principais resultados (Tabela 10) mostraram que não há diferenças estatisticamente significativas nas bases e dimensões do comprometimento organizacional quando o sexo é tido em consideração.

**Tabela 10.** *Diferenças em função do sexo*

Bases e Dimensões	Feminino (n=15)		Masculino (n=35)		t	p
	M	DP	M	DP		
Afetiva	15,87	5,01	17,34	5,33	-0,912	0,36
Obrigação em permanecer	15,53	6,18	17,37	5,21	-1,080	0,28
Obrigação pelo desempenho	21,53	2,80	19,77	5,08	1,257	0,21
Afiliativa	19,00	4,24	18,20	4,83	0,555	0,58
Falta de recompensas e oportunidades	14,00	6,56	15,89	5,66	-1,029	0,30
Linha consistente de atividade	16,20	5,22	17,89	5,35	-1,027	0,31
Escassez de alternativas	17,67	4,95	17,66	5,65	0,006	0,99
Comprometimento afetivo	25,47	6,68	26,46	7,30	-0,450	0,65
Comprometimento normativo	37,07	7,52	37,14	9,32	-0,028	0,97
Comprometimento instrumental	57,27	14,87	60,51	16,09	-0,668	0,50
Total do instrumento	119,80	23,69	124,11	29,34	-0,503	0,61

Quando se procurou identificar as diferenças no comprometimento organizacional, em função do grau acadêmico, tal como previsto no terceiro objetivo, verifica-se que a Tabela 11 mostra que mostraram que não há diferenças estatisticamente significativas nas bases e dimensões do comprometimento organizacional quando o grau acadêmico é considerado.

**Tabela 11.** *Diferenças em função do grau acadêmico*

Bases e Dimensões	G1: Pós- graduação (n=17)		G2: Superior completo (n=27)		G3: Superior incompleto (n=6)		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
Afetiva	18,35	5,80	16,00	4,87	16,83	5,03	1,057	0,35
Obrigação em permanecer	17,53	6,70	16,48	5,13	16,33	3,88	0,207	0,81
Obrigação pelo desempenho	20,47	5,16	20,00	4,64	21,17	2,40	0,172	0,84
Afiliativa	18,29	5,61	18,59	4,24	18,17	4,02	0,032	0,96
Falta de recompensas e oportunidades	15,82	6,21	15,15	5,79	14,67	6,80	0,105	0,90
Linha consistente de atividade	18,06	6,60	16,59	4,58	19,00	4,56	0,703	0,50
Escassez de alternativas	17,82	6,37	17,63	5,02	17,33	4,96	0,018	0,98
Comprometimento afetivo	27,71	8,23	25,37	6,45	25,33	6,65	0,606	0,55
Comprometimento normativo	38,00	10,59	36,48	8,25	37,50	5,61	0,158	0,85
Comprometimento instrumental	60,65	18,14	58,59	14,61	60,67	15,10	0,104	0,90
Total do instrumento	126,35	33,34	120,44	25,19	123,50	23,11	0,234	0,79

Ao se procurarem identificar as diferenças no comprometimento organizacional, em função do estado civil, tal como previsto no quarto objetivo, verifica-se que a Tabela 12 mostra que são os docentes divorciados que pontuam mais na base *Escassez de alternativas* e dimensão *Comprometimento Instrumental*, quando comparados com os docentes solteiros e viúvos. Observa-se, ainda que os docentes divorciados, pontuam mais na base *Linha consistente de atividade*, quando comparados com os docentes viúvos. Nas restantes dimensões e bases não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

**Tabela 12.** *Diferenças em função do estado civil*

Bases e Dimensões	G1: Solteiro/a (n=26)		G2: Casado/a (n=16)		G3: Divorciado/a (n=4)		G4: Viúvo/a (n=4)		F	p	LSD
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP			
Afetiva	16,96	5,19	16,31	5,89	19,25	2,98	16,50	5,50	0,331	0,80	-
Obrigação em permanecer	17,00	5,49	16,00	6,02	19,75	5,25	16,00	4,69	0,515	0,67	-
Obrigação pelo desempenho	20,27	5,07	20,63	4,28	20,00	4,69	19,50	3,31	0,070	0,97	-
Afiliativa	18,88	4,96	17,56	4,64	17,75	4,27	19,75	3,30	0,391	0,76	-
Falta de recompensas e oportunidades	14,19	5,98	16,13	5,85	20,25	3,30	14,50	6,95	1,384	0,25	-
Linha consistente de atividade	17,12	5,42	17,63	5,30	22,50	1,91	13,00	3,36	2,349	0,01**	G3>G4
Escassez de alternativas	16,92	5,06	18,25	5,14	23,50	0,57	14,25	7,93	2,529	0,01**	G3>G1 e G4
Comprometimento afetivo	26,38	7,27	25,19	7,72	28,25	4,99	26,50	6,45	0,218	0,88	-
Comprometimento normativo	37,27	9,20	36,63	8,94	39,75	8,84	35,50	7,23	0,176	0,91	-
Comprometimento instrumental	57,69	16,65	60,69	13,67	75,00	6,37	51,50	16,62	1,900	0,03*	G3>G1 e G4
Total do instrumento	121,35	28,65	122,50	28,29	143,00	15,97	113,50	25,74	0,884	0,45	-

\* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

O quinto objetivo procurou analisar as diferenças no comprometimento organizacional em função do número de dependentes, sendo que se observa na Tabela 13 que não há diferenças estatisticamente significativas nas bases e dimensões do compromisso organizacional quando se considera o número de dependentes dos docentes inquiridos.

**Tabela 13.** *Diferenças em função do número de dependentes*

Bases e Dimensões	G1: Nenhum (n=11)		G2: Até 2 (n=12)		G3: Mais de 2 (n=27)		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
Afetiva	18,91	4,23	15,67	4,88	16,63	5,67	1,189	0,31
Obrigação em permanecer	18,64	3,35	16,58	5,26	16,19	6,29	0,777	0,46
Obrigação pelo desempenho	20,36	4,24	20,50	3,55	20,19	5,19	0,020	0,98
Afiliativa	20,45	3,01	17,92	4,01	17,85	5,29	1,350	0,26
Falta de recompensas e oportunidades	15,27	6,91	17,08	5,33	14,56	5,84	0,744	0,48
Linha consistente de atividade	17,09	4,90	18,67	4,35	16,93	5,92	0,455	0,63
Escassez de alternativas	17,55	5,04	18,33	4,63	17,41	5,98	0,121	0,88
Comprometimento afetivo	28,91	5,28	25,00	5,87	25,56	8,04	1,095	0,34
Comprometimento normativo	39,00	5,45	37,08	6,61	36,37	10,59	0,344	0,71
Comprometimento instrumental	60,36	15,55	62,67	14,24	57,81	16,59	0,408	0,66
Total do instrumento	128,27	18,18	124,75	22,45	119,74	32,72	0,402	0,67

O sexto objetivo procurou identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do curso que os docentes lecionam. Os principais resultados mostram que (Tabela 14) o total do instrumento e a base *Escassez de alternativas*, apresentam médias superiores nos docentes que lecionam o Curso de Administração pública, por comparação àqueles que lecionam no curso de Análises Clínicas.

Da mesma forma, denota-se que a base *Falta de recompensas e oportunidades*, *Linha consistente de atividade* e a dimensão *Comprometimento Instrumental*, apresentam médias significativamente mais elevadas no seio dos docentes que lecionam os cursos de Administração Pública e Contabilidade e Gestão, quando comparados com os docentes que lecionam no curso de Análises Clínicas.

**Tabela 14.** *Diferenças em função do curso*

Bases e Dimensões	G1: Análises Clínicas (n=15)		G2: Contabilidade e Gestão (n=15)		G3: Administração Pública (n=20)		F	p	LSD
	M	DP	M	DP	M	DP			
	Afetiva	15,40	4,95	17,60	6,39	17,50			
Obrigação em permanecer	16,60	5,82	16,60	6,70	17,15	4,51	0,057	0,94	-
Obrigação pelo desempenho	20,40	4,85	20,60	5,38	20,00	3,86	0,076	0,92	-
Afiliativa	17,33	4,43	19,53	5,57	18,45	4,01	0,838	0,43	-
Falta de recompensas e oportunidades	11,13	4,56	16,73	6,18	17,40	5,25	6,597	0,00**	G2, G3>G1
Linha consistente de atividade	14,33	5,09	18,13	6,20	19,10	3,82	4,118	0,00**	G2, G3>G1
Escassez de alternativas	15,07	5,50	18,00	5,92	19,35	4,32	2,952	0,02*	G3>G1
Comprometimento afetivo	24,13	6,81	27,33	8,92	26,80	5,59	0,901	0,41	-
Comprometimento normativo	37,00	9,86	37,20	10,99	37,15	6,05	0,002	0,99	-
Comprometimento instrumental	49,13	12,31	62,67	18,07	65,00	12,46	5,767	0,00**	G2, G3>G1
Total do instrumento	110,27	22,53	127,20	36,80	128,95	20,33	2,357	0,04*	G3>G1

\* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

### 4.3. Resultados Correlacionais

Analisando-se as correlações entre os níveis de comprometimento organizacional com a idade e a antiguidade, tal como previsto no sexto objetivo, os principais resultados patentes na Tabela 15 mostram que só existem correlações significativas positivas com o comprometimento organizacional e a idade, sendo a mais elevada na dimensão *Compromisso instrumental* e a mais baixa com a base *Falta de recompensas e oportunidades*.

Globalmente, podemos dizer que, quanto mais velhos os docentes mais apresentam pontuações elevadas no comprometimento organizacional, na dimensão *afetiva*, na *falta de recompensas e oportunidades*, na *linha consistente de atividade*, na *escassez de alternativas* e na dimensão do *compromisso instrumental*.

**Tabela 15.** *Correlações do comprometimento organizacional com a idade*

Dimensões	Idade
Afetiva	0,31*
Obrigação em permanecer	0,25
Obrigação pelo desempenho	0,09
Afiliativa	0,13
Falta de recompensas e oportunidades	0,28*
Linha consistente de atividade	0,34**
Escassez de alternativas	0,33**
Comprometimento afetivo	0,25
Comprometimento normativo	0,21
Comprometimento Instrumental	0,37**
Total	0,34**

\* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$

#### 4.4. Discussão dos Resultados

Os resultados encontrados permitem tecer algumas considerações, pelo que neste ponto iremos discuti-los em função dos objetivos que foram inicialmente delineados, para uma melhor estruturação da informação.

Assim, o primeiro objetivo procurou descrever as características da amostra, em função das qualidades psicométricas (fidelidade e sensibilidade) e do comprometimento organizacional. Os principais resultados encontrados mostraram que o instrumento utilizado no presente estudo apresentou uma muito boa consistência interna entre os itens, na sua globalidade, valores superiores aos encontrados no estudo de Medeiros (2003), bem como uma boa capacidade para discriminar os sujeitos, apresentando-se, portanto, sensível. Os aspetos associados às qualidades psicométricas dos instrumentos são sempre necessários em qualquer estudo, pois eles apresentam o comportamento desses instrumentos em amostras diferenciadas (Pestana & Gageiro, 2014).

Sob o ponto de vista descritivo da análise dos 28 itens, observou-se que, grande parte dos docentes, se considera reconhecido por todos como membro do grupo, não deixariam o seu emprego devido à falta de oportunidades de trabalho e procuram-se esforçar-se para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis. Estes resultados apontam para a dimensão afetiva do comprometimento por parte destes docentes (reconhecimento pela instituição e pelo grupo), tal como se verifica em diversos autores (e.g., Bandeira et al., 2000; McElroy, 2001; Meyer et al., 2002; Salanova & Schaufeli, 2009; Wright & Bonett, 2002), que asseguram que o comprometimento afetivo pode ser observado através dos sentimentos de lealdade e de pertença para com a organização.

Denota-se, igualmente, a dimensão instrumental desse comprometimento, com propósito ou o fim último de se manterem no emprego quando percebem alguma instabilidade no mercado. Na verdade, o indivíduo mantém o seu emprego porque estabelece uma relação entre os custos e benefícios que assegura a sua permanência, indo este comportamento ao encontro de diversos estudos (e.g., Bastos et al., 2013; Leite, 2004; Nascimento et al., 2008). É ainda de sublinhar que, devido às carências económicas e financeiras que caracterizam o país, os docentes assumem o seu emprego como um instrumento que os protege do desemprego, que caracteriza todos os setores de atividade em Angola (Mai et al., 2007).

Os resultados mostram também a dimensão normativa do comprometimento, que se espelha no esforço realizado pelos docentes para que a instituição seja bem-sucedida. De facto, estes dados asseguram a importância da cultura organizacional e da motivação, como padrões

que influenciam o comportamento e as atitudes dos indivíduos nas organizações (e.g., Leite, 2004; Mota, 2001). A permanência dos docentes na instituição é assegurada pelo esforço que os mesmos empreendem para que esta seja bem-sucedida, sendo este comportamento revestido de sacrifício, persistência e preocupação pessoal. Estes dados acabam por ser reforçados pelos resultados médios e elevados que foram encontrados nas bases do comprometimento organizacional, nomeadamente na *Obrigação em permanecer* e na *Escassez de alternativas*, refletindo um comprometimento organizacional acima da média e/ou, globalmente, num alto comprometimento para com a organização. Observou-se, também, um maior comprometimento instrumental nos docentes do presente estudo, tal como proposto no modelo de Meyer e Allen (cit. por Medeiros, 2003).

Relativamente ao segundo objetivo, pretendeu-se identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do sexo. Os resultados mostram que o comprometimento organizacional não apresentou diferenças estatisticamente significativas quando o sexo foi considerado, contrariamente àquilo que é verificado em outros estudos (e.g., Leite, 2004; Medeiros, 2003; Mota, 2001; Zanelli et al., 2004), que têm mostrado o impacto desta variável no comprometimento organizacional.

Não foram igualmente encontradas diferenças estatisticamente significativas no comprometimento organizacional quando a variável grau académico é tida em consideração, tal como previsto no terceiro objetivo, contrariamente aos estudos que têm mostrado o impacto desta variável na identificação normativa dos indivíduos e, conseqüentemente, no seu nível de comprometimento para com a instituição onde se encontram (e.g., Leite, 2004; Medeiros et al., 2005; Meyer et al., 2002; Nascimento et al., 2008).

O quarto objetivo pretendeu identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do estado civil, podendo-se afirmar que, globalmente, são os docentes solteiros e viúvos que apresentam menores indicadores de comprometimento organizacional, sendo estes dados congruentes com estudos que mostram um maior comprometimento organizacional por parte dos indivíduos casados (e.g., Allen & Grisaffe, 2001; Allen & Meyer, 2000; Medeiros et al., 2005). Uma das justificações possível para estes resultados poderá ser o facto de os indivíduos casados tenderem a possuir mais responsabilidades, o que os leva a envolverem-se, de forma mais comprometida, com a instituição onde se encontram.

Também o quinto objetivo procurou identificar as diferenças no comprometimento organizacional em função do número de dependentes, sendo que não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas quando se considera esta variável independente. Estes

dados são contrários aos encontrados em diversos estudos que mostram que o número de dependentes acaba por influenciar a forma como os indivíduos reconhecem o seu comprometimento para com a instituição onde se integram (e.g., Bakker & Bal, 2010; Bakker et al., 2008; Bakker & Schaufeli, 2008; Demerouti & Cropanzano, 2010).

O sexto objetivo identificou diferenças no comprometimento organizacional em função do curso que os docentes lecionam. Estas diferenças não se encontram sustentadas na literatura, pois são peculiares ao presente estudo e à cultura e realidade da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte. No entanto, podemos dizer que as diferenças encontradas podem associar-se à especificidade do curso que os docentes lecionam, como por exemplo, o facto de os professores que lecionam Contabilidade e Gestão e Administração Pública, apresentarem um maior comprometimento instrumental quando comparados com os docentes que lecionam o curso de Análises Clínicas.

Por último, observou-se que o comprometimento organizacional se mostrou correlacionado positiva e significativamente com a idade e não com os anos de serviço. Estes dados são congruentes com alguns estudos que têm mostrado que a idade se assume como variável associada positivamente com o comprometimento organizacional (e.g., Barros, 2014; Campos, 2011; Junior & De Albuquerque, 2008; Lisbona et al., 2009; Medeiros, 2003).

O facto de não se terem encontrado correlações significativas com os anos de serviço poderá ser justificado pelas características do país onde a investigação se desenvolveu. Em Angola, existe um número elevado de desemprego, havendo um desequilíbrio entre a procura e oferta de trabalho (Mai et al., 2007). Por conseguinte, quando um docente se encontra efetivo numa determinada instituição irá procurar manter-se na mesma, esteja ele em início de carreira ou não, devido à falta de alternativas existentes. O presente estudo integrou apenas docentes efetivos, o que por si só acaba por justificar o nível de comprometimento organizacional observado nos resultados.

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal identificar as características pessoais que diferenciam as pessoas comprometidas das não comprometidas com as organizações onde trabalham.

Os principais resultados descritivos e inferenciais permitiram identificar as seguintes conclusões globais:

- O sexo, o grau académico e o número de dependentes não parece influenciar o nível de comprometimento organizacional dos docentes;
- Os docentes viúvos apresentam-se, globalmente, menos comprometidos com a instituição onde lecionam;
- O comprometimento organizacional varia em função do curso que os docentes lecionam;
- O comprometimento organizacional varia positivamente com a idade dos docentes, enquanto com os anos de serviço não apresenta uma variação significativa;

Estes dados são importantes sob vários prismas. Em primeiro lugar, porque nos permitem compreender quais as características pessoais que parecem estar associadas com os níveis de comprometimento organizacional dos docentes da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte. Em segundo, porque nos dá dados cruciais sobre a forma como os docentes efetivos destes cursos se sentem relativamente à instituição. Em terceiro lugar, estes dados assumem-se como um ponto de partida para futuras investigações, já que os estudos sobre esta temática e no contexto docente angolano são inexistentes.

Neste sentido, consideramos que algumas das limitações sentidas com a realização do presente estudo poderão ser assumidas como pontos de partida para futuros estudos. Assim, a primeira limitação prende-se com o tamanho amostral, na medida em que se tratou de uma amostra de conveniência. Estudos futuros deverão preocupar-se em ampliar as amostras, com o intuito de se poder generalizar os resultados que forem encontrados.

Da mesma forma, no presente estudo, apenas foram considerados docentes efetivos e da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, o que se mostrou claramente limitativo. Investigações futuras deverão incluir não apenas os docentes efetivos, mas também os docentes com outro tipo de vínculo contratual, bem como seria interessante administrar os questionários a todos os docentes da instituição, dos vários cursos existentes. Seria igualmente interessante

administrar os questionários a outros docentes de outras instituições, como é o caso da Universidade de Kimpa Vita, por forma a proceder-se a uma comparação entre instituições.

Consideramos que o comprometimento organizacional é um constructo crucial no âmbito do comportamento organizacional, devido à centralidade que o conceito assume nos indivíduos, grupos e organizações, independentemente da sua natureza multidimensional.

## Referências Bibliográficas

- Albornoz, S. (2002). *O que é o trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Allen, N., & Grisaffe, D. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
- Allen, N., & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behaviour research: The case of organizational commitment. In R. Goffin, & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285-314). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Amado, J. (2014). *Contrato de trabalho*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Bakker, A., & Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiterc, M., & Tarisd, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bandeira, M., Marques, A., & Veiga, R. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 2, 133-157.
- Barros, L. (2014). *Comprometimento organizacional: Estudo com recém-contratados de uma empresa de pesquisa agropecuária*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade Católica de Brasília.
- Bastos, A., Rodrigues, A., Moscon, D., Silva, E., & Pinho, A. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. In L. Borges, & L- Mourão, L. (Org), *O trabalho e as organizações: Modos de atuação a partir da psicologia* (pp. 280-307). Porto-Alegre: Artmed.
- Borges, A., & Flauzino, D. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 253-273.

- Campos, S. (2011). *Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento organizacional: um estudo com professores da rede municipal de Ensino*. Dissertação de Mestrado. S. Paulo: Universidade Federal de Santa Maria.
- Castelhano, L. (2005). O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. *Psicologia e Sociedade*, 17, 17-28.
- Cerdeira, M. (2000). *As novas modalidades de emprego*. Lisboa: Ministério do Trabalho e Solidariedade.
- Chang, J., & Albuquerque, L. (2002). Comprometimento organizacional: Criatividade e inovação. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 13-38.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in workplaces: An integrative approach*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates.
- Costa, F., & Bastos, A. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: Os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *Revista de Administração UFSC*, 2(2), 280-297.
- Cruz, B. (2004). *Teorias sociológicas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Fortes, A., & Makanda, N. (2012). *Gestão em Angola: Pistas para viver e gerir*. Disponível em: [http://novafrica.org/wp-content/uploads/2015/01/sem\\_INOVA\\_12-13\\_fortes\\_makanda.pdf](http://novafrica.org/wp-content/uploads/2015/01/sem_INOVA_12-13_fortes_makanda.pdf)
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242–256.
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Resultados definitivos do recenseamento geral da população e da habitação de Angola 2014*. Disponível em [http://aiangola.com/wp-content/uploads/2016/03/Publica%C3%A7%C3%A3o-Resultados-Definitivos-Censo-Geral-2014\\_Vers%C3%A3o-22032016\\_DEFINITIVA-18H17.pdf](http://aiangola.com/wp-content/uploads/2016/03/Publica%C3%A7%C3%A3o-Resultados-Definitivos-Censo-Geral-2014_Vers%C3%A3o-22032016_DEFINITIVA-18H17.pdf)

- Junior, J., & De Albuquerque, L. (2008). Comprometimento organizacional: Uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração MacKenzie*, 3(2), 12-28.
- Leitão, V. (2010). *Savoring e engagement profissional: O papel moderador do tipo de eventos positivos na relação entre estratégias de savoring e engagement nos trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Leite, C. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual*. Dissertação Mestrado. Brasil: Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Lisbona, A., Francisco, M., & Francisco, J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1), 89-100.
- Mai, V., Wisner, F., Nash, W., & Frankel, A. (2007). *Rumo a uma estratégia para Angola: Prioridade para a relações entre Angola e Estados Unidos da América: Relatório de uma Comissão Independente*. USA: Council on Foreign Relations. Retirado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R3y9-bMoIpoJ:www.cfr.org/content/publications/attachments/AngolaCommissionPortuguese.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS* (5ª ed.). Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques, A. (2013). Empregabilidade e (novos) riscos profissionais. *Jovens, trabalho e cidadania: Que sentido(s)?*, 20-34.
- McElroy, J. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.
- Medeiros, C. (2003). Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Marques, G., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Mota, P. (2001). *Transformação organizacional: A teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiros, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 1, 118-133.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, M., & Chambel, M. (2008). *Burnout e engagement em contexto organizacional. Estudos com amostras Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2015). *Relatório do desenvolvimento humano 2015: O trabalho como motor do desenvolvimento humano*. Disponível em [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_overview\\_pt.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_overview_pt.pdf)
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Perceção de justiça como antecedentes do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Rowe, J. (2008). *Studying strategy*. APS: Ventures Publishing.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement em el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Pieró, J., & Grau, R. (2001). Desde el 'burnout' al 'engagement': Una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Management social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich: Information Age Publisher.

- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 464-481.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schirrmester, R. (2006). *Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: Um estudo em equipas multicontratuais em instituto de pesquisa tecnológica*. Dissertação de Mestrado. S. Paulo: Universidade de São Paulo.
- Silvestre, H., & Araújo, J. (2011). *Metodologia para a investigação social*. Forte da Casa: Escolar Editora.
- Siqueira, M., & Gomide, J. (2004). Vínculo do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. Zanelli, A. Borges, A. Bastos, & A. Bittencourt (Org), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artemed.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly, 38*, 4, 555-577.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528.
- Wright, P., & Kehoe, R. (2008). *Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination (CAHRS Working Paper #07-15)*. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/472>
- Wright, T., & Bonett, D. (2002). The moderating effects on employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*, 6, 1183-1190.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183-200.
- Zanelli, J., Borges, A., & Bastos, A. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

## Anexo A – Inquérito por Questionário

### Questionário – Compromisso Organizacional

Este questionário pretende avaliar a sua relação com a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte. Por isso, não há respostas certas ou erradas, pois aquilo que importa é a sua opinião pessoal. Os dados deste questionário serão tratados de forma anónima e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, o que conta é a sua opinião pessoal. Deverá responder a todas as questões que se encontram em seguida, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo muito</b>	<b>Discordo pouco</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo totalmente</b>

	Itens	1	2	3	4	5	6
1	Desde que me juntei à Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, os meus valores pessoais e os da organização têm-se tornado mais similares						
2	A razão para eu preferir a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte em relação a outras é por aquilo que ela simboliza, pelos seus valores						
3	Eu identifico-me com a filosofia da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
4	Eu acredito nos valores e objetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
5	Eu não deixaria a Escola Superior Politécnica agora, porque eu tenho uma obrigação moral para com ela						
6	Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte agora						
7	Eu me sentiria culpado/a se deixasse a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte agora						
8	Acredito que não seria certo deixar a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui						
9	Procuro sempre atingir os objetivos da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
11	Procuro-me esforçar para que a Escola Politécnica do Kwanza Norte tenha os melhores resultados possíveis						
12	Sinto-me obrigado/a a cumprir sempre minhas tarefas						
13	Na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte, eu sinto que faço parte do grupo						
14	Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo						
15	Sinto que os meus colegas me consideram como membro da equipa de trabalho						
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
17	O quanto eu me esforço pelos objetivos desta instituição é proporcional àquilo que será minha recompensa						
18	A minha dedicação na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte depende do quanto eu receba em troca						

	Ítems	1	2	3	4	5	6
19	A menos que eu seja recompensado/a de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
20	A quantidade de esforço que despendo na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte é uma decorrência do quanto eu esteja a receber em troca						
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere o meu emprego						
22	Na situação atual, ficar na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte é na realidade mais uma necessidade do que um desejo						
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa						
24	Farei sempre o possível no meu trabalho para me manter neste emprego						
25	Se eu decidisse deixar a Escola Superior Politécnica agora, a minha vida ficaria bastante desestruturada						
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte						
27	Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho						
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho						

## PARTE II

Por favor, responda às seguintes questões:

1. Sexo  Masculino  Feminino
2. Idade \_\_\_\_\_
3. Grau Académico  Pós-graduação  Superior completo  Superior incompleto
4. Estado Civil  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo
5. Quantas pessoas dependem do seu rendimento/salário  Nenhuma  2 Pessoas  Mais de duas Pessoas
6. Tempo de trabalho na ESPKN?
7. Curso que leciona  Análises Clínicas  Contabilidade e Gestão  Administração Pública

Obrigada pela sua colaboração!