



**O Compromisso Organizacional em  
Instituições Universitárias Angolanas:  
Estudo Comparativo entre Organizações  
Públicas e Privadas**

**Versão Final Após Defesa**

**Carla Quinanga Laurindo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor António João Nunes

**Dezembro de 2020**



## **Dedicatória**

Aos meus pais; *Luís Laurindo e Beatriz Quinanga*, pelo amor genuíno e apoio incondicional;

Ao *Luís Simão Laurindo*, à *Ivone Laurindo* e à *Manuela Laurindo*; por tudo!



## **Agradecimentos**

Ao grandioso Deus, cujo nome é Jeová, pela sabedoria e saúde.

Agradeço ao Professor Doutor António Nunes, pela orientação, por toda a ajuda, paciência, disponibilidade e tempo dedicado a esta pesquisa dissertativa.

Ao meu irmão, Luís Simão Laurindo, pela paciência, disponibilidade e ajuda incondicional.

Ao Mestre Salvador Tito, pelas correções textuais e sugestões que sempre foram oportunas; bem-haja.

Agradecimento á Universidade da Beira Interior, especial ao Fundo de Apoio Social (FAS) e ao Programa ``Ser Solidário`` (Doutora Dulce) pela oportunidade e ajuda aos estudantes carenciado.

Agradecimento às instituições que sempre estiveram disponíveis a fornecerem os dados de que tanto precisávamos; tais como a Reitoria da Universidade Agostinho Neto (UAN) e a Direção Geral do Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA).

Aos meus tios, em especial Mateus Mário e Rosaria Váz.

Aos meus colegas de Mestrado, pelo companheirismo.

Aos meus amigos, em especial, à família Kassavela, à Tânia, o Herculano, e outros.

Enfim, a todos aqueles que estiveram comigo, de perto ou de longe, contribuindo para que essa pesquisa se concretizasse;

o meu muito obrigado!



## **Resumo**

O compromisso organizacional dos funcionários é um dos fatores importantes para a evolução profissional, pois influencia o método de prestação de cuidados, a qualidade dos funcionários a organização. O objetivo deste estudo foi explorar a questão do compromisso organizacional, usando-se uma abordagem comparativa de funcionários do setor público e privado de Angola, um país da costa ocidental da África. Participaram deste estudo qualitativo (13) treze funcionários, (7) sete para (Universidade Agostinho Neto e (6) seis para o Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola). Recolheu-se a informação durante três meses, de maio a julho de 2020, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas profundas. Ademais, recorreu-se ao método de amostragem proposital para a seleção dos funcionários, além de uma revisão de literatura, evidências empíricas são extraídas de dados e analisados por meio da análise qualitativa convencional de conteúdo. Os resultados revelaram que os funcionários do ISIA (setor privado) demonstraram um nível maior de compromisso organizacional do que os funcionários da UAN (setor público). As descobertas sugerem que (1) a força do apego de um indivíduo à organização é uma função de várias dimensões da experiência organizacional que podem ser inconsistentes em seus efeitos; (2) que funcionários públicos, em particular, podem ser atraídos e repelidos simultaneamente pela organização, com o desejo de servir valores importantes, prejudicados por sentimentos baixos ou negativos de afiliação. Os resultados revelaram diferenças nas práticas de liderança que influenciaram o compromisso organizacional. Os funcionários relataram estar mais comprometidos com a organização se os líderes fossem altamente acessíveis, abordassem os problemas com eficiência ou capacitassem os funcionários a participar no monitoramento frequente das práticas diárias.

Portanto, por ser uma pesquisa inovadora e de elevado interesse no contexto africano, o corpo de pesquisa comparativa sobre compromisso ainda é bastante pequeno e não existe conhecimento cumulativo suficiente para permitir a conclusão de que um nível mais baixo de compromisso é comum entre os funcionários públicos.

## **Palavras-chave**

Compromisso organizacional; Universidades Angolanas; comparação ensino público e privado.



## **Abstract**

The organizational commitment of employees is one of the important factors for professional development, as it influences the method of providing care, the quality of employees and the organization. The aim of this study was to explore the issue of organizational commitment, using a comparative approach of public and private sector employees from Angola, a country on the west coast of Africa. Thirteen employees participated in this qualitative study (13), (7) seven for (University Agostinho Neto and (6) six for the International Higher Polytechnic Institute of Angola). The information was collected for three months, from May to July 2020, deep semi-structured interviews were used. In addition, the purposeful sampling method was used for the selection of employees, in addition to a literature review, empirical evidence is extracted from data and analyzed through conventional qualitative content analysis. The results revealed that ISIA (private sector) employees demonstrated a higher level of organizational commitment than UAN (public sector) employees. The findings suggest that (1) the strength of an individual's attachment to the organization is a function of various dimensions of organizational experience that may be inconsistent in its effects; (2) that public officials, in particular, can be simultaneously attracted and repelled by the organization, with the desire to serve important values, hampered by low or negative feelings of affiliation. The results revealed differences in leadership practices that influenced organizational commitment. Employees reported being more committed to the organization if leaders were highly accessible, addressed problems effectively, or enabled employees to participate in frequent monitoring of daily practices.

Therefore, as it is innovative research and of high interest in the African context, the body of comparative research on commitment is still quite small and there is not enough cumulative knowledge to allow the conclusion that a lower level of commitment is common among public officials.

### **Keywords**

Organizational commitment; Angolan Universities; comparison between public and private education.



# Índice Geral

<b>Dedicatória</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de tabelas e figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>5</b>
2.1. Conceito de Compromisso Organizacional.....	5
2.2. O Compromisso das Pessoas para com a Organização .....	9
2.3. Concetualização do Compromisso Organizacional .....	11
2.4. Modelo Tridimensional de Meyer & Allen .....	13
2.5. Uma conceituação de três componentes do Compromisso Organizacional .....	15
2.6. O tipo de organização como causa do compromisso Público-Privada.....	18
2.7. O compromisso organizacional no contexto angolano .....	22
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>26</b>
3.1. Definição de escalas para a caracterização da amostra .....	27
3.2. Aplicação teste do guião da entrevista .....	31
<b>4. Apresentação e discussão dos resultados</b> .....	<b>34</b>
4.1. Caracterização dos casos em estudo .....	34
4.1.1. Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA) .....	34
4.1.2 Universidade Agostinho Neto (UAN) .....	35
4.2. Análise do compromisso organizacional por dimensões .....	36
4.3. Outros aspetos relevantes para o compromisso organizacional: influência dos líderes e outros aspetos organizacionais .....	44
4.4. Análise comparativa e discussão do compromisso organizacional dos profissionais da universidade UAN e do ISIA em Angola.....	49
4.5. Discussão do compromisso organizacional dos profissionais da universidade UN e do ISIA em Angola .....	53
<b>5. Conclusão e Implicações</b> .....	<b>57</b>
<b>6. Referências Bibliográficas</b> .....	<b>61</b>
<b>7. Apêndices</b> .....	<b>73</b>
<b>7.1. Guião de Entrevista Semi-estruturada</b> .....	<b>73</b>
<b>8. Anexos</b> .....	<b>76</b>
<b>8.1. Autorização para realização das entrevistas-ISIA</b> .....	<b>76</b>
<b>8.2. Autorização para realização das entrevistas-UAN</b> .....	<b>77</b>



## Índice de tabelas e figuras

Tabela 1: Definições do modelo tridimensional de segundo Meyer & Allen. ....	13-14
Tabela 2: Diferenças nos setores público e privado de Angola.....	24
Tabela 3: Escala de sexo, instituição; duração da entrevista.....	29
Tabela 4: Escala de categoria grau Académicos. ....	29
Tabela 6: Escala deTabela 5: Escala de categoria profissional. ....	29
Faixa Etária e Tempo de Contrato. ....	30
Tabela 7: Escala Salarial em Kwanza e Euros dos Profissionais da UAN e ISIA.....	30
Tabela 8: Guião de entrevista. ....	31
Tabela 9: Questões do Guião de Entrevista. ....	32-33
Tabela 10: Citações de indicadores de compromisso dos entrevistados. ....	37-39
Tabela 11: Citações de indicadores de compromisso dos entrevistados.....	40-41
Tabela 12: Citações de indicadores de compromisso dos entrevistados. ....	42-43
Tabela 13: Citações indicadores de outros aspetos relevantes para o compromisso organizacional de compromisso dos entrevistados. ....	48-49
Figura 1: Níveis de compromisso dos funcionários da UAN e ISIA de acordo modelo de compromisso desenvolvido por Meyer & Allen (1987).....	51



## **Lista de Acrónimos**

UAN                    Universidade Agostinho Neto

ISIA                   Instituto Superior Internacional de Angola



## **1. Introdução**

Indiscutivelmente, o compromisso organizacional, representa uma área de estudo muito relevante, tendo o seu início na obra "O Homem Organizacional", de W. H. Whyte (1956). No livro, Whyte sustentou que o compromisso acontecia quando um membro da organização permaneceu com uma organização principalmente por conta de apostas paralelas em seus interesses. Essa ideia de permanecer em uma organização baseada nos benefícios das apostas paralelas também foi explorada no trabalho intelectual de Becker (1960), consistentemente com as afirmações de Whyte sobre o tema do compromisso organizacional (Becker 1960).

As organizações enfrentam diferentes desafios que garantem a eficiência organizacional e uma delas é reter funcionários talentosos e incentivar o compromisso de seus funcionários em alcançar a estabilidade organizacional; acredita-se até que funcionários comprometidos trabalhem mais e tenham maior probabilidade de fazer um esforço adicional para alcançar os objetivos da organização, como parte do apego emocional e envolvimento na organização (Hyde, 2016). Portanto, o compromisso organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) e Austen e Zacny (2015) é concebido como um estado psicológico caracterizado pelo relacionamento do empregado com a organização e pela decisão de continuar ou abandonar o cargo.

A falta de distinção entre as várias medidas de compromisso não foi o único problema que atormentou os primeiros estudos em compromisso organizacional desde os primeiros trabalhos de Whyte (1956) e Becker (1960). Meyer e Allen (1991) também observaram que, nos primeiros estudos, era difícil sintetizar descobertas sobre compromisso organizacional, devido à falta de consistência nas medidas operacionais. Talvez essa inconsistência ainda possa ser encontrada em alguns estudos (Huang & Hsiao, 2007; Kiyak, Namazi & Kathana, 1997; Rusbult & Farrell, 1983) que forneceram apenas explicações indiretas do compromisso organizacional por meio de análises de rotatividade (Oyinlade, 2018).

O compromisso organizacional dos funcionários está associado a vários resultados positivos, como motivação, satisfação no trabalho, produtividade e retenção.

As visões emergentes nessa área são de que, para criar um local de trabalho bem-sucedido, uma organização deve concentrar as suas energias no desempenho

económico e social e investir no compromisso dos funcionários, e não na conformidade (Zeffane, 1994). Uma das visões mais discutidas é que o compromisso positivo da organização, incluindo sentimentos de afiliação, apego e comportamento de cidadania, tende a melhorar a eficiência e a eficácia organizacional, contribuindo para a transformação de recursos, a inovação e a adaptabilidade (Williams e Anderson, 1991).

Recentemente, muita atenção foi dada ao estudo do compromisso com a organização (Mowday, Porter & Steers, 1982). Como muitos construtos da psicologia organizacional, no entanto, o compromisso foi conceitualizado e medido de várias maneiras. Comum a todas as conceituações de compromisso encontradas na literatura é um vínculo com a rotatividade; os funcionários fortemente comprometidos são aqueles com menor probabilidade de deixar a organização. Talvez mais importante que essa semelhança, no entanto, sejam as diferenças entre as várias conceituações de compromisso. Essas diferenças envolvem o estado psicológico refletido no compromisso, as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento e os comportamentos (exceto o restante) que se espera que resultem do compromisso, (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Os estudiosos têm dedicado crescente atenção às similaridades e diferenças entre organizações públicas e privadas. Muitos estudos criticam a literatura comparada sobre essas organizações, a fim de avaliar a utilidade da distinção público-privada na teoria organizacional e concluíram que uma análise mais aprofundada dessa distinção é valiosa (Loli *et al.*, 2016).

O significado teórico potencial da distinção público-privada também atraiu a atenção de estudiosos Meyer (1979, 1982) argumentou que a falta de atenção às diferenças entre empresas com fins lucrativos e órgãos públicos pode levar a uma generalização excessiva na teoria das organizações. Uma afirmação relacionada é que os teóricos das organizações prestaram pouca atenção às características únicas das burocracias públicas, enquanto os cientistas políticos aplicaram muito poucos conceitos da teoria das organizações ao estudo da burocracia pública (Hood & Dunsire, 1981).

Muitos investigadores tendem a concordar que a pesquisa e a discussão sobre as diferenças entre organizações públicas e privadas são particularmente importantes para treinamento, consultoria e prática de gestão. Nos últimos anos, houve um interesse generalizado por essas diferenças, decorrente principalmente da necessidade

urgente de melhorar a eficácia organizacional, que parece estar faltando, particularmente no setor público (Bourantas & Papalexandris, 1992).

Contudo, mesmo com essa crescente literatura de pesquisa, permanece uma incerteza considerável quanto à relevância de grande parte da pesquisa para contextos culturais específicos, como aqueles fora dos ambientes ocidentais. Além disso, nenhuma pesquisa comparou o compromisso de organizações privadas e públicas dentro de Angola. Ao contrário dos contextos ocidentais, na maioria dos países em desenvolvimento como Angola o governo é o principal empregador de funcionários nacionais, enquanto o setor privado emprega principalmente emigrantes. Essa configuração, combinada com vários outros fatores socioculturais, sugere que diferenças significativas no compromisso podem ser esperadas entre os funcionários dos setores público e privado.

O objetivo geral do presente estudo foi explorar a questão do compromisso organizacional usando uma abordagem comparativa de funcionários do setor público e privado de Angola, um país da costa ocidental da África, conforme as desenvolvidas por outros pesquisadores em outros países distintos do continente africano.

Pretende-se, ainda, como objetivos específicos de investigação:

- 1) Investigar o compromisso organizacional usando uma abordagem comparativa de funcionários do setor público e privado em Angola;
- 2) Analisar os aspetos relevantes para o compromisso organizacional dos funcionários da UAN e do ISIA;
- 3) Verificar os níveis do compromisso organizacional dos funcionários da UAN e ISIA em função de cada uma das seguintes dimensões: compromisso afetivo, continuidade e normativo;
- 4) Investigar se existem diferenças setoriais identificáveis no compromisso organizacional dos funcionários da UAN e ISIA;
- 5) Explicar as diferenças nos níveis de compromisso dos funcionários da UAN e ISIA.

Assim julga-se pertinente, o estudo do compromisso organizacional em diferentes contextos nacionais ou entre empresas privadas e públicas, especificamente nos profissionais do setor educacional. Assim fez-se um enquadramento teórico das matérias mais relevantes em investigação e posteriormente uma revisão da literatura acerca do compromisso organizacional.

Este trabalho de investigação divide-se em quatro capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento teórico do estudo através do desenvolvimento dos conceitos e das teorias consideradas mais pertinentes. O segundo aborda a metodologia, o tipo de estudo e seleção da amostra, os instrumentos de recolha de dados, e ainda a mensuração das variáveis. No terceiro capítulo faz-se a apresentação e a análise dos dados obtidos e os respetivos resultados, onde consta a caracterização da amostra, a análise descritiva e a discussão dos resultados, confrontando-se os resultados obtidos com a literatura. Por fim, no último capítulo elaboram-se as principais conclusões do estudo, assim como, as limitações e as recomendações para futuras investigações.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Conceito de Compromisso Organizacional**

O Compromisso Organizacional é a força da identificação e do envolvimento de uma organização. Isso manifesta-se em (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) disposição de exercer uma quantidade considerável de esforços em nome da organização; e (3) um desejo de permanecer dentro da organização (Porter *et al.*, 1974).

O compromisso organizacional é um elemento importante na maneira como estudiosos e profissionais pensam sobre o vínculo ou apego dos indivíduos às organizações. Foi teorizado que os funcionários comprometidos têm menos probabilidade de sair em nome da organização do que outros funcionários menos comprometidos, (Mowday, Porter e Steers, 1982). Embora a maioria dos estudos empíricos mostre que o compromisso se associa aos resultados como a rotatividade reduzida. Por isso, a pesquisa sobre os antecedentes do compromisso é muito menos consistente, com pouca concordância quanto ao que constitui os principais determinantes do compromisso organizacional (Reichers, 1985).

Nesta pesquisa, considera-se o compromisso organizacional como "... a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo em uma organização específica" (Mowday, Porter e Steers, 1982: 27).

O compromisso é caracterizado por três fatores principais: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a associação na organização. Depois de March e Simon (1958), bem como (Buchanan, 1974b), entende-se que o compromisso se baseia em um relacionamento recíproco e baseado em troca entre o indivíduo e a organização. Da mesma forma, o compromisso é definido em termos de seus próprios resultados (por exemplo, desejo de permanecer na organização), em vez de ser identificado e medido como um construto separado e distinto (Buchanan, 1974a).

Recentemente, O'Reilly & Chatman (1986) propuseram uma abordagem alternativa para a definição e mensuração do compromisso organizacional. Eles definem compromisso como o vínculo psicológico sentido pela pessoa sobre a organização, uma

predisposição que reflete o grau em que a pessoa internaliza ou adota as características ou perspectivas da organização. Usando essa definição, O'Reilly e Chatman (1986) identificam três bases independentes para apego psicológico à organização: (1) envolvimento instrumental de conformidade para recompensas extrínsecas específicas; (2) envolvimento de identificação com base ao desejo de afiliação; e (3) internalização-envolvimento com base a ongruência entre valores individuais e organizacionais. Essa conceitualização é, pelo menos potencialmente, preferível às abordagens tradicionais porque identifica elementos distintos de compromisso não capturados em medidas globais únicas e sugere que cada elemento está associado a antecedentes únicos (O'Reilly e Chatman, 1986).

É evidente que o Compromisso Organizacional tem uma base psicológica, porque são as pessoas que sentem uma apreciação afetiva ou não em relação à organização e decidem se desejam continuar em seu próprio benefício ou talvez porque seus objetivos estão alinhados com os da organização através de intercâmbios sociais e, em resposta a isso, realizam seu trabalho de maneira eficiente perante os cidadãos, influenciando assim a eficiência da administração pública (Fierro *et al.*, 2018).

O compromisso organizacional é considerado um estado psicológico do relacionamento entre os funcionários e a organização (Allen & J. Meyer, 1990). Assim sendo, este compromisso pode ser entendido como o nível de envolvimento e identificação do funcionário com a organização em que ele trabalha (O'Reilly & Chatman, 1986).

Strasser & Bateman (1982) acreditam que essa definição implica multidimensionalidade, o que inclui a lealdade dos funcionários à organização, sua disposição de fazer um esforço em nome da organização, seu grau de objetivo e congruência de valor com a organização e seu desejo de manter a associação. Os estudiosos Baruch & Cohen (2007) distinguem duas escolas em relação à conceituação de CO: a aposta lateral ou abordagem calculativa e a abordagem moral ou atitudinal.

O compromisso de atitude refere-se à concepção dos funcionários de seu relacionamento com a organização; enquanto o compromisso comportamental (aposta secundária), refere-se ao processo de bloqueio que os indivíduos sofrem em uma determinada organização e como esses indivíduos lidam com esse problema (Mowday Porter e Steers, 1982).

Zeffane (1994) definiu o compromisso organizacional como o grau em que um indivíduo se identifica com uma organização e está comprometido com os seus objetivos. Entretanto, o compromisso organizacional refere-se à lealdade e ao compromisso de um funcionário com a sua organização (Agyemang & Ofei, 2013).

Dessler (1999) vê o compromisso organizacional como um elemento crucial para o desempenho individual nas organizações modernas que exigem maior autogerenciamento do que no passado, quando os funcionários eram constantemente supervisionados. Diferentemente, Mowday, Porter e Steers (1982) usaram tipos de vínculo entre funcionários e organização para classificar o compromisso organizacional em compromisso atitudinal e compromisso comportamental.

A abordagem mais prevalente para o compromisso organizacional na literatura é aquela em que o compromisso é considerado um vínculo afetivo ou emocional com a organização, de modo que o indivíduo fortemente comprometido se identifique, esteja envolvido e desfrute de ser membro da organização. Essa visão foi adotada por Kanter, (1986:507) que descreveu o "compromisso de coesão" como "o apego do fundo de afetividade e emoção de um indivíduo ao grupo" e por (Buchanan (1974), que conceituou o compromisso como um partidário, apego afetivo aos objetivos e valores da organização, ao papel de alguém em relação aos objetivos e valores e à organização por si só, além de seu valor puramente instrumental.

O compromisso organizacional é um estado psicológico que descreve o relacionamento entre os funcionários e a organização, o que pode influenciar a decisão dos funcionários de continuar ou interromper a associação à organização. Reflete o contrato psicológico entre os funcionários e a organização, que é um mecanismo mental para facilitar a estabilidade da ocupação (Cao *et al.*, 2019).

Em conformidade com Robbins (2006) o compromisso organizacional como um estágio em que o funcionário reconhece um determinado grupo com os objetivos e espera manter o status de membro do grupo.

Além disso, Luthans (2002) define-o como: 1. Forte disposição para permanecer como membro do grupo; 2. Disposição para trabalhar duro como aspiração organizacional; 3. Uma certa disposição de aceitar os valores e objetivos da organização. Em outras palavras, esses são comportamentos que refletem a lealdade dos funcionários à organização e o próximo estágio em que os membros da organização

expressam a preocupação com a organização, com o sucesso e com o desenvolvimento. Portanto, o compromisso organizacional é uma força estabilizadora ou obrigadora que direciona o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001). Ou até uma decisão de persistir em permanecer em uma organização específica e fazer sacrifícios pelo bem da organização (Morgan & Hunt, 1994).

Em todo o caso, o compromisso organizacional é uma forma de relacionamento focado que os membros mantêm com as suas organizações. Quando alguém está comprometido, há uma meta para a qual o compromisso está focado ou direcionado. Um alvo pode ser uma organização inteira, mas também pode ser uma equipa, um supervisor, outras entidades ou coisas de uma organização (Meyer & Allen, 1991).

Hoje, devido aos vários trabalhos de vários estudiosos de Compromisso Organizacional (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984, 1988, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mottaz, 1988; Somers, 2009; Wasti, 2005; etc.), o tópico ganhou uma clareza significativa na definição conceitual e, em grande parte, na definição operacional. Nesse sentido, a definição dominante de compromisso organizacional e suas três variantes (afetivas, normativas e contínuas) desenvolvidas por Meyer e Allen (1991) parecem ter sido amplamente aceites entre os estudiosos.

O modelo Job Demand-Resources (JD-R) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) e as teorias das trocas sociais (Blau, 1964) foram empregadas para explicar a relação entre o compromisso dos funcionários e a organização. A teoria JD-R pressupõe que todo o trabalho está associado a certos custos ou demandas fisiológicas ou psicológicas. Os recursos do trabalho, por outro lado, são os aspetos físicos, psicológicos e organizacionais de um trabalho que ajudam os funcionários a concluírem as tarefas com êxito e a alcançarem as metas de trabalho; pois esses recursos fornecem necessidades humanas básicas e promovem o crescimento, aprendizado e desenvolvimento dos funcionários (Houkes *et al.*, 2001).

De acordo com a teoria JD-R, os recursos do trabalho podem amortecer o impacto das demandas de trabalho no empregado (Maslach *et al.*, 1996). A teoria das trocas sociais (Blau, 1964) assume que os funcionários tendem a agir de maneira a refletir o tratamento de suas organizações. Uma suposição subjacente à teoria das trocas sociais é a ideia de reciprocidade em que ambas as partes adotam uma abordagem contingente; uma das partes fornece benefício com base na contribuição anterior da

outra parte, portanto, adere-se à norma de reciprocidade e reciprocidade de benefício (Coyle-Shapiro & Shore, 2007).

Ao combinar essas duas teorias, os funcionários envolvidos ativamente em sua organização podem ter um sentimento de obrigação de responder e retribuir a organização de alguma forma (Cohen, 1993).

Uma maneira de os funcionários reembolsarem a sua organização é aumentar o compromisso com a organização (Cropanzano & Mitchell, 2005). Portanto, é provável que um funcionário com um alto nível de envolvimento esteja-comprometido com a organização que lhe forneça os recursos necessários para concluir as suas tarefas. São esperadas trocas recíprocas favoráveis (Agyemang & Ofei, 2013).

## **2.2. O Compromisso das Pessoas para com a Organização**

Recentemente, o conceito de compromisso dos funcionários com as organizações tem recebido atenção crescente na literatura de pesquisa, pois gestores e analistas organizacionais buscam maneiras de aumentar a retenção e o desempenho dos funcionários (Steers, 1977).

No mundo atual, onde as transformações económicas, sociais e tecnológicas são de mais frequentes, a organização tem necessidade de um património humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Uma noção que explica esta relação é o compromisso. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a *performance* dos indivíduos, no que concerne ao alcance do seu objetivo pessoal. De um lado, sabemos que a organização possui a sua cultura, o seu sistema de crenças e de valores, o seu modelo de organização do trabalho que a caracteriza. A pessoa possui os seus costumes, as suas tradições, os seus conhecimentos, os seus projetos e as suas expectativas (Sá e Lemoine, 1998).

O compromisso organizacional explica o vínculo psicológico e emocional dos funcionários com seus locais de trabalho, (Meyer & Allen, 1991). Esse tipo de comportamento indica que alguns funcionários se identificam com as suas organizações (Steers, 1977). É também uma atitude ou tendência de conexão entre indivíduos e a sua organização (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Se o compromisso corresponde à noção de coerência entre sistemas de valores culturais, quanto mais a pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela estará comprometida. Ao contrário, se existe uma oposição entre estes sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com a sua organização pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais (Sá e Lemoine, 1998).

O desenvolvimento cada vez mais rápido das técnicas e o do desenvolvimento económico e social colocam em evidência a necessidade de aperfeiçoar as relações entre a empresa e os empregados. Uma nova noção que exprime a relação entre a pessoa e a empresa é o compromisso organizacional. O elevado compromisso das pessoas com a organização é, sem dúvida, uma das políticas sociais que se impõe progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (Peretti, 1985). A eficácia do compromisso é devido ao facto de que o autor descreve a relação entre a empresa e a pessoa, dando toda a importância às suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados, para as empresas e a realização dos projetos pessoais, para os trabalhadores.

Do lado da empresa, aquele que está comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir além daquilo que a sua função exige para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e a reforçar os seus valores. O investimento profissional que o comprometido com a organização faz, leva-o a adotar comportamentos bem particulares *vis-à-vis* da organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar (Michel, 1989).

Do lado dos empregados, existe a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, isto é, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas. Segundo Michel (1989: 143) “os ganhos do compromisso dirigem-se primeiro ao indivíduo: valorização de si próprio e o seu desenvolvimento pessoal”.

Concretamente, o compromisso supõe uma negociação entre o indivíduo e a organização; supõe um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e o da empresa – a sua cultura. Isto quer dizer que cada um investe na empresa, quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e

aos seus objetivos, mas também, quando ele adere aos valores que constituem a cultura da empresa (Thévenet, 1983).

Allen e Meyer (1990) defendem que a organização ao ir ao encontro das expectativas e objetivos dos colaboradores, desenvolvem-se experiências psicológicas compensadoras, aumentando o nível de identificação para com a organização, levando-o a melhorar o seu desempenho, a dar algo de si próprio para o sucesso da organização (Allen & J. Meyer, 1990).

### **2.3. Concetualização do Compromisso Organizacional**

Como muitos construtos da psicologia organizacional, no entanto, o compromisso foi conceitualizado e medido de várias maneiras. Comum a todas as conceituações de compromisso encontradas na literatura é um vínculo com a rotatividade; os funcionários fortemente comprometidos são aqueles com menor probabilidade de deixar a organização. Talvez mais importante que essa semelhança seja a diferença entre as várias conceituações de compromisso. Essas diferenças envolvem o estado psicológico refletido no compromisso, as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento e os comportamentos (exceto o restante) que se espera que resultem do compromisso (Michel, 1994).

Os dois estudos aqui relatados foram conduzidos para testar aspetos de um modelo de compromisso de três componentes que integram as várias conceituações. O componente afetivo do compromisso organizacional, proposto pelo modelo, refere-se ao vínculo emocional dos funcionários com a identificação e o envolvimento na organização. O componente de continuidade refere-se ao compromisso com base aos custos que os funcionários associam ao sair da organização. Finalmente, o componente normativo associa-se aos sentimentos de obrigação dos funcionários em permanecer na organização (Allen & J. Meyer, 1990).

A abordagem mais prevalente para o compromisso organizacional na literatura é aquela em que o compromisso é considerado um vínculo afetivo ou emocional com a organização, de modo que o indivíduo fortemente comprometido se identifique, esteja envolvido e desfrute de ser membro da organização. Essa visão foi adotada por Kanter, (1986:507) que descreveu o "compromisso de coesão" como "o apego do fundo de afetividade e emoção de um indivíduo ao grupo" e por (Buchanan, n.d.-b) Buchanan (1974: 533), que conceituou o compromisso como um "partidário, apego afetivo aos

objetivos e valores da organização, ao papel de alguém em relação aos objetivos e valores e à organização por si só, além de seu valor puramente instrumental”.

O compromisso organizacional é considerado o compromisso emocional, racional e moral de um funcionário com os objetivos e ideais da organização à qual o funcionário pertence. O compromisso organizacional ocorre por vários motivos, com base nos objetivos. Embora o compromisso organizacional possa assumir três formas principais, elas baseiam-se na compreensão e na crença dos funcionários nos objetivos da organização e nos benefícios que um funcionário obterá ao permanecer nessa organização. O compromisso organizacional tem sido também associado à influência de resultados organizacionais e comportamentais (Deniz, Noyan, & Ertosun, 2013). Com maior frequência, o compromisso organizacional é usado para prever comportamentos de abstinência associados à presença no local de trabalho (Goulet & Frank, 2002).

Dadas as diferenças conceituais, parece razoável sugerir que cada um dos três componentes do compromisso se desenvolva de maneira um pouco independente dos outros em função de antecedentes diferentes. Foi sugerido Mowday et al., (1982) que os antecedentes do apego afetivo à organização se enquadram em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências de trabalho e características estruturais. Como Ko, Price, & Mueller, (1997) apontaram, no entanto, as evidências mais fortes foram fornecidas para os antecedentes da experiência de trabalho, principalmente aquelas que atendem às necessidades psicológicas dos funcionários de sentirem-se à vontade na organização e competentes na função de trabalho.

Embora várias medidas diferentes sejam desenvolvidas para avaliar o compromisso conceitualizado como custo percebido, cada uma tem os seus problemas inerentes. Ritzer e Trite (1969) desenvolveram medidas que exigem que os respondentes indiquem a probabilidade de deixarem a organização com vários incentivos para fazê-lo (por exemplo, aumento de salário, status, liberdade, promoção e oportunidade). Obter uma pontuação alta em qualquer escala exige que o indivíduo não esteja disposto a deixar a organização, apesar da disponibilidade de alternativas atraentes. Isso sugere que o principal impulso para a intenção de permanecer pode não ser os custos associados à saída, mas um apego afetivo à organização (Meyer & Allen, 1991).

## 2.4. Modelo Tridimensional de Meyer & Allen

Compromisso organizacional é considerado um estado psicológico do relacionamento entre os funcionários e a organização, composto por três dimensões: (1) compromisso afetivo, que se refere ao apego emocional, identificação e participação na organização; (2) o compromisso com a continuidade, que descreve um compromisso com base aos custos que os funcionários associam à organização; e (3) o compromisso normativo que representa os sentimentos dos funcionários pela obrigação de permanecer na organização (Allen & J. Meyer, 1990).

Allen e Meyer (1990) desenvolveram medidas de itens para cada componente. Essas medidas foram posteriormente revisadas para escalas de seis itens, com a revisão mais extensa da escala NC. Estas escalas originais concentraram-se em experiências de socialização, enquanto a revisão mensurada sentiu uma obrigação de maneira mais geral, incluindo uma obrigação com base a necessidade de retribuir pelos benefícios recebidos da organização (Meyer & Parfyonova, 2010). Luz de algumas evidências da bidimensionalidade da escala CC - uma dimensão reflete a falta de alternativas e a outra reflete os custos percebidos de sair (por exemplo, McGee e Ford, 1987; Meyer, Allen e Gellatly, 1990) - algumas também foram feitos refinamentos nessa escala Powell & Meyer (2004), citado por Meyer *et al.*, (2012).

**TABELA 1:** DEFINIÇÕES DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE SEGUNDO MEYER & ALLEN.

Affective Attachment	Porter e seus colegas definiram o compromisso como "a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo em uma organização específica (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Conceitualmente, pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: a) uma forte crença dentro e aceitação dos objetivos e valores da organização; b) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e c) um forte desejo de manter a associação na organização (Mowday <i>et al</i> , 1982). Allen e Meyer (1990) rotularam esse tipo de compromisso como compromisso afetivo, uma forma de ligação emocional com a organização.
Continuance Commitment	Uma segunda visão caracteriza o compromisso como um "compromisso calculado" (Mathieu & Zajac, 1990). Nesta perspectiva de compromisso, uma pessoa é vista como "envolvida em linhas consistentes de atividades baseadas no reconhecimento individual do custo (ou apostas perdidas) associadas à interrupção da atividade" (p. 172). Allen e Meyer (1990) rotularam essa visão de compromisso como compromisso de continuidade (ou seja, compromisso de continuar uma certa linha de ação).

Normative Commitment	Uma abordagem menos comum, mas igualmente viável, foi de ver o compromisso como uma crença sobre a responsabilidade da pessoa com a organização. (Wiener, 1982) Definiu o compromisso como a "totalidade da pressão normativa internalizada para agir de uma maneira que atenda às metas e os interesses organizacionais" e sugere que os indivíduos exibam comportamentos apenas porque acreditam que é o "certo" e coisa moral a se fazer. "(p. 421). Esse é o terceiro componente de Allen e Meyer (1990).
-------------------------	---

Elaboração própria

Segundo O'Reilly & Chatman (1986: 4936) o apego psicológico seria o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do compromisso. Apoiados no trabalho de H. Kelman, do final dos anos cinquenta, sobre mudanças de atitude, os autores discriminam três bases ou processos geradores de compromisso organizacional: 1) submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas, isto é, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação, o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores mas, não necessariamente, assumi-los como seus; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais, corresponde ao envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais (O'Reilly e Chatman ,1986: 493).

Por fim, Randall, Fedor, & Longenecker (1990) examinaram os vínculos entre os três componentes do compromisso e uma medida multidimensional de autorrelato do comportamento no trabalho. Os resultados de análises de regressão múltipla nas quais o ACS, o CCS e o NCS foram inseridos nas equações. Revelaram simultaneamente que o compromisso afetivo contribuiu significativamente para a predição de preocupação com a qualidade, a orientação do sacrifício e a vontade de compartilhar conhecimento; o compromisso normativo contribuiu apenas à previsão da orientação do sacrifício, e o compromisso de continuidade não contribuiu significativamente para a previsão de nenhum desses comportamentos. Juntas, essas descobertas fornecem suporte para a proposição de que os três componentes do compromisso têm implicações diferentes

para o comportamento relacionado ao trabalho, além da rotatividade (Randall *et al.*, 1990).

Além disso, usando o modelo tridimensional de compromisso de O'Reilly e Chatman (1986) e Balfour & Wechsler (1990) encontraram uma correlação positiva entre emprego público e compromisso de internalização (de valores organizacionais), sem correlação com conformidade (para seguir regras), e uma correlação negativa com o compromisso de identificação (crença no objetivo e nas metas organizacionais) (Steinhaus, e Perry, 1983).

Embora se esperasse que todas as três formas de compromisso ligassem os funcionários à organização e reduzissem a rotatividade, uma das principais razões para distinguir entre elas era a crença de que elas podem ter implicações diferentes para o comportamento no trabalho (Meyer & Allen, 1991).

De facto, a pesquisa demonstrou que a CA está mais fortemente associada ao desempenho no trabalho e ao comportamento da cidadania organizacional, seguida pela NC e CC; Muitas vezes, verificou-se que o CC não está relacionado ou negativamente relacionado a esses comportamentos (Meyer *et al.*, 2002). Um padrão semelhante de resultados foi obtido com relação ao bem-estar dos funcionários (Meyer & Maltin, 2010). Assim, diferenças na força dos componentes do compromisso podem ter implicações potencialmente importantes (Meyer *et al.*, 2012).

## **2.5. Uma conceituação de três componentes do Compromisso Organizacional**

O compromisso, conforme conceituado nas três abordagens identificadas será referido a seguir, como compromisso afetivo, de continuidade e normativo. Comum a essas três abordagens é a visão de que o compromisso é um estado psicológico que (a) caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização e (b) tem implicações na decisão de continuar ou interromper a associação à organização. Além disso, porém, é claro que a natureza dos estados psicológicos difere. É importante ilustrar as diferenças nos antecedentes dos três componentes do compromisso (Meyer & Allen, 1991).

### **a) Compromisso afetivo**

O compromisso afetivo (CA) é o desejo emocional de pertencer à organização. Ser parte da organização é apreciado devido à congruência de valores individuais e

organizacionais. Como o compromisso afetivo tem maior probabilidade de refletir sentimentos e atitudes principais em relação ao trabalho e à organização, tende a dominar a literatura de compromisso organizacional (Esfahani, Ghasemi & Tabrizi, 2014).

O compromisso afetivo desenvolve-se mais lentamente, e geralmente depois do instrumental, mas enfatiza o profundo vínculo psicológico dos indivíduos altamente comprometidos (p.9). Segundo Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo suscitou no empregado um forte apego emocional, uma forte identificação e um alto envolvimento com um alvo (como uma organização).

Jaros, (2007) acrescentou que os sentimentos afetivos por uma organização se desenvolveram principalmente por meio de experiências positivas de trabalho na organização. Os sentimentos afetivos, por sua vez, produziram o desejo de permanecer de bom grado com a organização (Jaros, 2007) e de contribuir para o bem-estar da mesma em um relacionamento de troca que se beneficia mutuamente (Meyer & Allen 1991).

Em consequência do compromisso afetivo, os funcionários desejam manter a sua participação na organização (Dawley et al., 2005). O compromisso afetivo alude a um sentimento de pertencimento e apego a uma organização e tem sido associado às características pessoais, estruturas organizacionais e experiências no local de trabalho, incluindo remuneração, supervisão, clareza da descrição do trabalho e variedade de habilidades (Hartmann, 2000).

## **b) Compromisso de continuidade**

Compromisso de continuidade (CC) é a extensão da necessidade de permanecer na organização. A saída vem acompanhada de benefícios pessoais renunciados, como estreitas relações de trabalho, envolvimento da comunidade, habilidades profissionais, certificações exclusivas da organização e contribuições monetárias para fundos de pensão (Messner, 2017).

O compromisso contínuo descreve a avaliação dos funcionários sobre se o custo de deixar a organização supera o custo de permanecer. Aqueles que acreditam que o custo de deixar a organização é maior que o custo de permanência permanecem, isso

significa que os funcionários permanecem em uma organização por medo de perder benefícios, remuneração ou ficar desemprego (Deniz *et al.*, 2013).

### **c) Compromisso normativo**

O compromisso normativo inclui “os funcionários” a obrigação de permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). Como discutido por Meyer e Allen (1991) o funcionário permanece com uma organização fora de uma obrigação percebida para com a empresa que pode surgir de várias causas. Isso pode incluir funcionários que receberam grandes quantias de treinamento e sentem-se obrigados a pagar a dívida. Esses sentimentos de lealdade à organização podem surgir de um processo de educação ou outro processo de socialização. Esses achados na literatura mostram que o compromisso organizacional é importante para o funcionário manter um desempenho eficaz no local de trabalho (Deniz *et al.*, 2013).

O compromisso normativo desenvolve-se, no entanto, quando uma organização fornece ao empregado “recompensas antecipadamente” (por exemplo, pagar as mensalidades de um curso superior) ou incorre em custos significativos no fornecimento de emprego (por exemplo, custos associados ao treinamento para o trabalho), (Meyer & Allen, 1991). O reconhecimento desses investimentos por parte da organização pode criar um desequilíbrio no relacionamento empregado / organização e fazer com que os funcionários sintam a obrigação de retribuir, comprometendo-se com a organização até que a dívida seja paga (Scholl, 1981).

No Estudo 1, foram desenvolvidas escalas para medir esses componentes. As relações entre os componentes do compromisso e com as variáveis consideradas seus antecedentes foram examinados no Estudo 2. Os resultados de uma análise de correlação canônica sugeriram que, conforme previsto pelo modelo, os componentes afetivos e de continuidade do compromisso organizacional são construções empiricamente distinguíveis com diferentes correlatos. Os componentes afetivos e normativos, embora distinguíveis, parecem estar um pouco relacionados. A importância de diferenciar os componentes do compromisso, tanto na pesquisa quanto na prática, é discutida (Meyer & Allen, 1991).

Por um lado, os compromissos afetivos e normativos são conceitos que constituem uma abordagem moral ou altitudinal que inclui envolvimento e identificação com valores e objetivos organizacionais que demonstram o relacionamento emocional com a organização. Essa relação explica a alta correlação entre essas duas dimensões

comuns em estudos empíricos (Meyer et al., 2002), sugere uma sobreposição entre as dimensões. Por outro lado, o compromisso de continuidade é a aposta paralela ou a abordagem calculativa.

Os itens da primeira dimensão representam os sacrifícios que um funcionário faz ao permanecer na organização, denominam o compromisso de continuidade de “alto sacrifício”. A outra dimensão do compromisso de continuidade é o compromisso de continuidade de “baixas alternativas” e compreende os itens referentes às alternativas de emprego disponíveis. Embora vários estudos empíricos explorem a estrutura bidimensional do compromisso de continuidade, os resultados não são consistentes, alguns provam a unidimensionalidade (Ko et al., 1997).

## **2.6. O tipo de organização como causa do compromisso Público-Privada**

Por quase duas décadas, há um interesse extensivo incomparável, estudos positivos de Backoff de público e Levine, e privado de 1976; como resultado, existe agora um crescente corpo de pesquisa que lança uma luz importante sobre as diferenças público-privadas (Balfour & Wechsler, 1990).

Públicos e privados têm sido utilizados há séculos em relação a questões e valores fundamentais da sociedade. Os dicionários (Guralnik, 1980) citam as origens do público na palavra latina para pessoas e definem-na como se referindo a assuntos pertencentes às pessoas de uma comunidade, nação ou estado. O privado deriva do latim para pessoas privadas ou separadas, como sendo privadas de cargos públicos ou separadas do governo como uma questão pessoal (Perry & Rainey, 1988).

As organizações públicas frequentemente foram equiparadas a agências governamentais (Peabody & Rourke, 1965), contrariamente, as organizações privadas foram identificadas como todas as outras organizações ou como empresas de negócios. No entanto, a indefinição dos setores público e privado na maioria dos países mostra que os conceitos são multidimensionais, o que, por sua vez, complica a definição.

Um exemplo dessa multidimensionalidade foi fornecido por Benn e Gaus (1983), que sugeriram que público e privado variam em pelo menos três dimensões: (a) interesse, distingue se os benefícios ou as perdas são comuns ou restritos a indivíduos; (b) acesso, referente à abertura de instalações, recursos ou informações; e (c) agência, que se

refere a uma pessoa ou organização está a agir como indivíduo ou como agente da comunidade como um todo (Perry & Rainey, 1988).

Estudo do Compromisso Organizacional em organizações públicas e privadas (I Buchanan, 1974a) é um exemplo importante dessa abordagem específica. Na pesquisa citada, por exemplo, foram encontrados níveis mais baixos de compromisso organizacional entre os funcionários públicos em comparação com os do setor privado. Com base em suas próprias observações Buchanan (1974a: 345) concluiu que os gerentes governamentais são "geralmente menos envolvidos, menos leais e exibem uma identificação mais fraca com os objetivos de suas agências do que os executivos de negócios". Ele atribuiu esses níveis mais baixos de compromisso organizacional às características específicas e distintas das organizações públicas. No entanto, o corpo de pesquisa comparativa sobre compromisso ainda é bastante pequeno e não existe conhecimento cumulativo suficiente para permitir a conclusão de que um nível mais baixo de compromisso é comum entre os funcionários públicos (Rainey, 1989).

Ao combinar a pesquisa empírica sobre fatores que definem o compromisso organizacional com a pesquisa, comparando as características de organizações públicas e privadas, algumas explicações básicas podem ser daí derivadas. As organizações públicas são caracterizadas por terem mais burocracia, rotinização, excesso de pessoal, ambiguidade de papéis e conflito de papéis e menos autonomia de tarefas, variedade de tarefas e feedback do que as privadas (Buchanan, 1974).

Essas diferenças tendem a tornar o conteúdo e o desafio dos empregos dos gerentes menos interessantes no setor público, o que afeta negativamente o compromisso organizacional. Além disso, o reforço é mais fraco nas organizações públicas devido à maior imprecisão do papel e às dificuldades em especificar e quantificar medidas de desempenho, que limitam a conexão entre os esforços dos gerentes e a eficácia organizacional (Bourantas & Papalexandris, 1992). De acordo com Solomon, nas organizações privadas, há, portanto, uma ênfase significativamente maior nas recompensas baseadas no desempenho, que refletem de maneira positiva o compromisso dos gerentes (Solomon, 1986).

Balfour & Wechsler (1990) descobriram que a força do apego individual à organização é uma função de várias dimensões da experiência organizacional que podem ser inconsistentes em seus efeitos. Funcionários públicos, em particular, podem ser repulsos e atraídos pela organização simultaneamente. Seus desejos de demonstrar

valores importantes podem ser prejudicados por sentimentos de afiliação baixos ou negativos (Balfour e Wechsler, 1990).

Outra tentativa de identificar os antecedentes do compromisso do setor público, bem como de identificar os antecedentes do compromisso do setor público e seus efeitos relacionados, Balfour and Wechsler (1991) relataram que níveis mais altos de compromisso estavam relacionados ao desejo de permanecer com a organização, mas não encontrou nenhuma conexão sistemática entre o compromisso geral e a extensão da disposição dos funcionários de empreender esforços para aumentar o compromisso organizacional e o apego à organização pode ser aumentado por meio de esforços para melhorar a atmosfera social e o senso de propósito da organização.

De maneira geral, os estudos mais recentes que tentaram examinar sistematicamente o impacto das atividades gerenciais nas variáveis de resultado, como o compromisso dos funcionários, tendem a mostrar que os estilos de gestão exerceram fortes influências nessas últimas variáveis (Zeffane, 1994).

A participação e o envolvimento dos funcionários ajudam a alcançar os desejos dos funcionários por empoderamento e as demandas dos funcionários por um compromisso com os objetivos organizacionais (O'Reilly, 1989).

É amplamente aceite que os estilos de gestão prevalentes nas organizações do setor público e privado difiram significativamente (Mishra *et al.*, 1989), pois a natureza da propriedade tende a afetar as preferências por diferentes estilos de gestão. Uma das explicações para essas diferenças está embutida no facto de que os agentes estratégicos do setor público e privado operam em diferentes contextos que geram restrições distintivas sobre o seu comportamento e escolhas. Como Angle & Perry (1981) apontaram, algumas das principais restrições da administração do setor público são inerentes à ambiguidade da política. Essas restrições costumam ter sérias implicações na gestão do setor público em geral e no comportamento dos gestores públicos em particular.

A dimensão público-privada como antecedente do compromisso organizacional tem sido objeto de algum escrutínio nos últimos anos. Alguns estudos descobriram um efeito substancial de 'publicidade' no apego individual à organização. Balfour e Wechsler (1990) descobriram que a força do apego de um indivíduo à organização é uma função de várias dimensões da experiência organizacional que podem ser

inconsistentes em seus efeitos. Os funcionários públicos, em particular, podem ser repulsos e atraídos pela organização simultaneamente. Seus desejos de demonstrar valores importantes podem ser prejudicados por sentimentos de afiliação baixos ou negativos (Balfour & Wechsler, 1990).

Ao examinar os antecedentes da lealdade dos funcionários no setor público (Hoy & Sousa, 1984) observou-se que uma maior participação na tomada de decisão aumentou a lealdade dos funcionários. Esses funcionários tendiam a descrever a estrutura de autoridade como menos rígida em comparação com os funcionários que tinham muito menos envolvimento no processo de tomada de decisão.

Ao utilizar funcionários do setor público, Balfour e Wechsler (1991) encontraram uma correlação entre compromisso e desejo dos funcionários de permanecer com suas organizações, mas nenhuma correlação com a vontade de fazer um trabalho extra. Estudos sugeriram que podem ser esperadas diferenças entre os níveis de compromisso dos funcionários do setor público e privado, e os tipos de compromisso também podem ser diferentes (Co-editors *et al.*, 2009).

Em mais uma tentativa de identificar os antecedentes do compromisso do setor público e seus efeitos relacionados, Balfour & Wechsler (1991) relataram os níveis mais altos de compromisso que estão relacionados ao desejo de permanecer com a organização, mas não se encontrou nenhuma conexão sistemática entre o compromisso geral e a extensão da disposição dos funcionários em empreender esforços em nome da organização. Consequentemente, eles argumentaram que os esforços para aumentar o compromisso organizacional provavelmente não são mecanismos eficazes para aumentar o esforço e o desempenho dos funcionários. O compromisso e o apego dos funcionários à organização podem ser aumentados através de esforços para melhorar a atmosfera social e o senso de propósito da organização (Brooke & Price, 1989).

Estudos comparando o compromisso organizacional dos trabalhadores do setor público com o dos empregados do setor privado produziram resultados mistos. Consequentemente, não existe uma comparação definitiva do compromisso organizacional entre esses dois setores, o que provoca pedidos de mais estudos empíricos (Goulet & Frank, 2002).

## **2.7. O compromisso organizacional no contexto angolano**

Nos últimos dez anos, muita atenção e esforços de pesquisa foram solicitados para identificar as várias causas e implicações do compromisso organizacional (Angle y Perry, 1981). Contudo, não se encontrou dados factuais sobre o estudo do compromisso organizacional em Angola, pelo que, consideramos ser importante a realização deste tipo de estudos, nomeadamente em organizações como as universidades públicas e privadas, as quais são responsáveis pelos resultados da educação superior do país.

De acordo Khan e Ackers (2004) as sociedades africanas têm as suas próprias tradições, baseadas num conjunto de valores éticos e morais. Todavia, no contexto da África Subsaariana, os recursos humanos apresentam uma forte influência sócio cultural nas relações de emprego o que torna o sistema bastante complexo. Com efeito, o desenvolvimento de uma forma específica de Estado-nação, simultaneamente liberal e democrático, pelo menos na sua ideologia política manifesta, afetou igualmente a África Subsaariana durante anos e conduziu, em muitos lugares a práticas de recursos humanos muito complexas entre o Estado e figuras de poder locais tais como as Autoridades Tradicionais.

A existência de grupos com normas próprias, como clãs familiares extensos e irmandades religiosas, muitas vezes transpõe relações de autoridade dentro da organização. Muitos destes fatores, estão associados a conceções históricas e põem em causa a aplicação de práticas de recursos humanos e estratégias da organização. Sabe-se que a maioria das organizações privadas em Africa, especialmente as instituições educacionais, oferece vários incentivos e pacotes do que as organizações públicas. Isso inclui transporte gratuito, instalações de hipoteca, assistência médica gratuita e educação infantil gratuita de professores (Acheampong, 2003).

Por razões históricas e conjunturais, a Administração Pública angolana desde a sua constituição até anos atrás, viveu uma situação de instabilidade política e militar que se refletiu imediatamente na vida política, económica, social e administrativa. Para contextualizar a Administração Pública angolana é necessário descrever as seguintes etapas: (i) caracteriza-se, essencialmente, pela administração colonial. Angola, nos momentos que antecederam a independência recebeu o estatuto de Província Ultramarina de Portugal. Importa referir, que o funcionamento da administração era definido pela metrópole. Deste modo, o que acontecia em Portugal, em termos de mudanças políticas, tinha efeitos diretos sobre Angola (Paulo 2004).

A (ii) fase é caracterizada pelo período pós-independência (1975-1991). Nesta fase, começaram a ser desenvolvidas as primeiras alterações do ponto de vista da administração. O governo de Angola distanciou-se dos pressupostos da gestão colonial. Segundo Paulo (2005:2) “o modelo de organização administrativa angolano tinha um pendor fortemente centralizador, seguindo os princípios do “centralismo democrático”. As decisões importantes eram tomadas a nível central. Importa também referir, que nesta fase não havia distinção entre sector público administrativo, sector público empresarial e sector privado, estando todos os trabalhadores sujeitos ao regime da lei geral do trabalho. A (iii) fase é designada de “Segunda República”, altura em que o país assinou os acordos de paz, em 1991, e realizou pela primeira vez em 1992, eleições gerais. O contexto político é de completa mudança. O funcionamento da Administração Pública, passou a reger-se pelos princípios da separação e interdependência de funções, autonomia local, descentralização e desconcentração administrativa.

Em Angola, o Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS) é o órgão governamental responsável pela definição e execução das políticas relativas aos regimes de segurança social, à ação social, ao emprego e à formação profissional e às relações e condições de trabalho (Marilda, 2013).

Numa fase de profundas reformas na administração pública angolana é fundamental analisar os níveis de compromisso dos funcionários e o seu impacto no desempenho, bem como procurar medidas que possam elevar os níveis de compromisso. Deste modo, funcionários que se sentem comprometidos e motivados a desempenhar o seu papel em prol dos objetivos organizacionais, representam uma mais-valia para um funcionamento eficiente das organizações (Marilda, 2013).

Em Angola, o sistema de ensino superior depara-se com duas realidades: o ensino superior público e privado, este último surgiu mais recentemente na atmosfera do ensino superior, mas parece não ter dificuldade de afirmação no mercado, embora esteja dependente do financiamento proveniente das propinas dos estudantes. O percurso da universidade privada é marcado pelo crescente aumento de cursos o que reflete uma clara adaptação as necessidades socioprofissionais do mercado envolvente. A universidade pública é uma instituição mais dependente do estado a nível financeiro e administrativo o que tendencialmente remete para um sistema mais burocrático (Kandingi, 2016).

**TABELA 2:** DIFERENÇAS NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO DE ANGOLA.

	<b><i>Setor Privado</i></b>	<b><i>Setor Público</i></b>
- <b>Fidelidade</b>	Para o empregador setor privado	Estado
- <b>Contrato de emprego</b>	Individual, empresa ou setorial	Governo, províncias locais
- <b>Situação de emprego</b>	Emprego contratado	Emprego vitalício e seguro
- <b>Tipo de emprego</b>	Tempo integral, meio período e horário flexível	Tempo total (8 horas)
- <b>Horas de trabalho</b>	40 horas por semana, mas varia de setor para setor	40 horas por semana (fixo)
- <b>Políticas e procedimentos</b>	Determinado por cada organização do setor privado	Determinado por lei e aplicado a todos os funcionários
- <b>Determinação de salários</b>	Salários Pessoa física, empresa ou filial acordos coletivos – Os salários mínimos não são garantidos em todos os setores privados.	Os contratos são garantidos em todos o setor público.
- <b>Benefícios adicionais e acordos coletivos</b>	Não fornecido a todos	Fornecido a todos, estatuto Determinado pela antiguidade
- <b>Progressão salarial</b>	Determinado por cada organização do setor privado	Determinado pela antiguidade (de acordo com méritos, conquistas, necessidades das empresas) e formação educacional.

**Fonte:** Elaboração Própria

O estudo incluí o fato de que, apesar de nossos esforços para identificar e incluir todos os estudos relevantes, a grande maioria dos estudos incluídos eram de publicações, apresentações ou dissertações em outros contextos. Na verdade, havia algumas publicações, principalmente na África ocidental, onde muito poucos estudos estavam disponíveis. Embora tenhamos obtido literaturas de uma ampla gama de países que representam uma variação considerável no valor da cultura e pontuações práticas, a preponderância de estudos de outros países ocidentais pode ter distorcido nossos resultados.

Assim, não podemos descartar a possibilidade de que nossas descobertas teriam sido diferentes se tivéssemos maior acesso a publicações, apresentações ou dissertações em

contexto africano (angolano). Sendo por isso que o estudo tem pertinência, inovador e elevado interesse em fazer um estudo científico inovador no contexto africano.

Portanto, por ser uma pesquisa inovadora e de elevado interesse no contexto africano, o corpo de pesquisa comparativa sobre compromisso ainda é bastante pequeno e não existe conhecimento cumulativo suficiente para permitir a conclusão de que um nível mais baixo de compromisso é comum entre os funcionários públicos.

### **3. Metodologia**

A especificação da metodologia da pesquisa abrange um maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? com que? onde? quanto? (Lakatos e Marconi, 2003).

Para que um estudo seja válido, os métodos devem ser capazes de alcançar os objetivos e responder à pergunta de pesquisa. A Seção de Métodos deve fornecer detalhes suficientes para que se possa reproduzir facilmente os seus procedimentos de estudo. Deste modo, deve ser claro e inequívoco (Davidson e Delbridge, 2012).

YIN (2010, p.33) definiu o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo, centro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. A sua definição baseia-se nas características do fenómeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. O estudo de caso é uma metodologia de investigação apropriada para este projeto de investigação, uma vez que se procura compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos complexos, como é o caso da investigação dos níveis de satisfação com o trabalho, por um grupo específico de profissionais.

Os métodos qualitativos ganham cada vez mais relevo na investigação, especialmente na área do empreendedorismo e de pequenos negócios, uma vez que a técnica qualitativa permite a recolha de informações que levam a resultados que não podem ser traduzidos ou mensurados em números (Perren e Ram, 2004). Desta forma, os métodos qualitativos devem ser utilizados quando existe a necessidade de analisar detalhadamente determinados processos, características da organização ou visão/experiência de indivíduos, tal como o fenómeno aqui estudado. Este estudo qualitativo foi realizado com base no método convencional de análise de conteúdo, que utiliza entrevistas profundas semiestruturadas para identificar e descrever os fatores que afetam o compromisso organizacional (Trotter, 2012).

Ao se Tratar de um estudo de aspeto qualitativo, de carácter descritivo e exploratório, em que o instrumento de colheita de dados, foi um guião de entrevista semiestruturada, tendo sido aplicado a uma amostra não probabilística, por escolha racional, que será mais bem detalhado no tópico que segue.

### **3.1. Definição de escalas para a caracterização da amostra**

Trotter (2012) definiu três questões remanescentes para determinar as estruturas de amostragem validadas cientificamente e tamanhos de amostra para a pesquisa qualitativa.

Uma questão para amostragem qualitativa (e pesquisa qualitativa em geral) é o património linguístico / de definição da pesquisa qualitativa. A metodologia qualitativa clássica deriva de desenvolvimentos metodológicos paralelos, raramente convergentes, em antropologia (Bernard, 2011) e sociologia qualitativa (Kendall, 2011), seguidos de contribuições subsequentes de diversas disciplinas como a gestão.

Uma segunda questão parcialmente não resolvida para a amostragem qualitativa é a concordância do tamanho ideal da amostra. O padrão-ouro para o tamanho amostral da pesquisa probabilística é conduzida por uma análise de poder (Murphy *et al.*, 2009), o que leva em consideração o referencial teórico, o tamanho e as características da população e a análise estatística para um projeto de pesquisa específico. Por outro lado, o padrão ideal para o tamanho qualitativo da amostra é entrevistar para redundância (o processo de conduzir sequencialmente entrevistas até que todos os conceitos sejam repetidas várias vezes sem novos conceitos ou temas emergentes) (Bernard, 2011) ou para entrevistar até a saturação (um ponto em que todas as perguntas foram exaustivamente exploradas em detalhes, nenhum novo conceito ou tema surge nas entrevistas subsequentes) (Schensul e LeCompte, 2010).

Uma terceira controvérsia de resolução lenta está ligada à condição de que existem duas abordagens distintas (mas compatíveis) à pesquisa qualitativa que podem exigir sutilezas diferentes em abordagens de amostragem. Uma é uma abordagem exploratória (teoria emergente) que exige que o pesquisador encontre a teoria empiricamente, mas indutivamente, nos dados e a outra é uma abordagem confirmatória que aplica teoria de cultura específica a um tópico de pesquisa. A falta de uma determinação clara do tamanho da amostra cria algumas questões e debates em andamento na literatura metodológica, particularmente em torno da questão da definição operacional da saturação ou redundância (Trotter, 2012).

O quarto problema de design de amostra que se está resolvendo, evoluindo, mas persistente é a condição de que as abordagens da teoria emergente e da teoria existente dependem de medidas qualitativas, e não probabilísticas, de confiabilidade,

replicabilidade e validade para garantir que a cobertura dos dados esteja correta. (Bernard, 2011; Schensul e LeCompte, 2010).

Não há restrições quanto ao tamanho da amostra e dependia da discricão do pesquisador (Trotten, 2012). O tamanho da amostra poderia ser 30 ou menor que isso, dependendo do orçamento da pesquisa (DePaulo, 2000). Ao analisar todas as propostas aceitaram-se o tamanho da amostra como 13, o que era esperado para fornecer uma compreensão detalhada do estudo.

Inicialmente, a solicitação (assinado pela Presidente do Departamento de Gestão e Economia e o orientador) e o guião de entrevista foi enviado por email para as ambas universidades. Isso serviu como um meio de obter permissão para realizar as entrevistas nas organizações selecionadas. Após a aquisição de uma permissão por escrito (email), todos os entrevistados foram selecionados aleatoriamente pelo diretor.

O consentimento informado por escrito foi obtido de cada participante. Após o contato (online) com os participantes e a introdução do estudo, os detalhes dos métodos de entrevista foram explicados. Alguns participantes aceitaram ser identificados, mas outros receberam a garantia de que todas as informações pessoais e entrevistas fossem mantidas em sigilo. Em seguida, marcou-se as entrevistas com os participantes de acordo o seu tempo e condições. Alguns tiveram disposição imediata. Muitos encontraram dificuldade com a *internet*, outros alegaram não estavam bem preparados psicologicamente devido as situações que o mundo enfrente de Convid-19. As entrevistas foram mais flexíveis e foram realizadas de maneira informal ou não estruturada, a qualquer momento. As entrevistas foram realizadas por vídeo chamada por WhatsApp e Zoom.

Todas as entrevistas foram gravadas por um telemóvel. Imediatamente após cada entrevista, os arquivos de áudio da entrevista foram transcritos na íntegra para manter a integridade dos dados e reduzir o viés do estudo. A duração das entrevistas variou de 30 a 47 minutos, dependendo das condições e interesse dos participantes, experiências e perceções. A duração média de cada entrevista foi de 47 minutos. Geralmente, a entrevista durou três meses, de maio a julho de 2020. Era proposto um nível mínimo de entrevista que para análise de entre UAN e ISIA, se alcançasse 15 entrevistas válidas para cada universidade, entretanto, a amostra total de respondentes foi de 07 profissionais da UAN e 06 profissionais do ISIA em totalizando 13 respostas. A saturação dos dados foi alcançada na conclusão das 13.<sup>a</sup> entrevistas.

**TABELA 3:** ESCALA DE SEXO, INSTITUIÇÃO; DURAÇÃO DA ENTREVISTA.

		Qtd.	UAN	ISIA	Duração da entrevista
Sexo	F	3	7	6	30-47m
	M	10			
Total		13	13		

**Fonte:** Elaboração Própria.

Em cada universidade selecionada para o presente estudo, realizamos entrevistas individuais com funcionários com grau de académicos de doutores, mestres, licenciados e técnicos médios.

**TABELA 4:** ESCALA DE CATEGORIA GRAU ACADÉMICOS.

Grau Académicos	Qtd.
Doutores	4
Mestres	4
Licenciados	4
Técnicos médios	1

**Fonte:** Elaboração Própria.

As entrevistas semiestruturadas abertas foram realizadas no verão de 2020 em dois conjuntos (alto e baixo potencial) de uma universidade e um instituto, selecionadas. Os indivíduos foram selecionados ao utilizar uma estrutura de amostragem qualitativa, a fim de apresentar uma gama de características demográficas e profissionais. Em cada universidade selecionada para o presente estudo, realizamos entrevistas individuais com o diretor, Chefe de departamento, Professores, Chefe de Repartição, Chefe de Secção e técnicos.

**TABELA 5:** ESCALA DE CATEGORIA PROFISSIONAL.

Categoria profissional	Qtd.
Diretores	1
Coordenadores	2
Chefe de departamento	1
Professores	4
Chefe de Repartição	2
Chefe de Secção	1
Técnicos	2

**Fonte:** Elaboração Própria.

Em cada universidade selecionada para o presente estudo, realizamos entrevistas individuais com funcionários com faixa etária acima de 20 e 50 nos. E tempo de serviço de cada entrevistado.

**TABELA 6:** ESCALA DE FAIXA ETÁRIA E TEMPO DE CONTRATO.

<b>Faixa etária</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>	<b>Tempo de contrato</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
De 20 a 30 anos	1	8%	Menos de 1 ano	0	0
De 31 a 40 anos	11	85%	Entre 1 e 4 anos	2	15%
De 41 a 50 anos	1	8%	Entre 5 a 10 anos	8	62%
Acima de 51 anos	0	0	Acima de 10 anos	3	23%
	13	100%		13	100%

**Fonte:** Elaboração Própria.

Considerando que na etapa anterior o número de respondentes funcionários da UAN foi significativamente maior aos do ISIA, para classificação de escala salarial e considerando este item muito específico ao tipo de instituição e de elevada relevância, decidiu-se pela realização de pesquisa direcionada para elaboração de uma escala salarial angolana encontrada, <https://www.minfin.gov.ao/PortalMinfin/#!/>, Decreto Presidencial n.º 89/19, de 21 de março de 2019, como fonte para a coleta de dados e foram definidos como critérios para inclusão dos dados na pesquisa em uma categoria/nível hierarquia descritos na escala utilizada nesta pesquisa.

**TABELA 7:** ESCALA SALARIAL EM KWANZA E EUROS DOS PROFISSIONAIS DA UAN E ISIA.

<b>Faixa salarial (AOA)</b>	<b>Euros</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
Até 50.000,00		0	0
Entre 100.000,00 e 200.000,00		0	0
Entre 200.000,00 e 400.000,00	600,00	10	77%
Acima de 500.000,00	800,00	3	23%
Total		13	100%

**Fonte:** Elaboração Própria.

Após tratar os resultados encontrados, chegou-se a escala visionada na tabela n.º 8 para caracterização da amostra adotada nesta dissertação.

**TABELA 8:** GUIÃO DE ENTREVISTA.

<b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b>	
<b>I - DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS</b>	
1- Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2-até 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
3-Tipo de instituição em que trabalha <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada	
4-- Antiguidade ou tempo de contrato <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 4 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	
5-Qualificação   Grau de instrução <input type="checkbox"/> Escolaridade obrigatória   Ensino Médio <input type="checkbox"/> Licenciatura   Graduação <input type="checkbox"/> Pós-graduação ( <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/> Outros _____	
6- Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Contrato indeterminado   Afetivo <input type="checkbox"/> Contrato a termo certo ou incerto <input type="checkbox"/> Contrato de prestação de serviços <input type="checkbox"/> Outro, Qual:? _____	
7- Categoria profissional   Nível hierárquico <input type="checkbox"/> Diretor   Chefe de departamento <input type="checkbox"/> Chefe de Repartição   Professor <input type="checkbox"/> Chefe de secção ( <input type="checkbox"/> Coordenador   Supervisor <input type="checkbox"/> Assistente   Auxiliar <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Outra (..... )	
8- Jornada contratual <input type="checkbox"/> Horário normal  Integral <input type="checkbox"/> Trabalho por turnos <input type="checkbox"/> Isenção de horários	9- Faixa salarial (AOA)* <input type="checkbox"/> Até 50.000,00 <input type="checkbox"/> Entre 100.000,00 e 200000,00 <input type="checkbox"/> Entre 200.001,00 e 400.000,00

**Fonte:** Elaboração Própria

### **3.2. Aplicação teste do guião da entrevista**

Com a elaboração e conclusão da entrevista, e com a provação do orientador no dia 28 de abril julgou-se necessária a realização de entrevistas, como ponto prévio para a utilização final do instrumento de recolha de dados. Para Gil (1991:132) o guião foi aplicado a 13 profissionais que, por conveniência e facilidade de acesso, eram todos Angolanos.

Depois da análise de vários artigos de compromisso organizacional, constatou--se o que já havia sido mencionado anteriormente pelos profissionais, que as perguntas se complementam em pontos comuns e que serão mais eficazes se possibilitarem que o entrevistado traga mais elementos que possa agregar ao estudo. Tendo sido questionado, existem outros fatores não mencionados que contribuem para a sua ligação à organização: *Outros podem ser comportamento dos líderes, o líder tem de olhar para os objetivos da organização e não pessoal, os líderes devem fazer uma ligação entre o colaborador e a organização.* Resultando nas questões do guião de

entrevista que se apresenta na tabela n.9, estando este, fundamentado na revisão de literatura realizada, adaptado de acordo com o objetivo de suportar o entrevistador na realização da entrevista, e simultaneamente, aberto às contribuições dos entrevistados durante o processo de execução das entrevistas.

**TABELA 9:** QUESTÕES DO GUIÃO DE ENTREVISTA.

**10-Compromisso afetivo (CA)**

- Em todo o momento, se sente motivado para trabalhar?
- Quais são as situações que o desencorajam a continuar a trabalhar de forma ativa?
- Te sentes feliz no departamento/escritório onde te encontras a realizar as tuas atividades laborais?
- Ficas à vontade em conversar com outras pessoas sobre o teu trabalho?
- Elogias a tua organização diante dos teus amigos, mostrando que ela é uma ótima organização para crescer profissionalmente?
- Sentiste-te totalmente ligada aos propósitos da tua organização?
- Tens orgulho em dizer aos outros que fazes parte da organização onde prestas serviço?
- A nível da tua organização, sentes que os teus superiores e colegas entendem facilmente as tuas necessidades?
- Há uma vontade natural de fazeres parte da organização onde trabalhas?
- O trabalho que realizas te proporciona satisfação? Sentes-te realizado com o que fazes?

**11-Compromisso normativo (NC)**

- Acha que é importante demonstrar fidelidade a tua organização?
- O que leva certas pessoas a mudarem rapidamente de emprego, quando algo não deu certo?
- Os teus pontos de vista sobre a tua organização são os mesmos, quando falas sobre ela publicamente?
- Tens a preocupação pessoal sobre os interesses da tua empresa?
- Julgas importante manter a lealdade dentro da organização?
- O êxito que teve a nível profissional se deve a tua empresa?
- Algum dia, por um motivo qualquer, mudaria de emprego, mesmo que recebesse uma oferta atraente?
- Sentes-te como um funcionário comum na tua organização?
- Que sacrifícios estarias disposto a fazer para que a tua empresa continuasse competitiva?

**12-Compromisso de continuidade (CC)**

- Será que muita coisa mudaria se eu tivesse que mudar de emprego agora?
- O que te estimulou a permanecer nesta empresa?
- Julgas que reúnas requisitos para trabalhar no mercado de trabalho exterior?
- Será que, mesmo não sendo recompensado, empreenderias esforços extras em nome da organização onde trabalhas?
- Se mudar de emprego, terás que começar uma nova etapa do teu percurso profissional?
- Sentiria a falta dos teus colegas se mudasse de emprego?
- A tua permanência nesta empresa é uma questão de necessidade material, vontade de outrem ou vontade profissional?
- Achas que tens alternativas suficientes para pensar em colocar em outros trabalhos?

**13-Aspecto: Influência dos líderes**

- Será que os líderes de influenciam os funcionários? E suas opiniões afetam o compromisso dos funcionários ou o compromisso destes depende da sua capacidade de tomar decisões corretivas?
- Julga que a influência dos líderes depende da sua honestidade, integridade ou as declarações deles estão sincronizadas com os objetivos dos funcionários?

**14-Aspecto: Fatores Organizacionais**

- Julga que as qualidades do líder afetam o compromisso dos funcionários?
- Os incentivos monetários e não monetários são importantes para o compromisso? Ademais, será que os Incentivos não monetários têm efeito imediato?
- Para o compromisso dos funcionários de uma instituição educacional é necessário que haja um ambiente infraestrutural mínimo?
- Quando trabalhas intensamente te sentes inspirada e feliz?

**15-Outros aspetos do compromisso**

- Existem outros fatores não mencionados que contribuem para a sua ligação à organização?
- Que aspetos considera mais positivos na sua profissão e na sua organização?
- Que aspetos considera mais negativos na sua profissão e na sua organização?

**Fonte:** Elaboração Própria.

## **4. Apresentação e discussão dos resultados**

### **4.1. Caracterização dos casos em estudo**

#### **4.1.1. Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA)**

O Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA) é uma instituição com perfil internacional que tem a possibilidade de ver os seus certificados a receberem equivalência internacional, o que permite a realização de estágios nas instituições da rede pública e privada. Além disso, os estudantes, depois da licenciatura, têm a oportunidade de fazer o curso de pós-graduação no ISIA.

Sigla: ISIA; Regime: Privado; Região: Luanda

É uma instituição vocacionada ao ensino de qualidade, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, patrimonial, financeira e disciplinar nos termos da legislação em vigor. A transmissão dos conhecimentos da ciência e da tecnologia, bem como a promoção de valores, realização da pesquisa e investigação científica fazem parte da nossa aposta.

##### **a) Breve história**

O Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola, ISIA, surgiu em 2011, resultante da criação da Sociedade Comercial ISIA e que veio a ser reconhecida em 2012, sob Decreto-Lei nº 168/12 de 24 de julho no Artigo Iº, pelo Diário da República nº 141.

Composto por seis edifícios, divididos em dois Blocos com dois andares só com salas de aulas, um edifício administrativo com três pisos, secretaria, biblioteca e um edifício onde funcionará uma Clínica Institucional que servirá de local para Estágios dos Estudantes internos e outras instituições participadas.

##### **b) Missão, visão e valores**

O ISIA tem como missão promover a produção e a transmissão de conhecimentos. A instituição promove um ambiente estável para o desenvolvimento dos estudantes e a construção de conhecimentos e competências que contribui para a sustentabilidade, através do ensino, pesquisa, extensões e gestão, que transforma os jovens em indivíduos aptos para contribuir no desenvolvimento social do país.

### **c) Princípios**

Garantia da cidadania, direito e responsabilidade (individuais e coletivas); Estímulo as ações de cooperação local virado à vertente social, regional e internacional; apoio a criatividade, ao ter em vista a inovação teórica e aplicável na construção de conhecimentos, garantia da qualidade do ensino e defesa institucional.

#### **4.1.2 Universidade Agostinho Neto (UAN)**

A Universidade Agostinho Neto (UAN) é uma instituição de ensino superior pública. Tem os seus multicampos sediado no município de Talatona, das demais, é considerada a maior e a mais influente universidade do país. Fundada em 1976, a UAN é a maior universidade de Angola, sendo referência no ensino superior angolano. Sua tradição universitária remonta os primeiros anos pós-colonial. Entretanto, foi após a independência do País que se estabeleceu como universidade de Estado, ou seja, aquela que deveria formar a base intelectual de Angola, ao criar uma rede de faculdades para cobrir todo o território nacional.

A Universidade Agostinho Neto, doravante UAN, é nos termos da lei, uma pessoa coletiva de direito público com Estatuto de Estabelecimento público (aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 229/11, de 19 de agosto), dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, destinada à formação de quadros superiores nos diversos ramos do saber.

É, hoje, referência no ensino superior angolano, em sua estrutura orgânica tem sete faculdades, uma escola superior e dois institutos superiores. A Universidade teve a sua origem nos Estudos Gerais em 1962 (Decreto-Lei 44530, de 21 de agosto) criada pela Administração Portuguesa.

Em 1968 (Decreto-Lei 48790, de 23 dezembro) ocorreu a transformação dos Estudos Gerais em Universidade de Luanda. Em 1976, depois da Independência, passou a chamar-se Universidade de Angola (portaria 77- A /76, com a data de 28 de setembro).

Finalmente, no ano de 1985 (DR n.º 9-I série, de 24/10/85) a Universidade de Angola passou a designar-se Universidade Agostinho Neto (UAN), em Homenagem ao seu

primeiro Reitor na Angola Independente e Fundador da Nação Angolana, Dr. António Agostinho Neto.

#### **a) Missão da reitoria da UAN**

Contribuir para o desenvolvimento da sociedade, ao promover um ensino superior de qualidade e atividades de investigação científica e desenvolvimento essenciais para que se ministre um ensino que contribua para acautelar um futuro sustentável em Angola na investigação científica, na economia e na sociedade.

#### **b) Visão**

Transformar em 10 anos a UAN numa instituição de referência internacional, reconhecida pela excelência do seu ensino e investigação científica:

- Assente num modelo de organização mais flexível, ágil, eficiente e sustentado;
- Dotada de um quadro docente diferenciado, flexível e altamente qualificado;
- Com infraestruturas físicas, tecnológicas e sistemas de apoio ao ensino adequados e escaláveis;
- Com meios técnicos e administrativos sólidos e fortemente capacitados suportados por tecnologias de informação e comunicação, que garantam a agilidade e a eficiência dos procedimentos e da relação – Universidade – Estudante – Sociedade.

## **4.2. Análise do compromisso organizacional por dimensões**

As Tabelas a seguir mostram o grau de compromisso organizacional dos funcionários da universidade pública e privada em Angola. Fez-se o estudo a partir de três dimensões (compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso de continuidade), e cuja tendência é favorável ao compromisso organizacional dos funcionários.

#### **a. Compromisso afetivo**

A Tabela 10 mostra o sentimento de permanência organizacional de funcionários das universidades públicas e privadas em Angola, onde pode ser visto que os funcionários do sector público têm uma intenção normal de permanecer dentro da sua organização devido a segurança que ela apresenta, um emprego vitalício e seguro. Diferentemente, os funcionários da privada têm uma intenção não muito segura de permanecer na sua

instituição, devido ao facto de ser um emprego de contratado (curto e longo prazo), do qual se deduz que um terço dos funcionários não têm a certeza de permanecer na organização por tempo vitalício.

Compromisso afetivo é o apego emocional de um funcionário à identificação e envolvimento na organização (Meyer *et al*, 1993). Isso pode ser demonstrado pelo compartilhamento dos valores, pelo desejo de manter a associação e de trabalhar sem expectativas para o benefício da organização.

Entretanto, verificou-se um sentimento de pertença e apego aos funcionários do sector público (UAN) devido às suas estruturas organizacionais e física (maior universidade de Angola) muitos deles começaram muito jovens, ganharam experiência no local de trabalho e grande variedades de competências. No entanto, as instituições privadas chegam a exigir anos de experiências por falta dos funcionários que trabalhem a longo prazo.

**TABELA 10:** CITAÇÕES DE INDICADORES DE COMPROMISSO DOS ENTREVISTADOS.

Pública	Privada
<p><b>Entrev1-</b> SIM, porque faço o que gosto, e principalmente por ser uma instituição do ensino superior, sempre foi meu sonho. A pesar que, tem dias que me sinto desanimado para trabalhar devido alguns fatores internos, mas em geral, estou sempre motivado. Estou feliz no meu escritório e no meu local de trabalho, criei o meu ambiente e sinto-me à vontade. HUM. Para ser sincero já estive muito mais ligada com minha organização, mas atualmente não, são muitos fatores que foram acumuladas, trabalhamos por amor à camiseta.</p> <p><b>Entrev2-</b> Não, nem sempre me sinto motivado. Alguns fatores internos tiram a minha motivação. sim, fico muito a vontade. E falo a verdade que a minha organização não garante futuro a ninguém porque inviabiliza o crescimento profissional, mas elogio porque as conquistas atuais têm a minha participação. Natural não digo, mas qualquer pessoa precisa de trabalho para garantir sustento aos seus.</p> <p><b>Entrev3-</b> não como eu gostaria, porque não há transparência por parte dos superiores hierárquicos. Nem tanto. Os superiores estabelecem trabalho a quem esta bem aos olhos deles. Sim, uma instituição de ensino superior, a primeira de Angola e a maior.</p> <p><b>Entrev4-</b> Não. Nem sempre me sinto motivada. Na maior parte das vezes a falta de condições mínimas de trabalho. Diante de amigos que não</p>	<p><b>Entrev1-</b> Sim, penso que a motivação parte do interesse individual de cada funcionário enquadrado na sua área de formação, experiência profissional, dispondo de condições mínimas de trabalho.</p> <p>Penso que cada função que desempenho, deve ser enquadrada do ponto de vista da dinâmica, investimento na investigação e ciência, de forma a dar soluções as causas sociais. Logo, a minha felicidade depende nos objetivos alcançados.</p> <p>Sim. Procurando colher visões diferentes, as Instituições de Ensino Superior, devem criar espaços de reflexão, discussão para atingirem o que estabelece os seus Planos de Desenvolvimento Institucional.</p> <p>Antes mesmo de aceitar qualquer cargo numa instituição, devemos estar alinhados a visão, missão, valores e metas a tingir de uma determinada empresa.</p> <p>Sim, porque a opção passa por alguma experiência adquirida no domínio do</p>

fazem parte da minha organização elogio sim, não tenho o hábito de falar mal da minha organização a pessoas estranhas. Sim, sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte da organização, embora haja situações que possam aborrecer-me, mas é próprio de qualquer instituição, há sempre algumas coisas com as quais uns não concordam. Não. O que faço sinto ter se tornado uma mesmice, por isso não me sinto realizada.

**Entrev5-** Não! Sinto-me desmotivado para trabalhar por haver limitações na instituição em que colaboro face à minha área de formação. Barreiras nas iniciativas dos técnicos por se tratar duma instituição de ensino superior, ou seja, dão valor as ideias pelos títulos académicos dos funcionários. Regozijo-me da instituição em que laboro por se tratar da primeira e maior instituição de ensino do país e por isso as pessoas tiram as suas próprias conclusões.

**Entrev6-** Sinto-me bem, mas não tao feliz, porque não é o departamento que eu queria trabalha. Fico claro, até porque gosto de partilha as minhas experiências. Sim elogio, até porque é uma organização muito dinâmica. Totalmente ligada, sobre todo no departamento em estou obriga-me. A Nível dos colegas sim, o nível superior está dividido, outros que entendem outros não. Sim, sinto satisfeito, porem as vezes em alguns momentos quando falta material para realizar uma tarefa e qua as vezes não.

**Entrev7-** Não, nem sempre me sinto motivado. Sinto me, porque existe harmonia laboral. sim. Gosto do que faço. Falta de meios, condições de trabalho e incentivos.

ensino superior, ciência, tecnologia e inovação.

**Entrev2-** Sim, penso, a motiva surge em função daqui que nos gostava de fazer, eu facto sinto-me motivado e gosto daqui que faço. O ensino superior tem essa particularidade se não tivemos motivado não vamos conseguir desenvolver atividades relativamente o que temos de fazer, a habilidade depende muitos da nossa motivação.

Sinto, alhas não tem como, quer a área quer o departamento, sinto-me feliz e gosto daqui o faço.

Sim, eu penso que não há razão para secretismo, uma vez tratar-se de ser uma atividade de caracter científica, sinto-me completamente a vontade a abordar estas questão certa forma sim, há um aliamento diria específico quanto ao vínculo, sinto sim ligado.

Não, realizado não diria, sinto que é um do elemento a fazer, realizado como tal não, por que só nos sentimos realizados quando atingimos aquilo que são as nossas inspirações, modesta parte ainda não.

**Entrev-3** Não, mas faço os esforços para não afetar a minha produtividade.

Insuficiência na avaliação de desempenho, nomeias por conveniência.

realizado não, mas sim satisfeito.

**Entrev4-** durante a realização do trabalho sim. O espírito que comecei cá foi sempre de muito trabalho, então sempre que á trabalho para executar tenho sempre a motivação em cima.

Esse departamento é a minha segunda casa, é sim, em normais quando entras a trabalhar cá te sentes ligado com os objetivos. fenomenal.

Sim, estou muito satisfeito com que faço e principalmente quando vemos os resultados dos nossos esforços.

**Entrev-5** Não, depende do dia e ambiente do trabalho. Pouca valorização profissional ao funcionário.

	<p>Sim fico, sem nenhum problema, gosto o que faco.  Apesar dos pesares, tenho esperança, e esta me causa orgulho.  Não, nem satisfeito nem realizado, muita coisa ainda falta para acontecer.</p> <p><b>Entrev-6</b> Bem, quando estou a trabalho sinto-me motivada, mas essa motivação não é em função de sistema do trabalho da instituição, sinto-me motivada porque gosto de ver aquilo que são os meus objetos para com a instituição. Ausência da comunicação.</p> <p>Sinto-me desde o dia que comecei a trabalhar ca.</p> <p>Não me sinto realizada, porque não tenho muito oportunidade de mostra as minhas habilidades, por causa das barreiras e limitações.</p>
--	---

**Fonte:** Elaboração Própria

## **b. Compromisso de continuidade**

A Tabela 11 mostra o sentimento de permanência organizacional de funcionários das universidades públicas e privadas em Angola. Observa-se que os funcionários da rede pública apresentam uma intenção normal de permanecer dentro de sua organização devido ao prestígio exclusivo da organização, estreitas relações de trabalho com os colegas; apenas a falta de benefícios pessoais e falta de seguro de saúde são algumas causas de não quererem permanecer na organização. Os funcionários da privada têm uma intenção muito baixa de ficar na sua instituição, porque consideram que as mudanças são sempre necessárias, da qual se deduz que um terço dos funcionários não tem certeza de que podem continuar na organização.

**TABELA 11:** CITAÇÕES DE INDICADORES DE COMPROMISSO DOS ENTREVISTADOS.

Pública	Privada
<p><b>Entrev1-</b>Trabalha para seguir as metas e os objetivos da organização. Já trabalhamos muitos anos assim. A menos que eu seja recompensado por isso de alguma forma, não vejo razão para gastar um esforço extra em nome desta organização. Daria a metade do meu esforço, sabemos que a recompensa e um dos pilares da motivação, e quando um funcionário está recompensado tanto extrínseca ou intrínseca a motivação e muito diferente. De alguns....., de alguns sentiria, pelo tempo de serviço formamos uma família. Acho que vontade material já passou, agora é vontade profissional, porque é a organização se enquadra com o meu perfil.</p> <p><b>Entrev2-</b> Necessidade de assegurar as despesas correntes e satisfação dos interesses dos utentes.  Neste momento não. No passado já fiz muitos esforços, e não tive nenhum reconhecimento por parte da mesma, por isso, NÃO.  Apenas sentiria saudades.  valores como, criatividade, comunicar em qualquer nível, olhar os utentes como prolongamento da minha imagem, pensar a organização em como prestar melhor trabalho e com isso arrecadar mais receitas...fizeram de mim competente e competitivo, por isso onde há pensamento, posso trabalhar.</p> <p><b>Entrev3-</b> Os objetivos e a Importância da instituição. Sim, emprenderia sim. Assim como tenho feito durante estes anos.  Muita Falta. Somos uma família. Vontade Profissional.</p> <p><b>Entrev4-</b> Sim, mudaria sim! A necessidade de contribuir no sucesso da mesma, pois devo muito a ela. Sim, normalmente.  Sim, pois será uma experiência nova.  Sim, muita falta. Vontade Profissional.</p> <p><b>Entrev5-</b> Estabilidade laboral. Sim, desde que sejam países de língua portuguesa. Sim, bastante. Oportunidade e estabilidade laboral.</p>	<p><b>Entrev1-</b>A mudança é sempre benéfica, do ponto de vista evolutivo, porque acarreta novas necessidades de adaptação, visado melhorar as condições de mercado, medidas de política do executivo entre outros aspetos conjunturais.  Penso que o que nos estimula é estar no ramo certo (área de formação, experiência), com desafios e perspectivas de poder melhorar e deixar uma marca da nossa passagem bastante positiva, em que nos possamos orgulhar.  Quando se está na Direção ou liderança de qualquer instituição é nos exigido por vezes muitos sacrifícios, não só a nível de remuneração, mas também despesas acrescidas e outras regalias.  Por onde passamos deixamos algumas amizades, inimizades e por vezes ficam boas ou más lembranças. Sentiria falta, não no aspeto profissional, mas talvez caso tenha desenvolvido uma amizade e estima por alguém, pelo seu método de trabalho, de liderança e solucionar determinado problema (alguém que nos valoriza e ensino corretamente).  Vontade profissional e necessidade remuneratória.</p> <p><b>Entrev2-</b> uma das coisas que foi fundamental para minha permanência cá foi as relações humanas são boas o ambiente também é agradável.  Sim, a partir do momento que investimos na formação.  Sim, acabamos de vestir a camisola do ISIA, as vezes fizemos coisas por que acreditamos no projeto, nós estamos dentro do projeto, então com ou sem recompensas acabamos sempre de fazer as coisas.  Profissional, tem muito haver naquilo que gosto de fazer.</p> <p><b>Entrev3-</b> Boa relação humana com a equipe de tralho.  Vontade profissional.</p> <p><b>Entrev4-</b> Dependeria muito que tipo de emprego e onde sobre todo.  A dinâmica dos trabalhos, capacidade de evolução profissional.</p>

<p><b>Entrev6-</b> Dizer que mudaria taxativamente não sei, porque depende de onde poderia mudar. Oportunidade de continuar a estudar e estar ausento das propinas. Sim, até porque o meu mestrado fiz no exterior do país e foi preparado para isso. Já fiz isso várias vezes, mas infelizmente não faço mais.</p> <p>Sim, muita falta, porque tornamos uma família.</p> <p>Quando entrei foi por vontade material, mas agora permaneço por vontade profissional.</p> <p><b>Entrev7-</b> Falta de compromisso e falsas expectativas.</p> <p>Os objetivos e a Importância da Empresa. Sim. Aliás tenho feito isto.</p> <p>R Vontade Profissional realmente. Mas, o tempo cura tudo.</p>	<p>Parece incrível, mas fazemos isso todos os dias.</p> <p>Muito, sobre todo do meu departamento. As vezes faz pensar duas ao tentar trocar de trabalho, não pelo dinheiro é mais pelos colegas mesmas, as amizades que já criamos cá dentro.</p> <p>A princípio era matéria, mas agora é mais profissional. Mais o material vai sempre fazer parte, e mercado está muito fechado, mas tem um objetivo muito grande que é o profissional.</p> <p><b>Entrev5-</b> o seu objeto social, a esperança que eu um dia poderei fazer para parte da mudança. Sim, caso receba uma proposta que vai de acordo com os meus objetivos como profissional.</p> <p>Entrev6- mudar de instituição não é a questão, mas influenciar a empresa naquilo que efetivamente faz sentido, ou seja, contribuir de forma positiva. Mas se aparece uma proposta melhor claro que mudaria.</p> <p>Sim, enquanto trabalhadora do ISIA vou dá o meu melhor.</p>
---	---

**Fonte:** Elaboração Própria

### c. Compromisso normativo

A Tabela 12 mostra um sentimento de obrigatoriedade dos funcionários a permanecer na organização, onde pode ser visto aos funcionários da pública que se sentem obrigados a permanecer na instituição pelas grandes quantidades de treinamentos, “recompensas antecipadamente” (pagar as mensalidades de um curso superior e bolsa de estudos interno e externo).

*“Sim, muito. Foi o primeiro emprego, onde tudo começou como profissional”. (F-Pública)*

*“Devo e muito, porque me deram uma oportunidade no momento que eu mais precisei, que e trabalhar, estudar e ganhei uma bolsa de estudo interna”, (F-Pública).*

Os funcionários da privada têm um baixo sentimento de obrigatoriedade de permanecer na organização, porque chegaram a empresa com várias competências e

treinamento do qual se deduz que um terço dos funcionários não têm a certeza de que podem continuar na organização.

*“Penso, que as empresas (privada) em Angola têm preferência em recrutar quadros seniores, que tragam soluções imediatas, em detrimento de criarem estratégias de aprimoramento e formação dos técnicos de forma a evoluírem tendo em conta a experiência laboral”. (F-Privada)*

*“Não é em função da minha formação antes de entrar nesta organização” (F-Privada).*

**TABELA 12:** CITAÇÕES DE INDICADORES DE COMPROMISSO DOS ENTREVISTADOS.

Pública	Privada
<p><b>Entrev1-</b> O verdadeiro profissional tem que mostrar fidelidade a sua organização. Porém, a organização tem de criar meios para que o funcionário seja fidelizado a ela. Que é o cumprimento dos contratos.</p> <p>Eu acho que as pessoas tendem a mudar de emprego muito rapidamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se algo não der certo.</li> <li>- Falta de seguridade e incumprimento do contrato.</li> <li>- As pessoas procuram mais ofertas financeira.</li> <li>- Outros porque não trabalha na sua aria e quando encontra oportunidade tem a mudar rapidamente.</li> </ul> <p><b><u>Mas, o principal e o financeiro.</u></b></p> <p>Até certo ponto sim. Porque aprendi muito, parte do que sei fazer hoje, deve a esta organização e todo os dias aprendo bastante, com muito esforço e interesse da minha parte.</p> <p>Desta questão fico dividido, caso eu receba uma boa oferta e na minha aria de conhecimento, 'eu mudaria'.</p> <p><b>Entrev2-</b> As pessoas mudam porque algo não certo e não dar certo compreende inúmeras razões: baixos salários, falta de reconhecimento, desrespeito, falta de ambição da liderança, condições de trabalho, falta de formação do pessoal técnico, ou seja, quando a pessoa não o centro da empresa.</p> <p>Tenho sim. E fico muito feliz quando atingimos um objetivo. Ex. as cerimónias de outorga e processo de inscrições.</p> <p>sim. bem ou mal, as empresas catapultam os seus funcionários.</p>	<p><b>Entrev1-</b> Sim, porque traz maior segurança a instituição, confiança na abnegação ao trabalho e permite contabilizar a antiguidade como experiência profissional.</p> <p>Sim, uma vez ocupando o cargo de diretor, deve haver uma entrega pessoal, em criar condições para materialização dos objetivos preconizados.</p> <p>Muito importante, porque devemos sempre primar pela boa execução dos projetos traçados, de forma criarmos técnicas e metodologias inovadoras.</p> <p>Penso, que as empresas em Angola têm preferência em recrutar quadros seniores, que tragam soluções imediatas, em detrimento de criarem estratégias de aprimoramento e formação dos técnicos de forma a evoluírem tendo em conta a experiência laboral.</p> <p>As mudanças no meio laboral dependem da valorização e realização de metas individuais.</p> <p>Todo o sacrificio dependerá da estratégia adotada pela instituição, desde que estejam de encontro com as normas em vigor.</p> <p><b>Entrev2-</b> Sim, a questão da fidelidade são valores que devemos incorporar e acho que não só importante é necessário que as pessoas demonstrem fidelidade vinculem-se os interesse e os valores da sua organização.</p>

<p>Trabalhar fora de horário normal, usar meus recursos ao serviço da empresa, formações pagas por conta própria é um sacrifício que faço e que levou a empresa a comprimir os seus objetivos.</p> <p><b>Entrev3-</b> Sim, é muito importante, e uma questão pessoal.</p> <p>Não, porque há questões sigilosas. As chamadas segredos de organização.</p> <p>Em parte, sim, porque comecei a trabalhar muito nova e aqui aprendi muita coisa.</p> <p>Não, acho que não, mas poderia sim mudar de área, ou departamento.</p> <p>Dedicar meu tempo e conhecimentos adquiridos ao longo da vida.</p> <p><b>Entrev4-</b> Sim, é importantíssimo.</p> <p>Penso ser a falta de motivação por parte da organização e em algumas vezes a necessidade de se sentir realizado com aquilo que se faz.</p> <p>Sim, muito.</p> <p>Foi o primeiro emprego, onde tudo começou.</p> <p>Sim, mudaria sim porque pretendo trabalhar na área em que me formei.</p> <p>Todos quanto forem necessários, porque para mim o bem da organização vem em primeiro lugar.</p> <p><b>Entrev5-</b> Das várias razões possíveis apego-me na frustração resultante da expectativa das condições de trabalho, do salário e faltas de respeito por parte dos empregadores e/ou gestores.</p> <p>Não. São os meus esforços.</p> <p>Mudaria, mas não por motivos quaisquer.</p> <p>Todo sacrifício possível e necessário, desde que não fossem ilegais.</p> <p><b>Entrev6-</b> O incumprimento do contrato, o clima organizacional e outra uma proposta mais atraente que recebemos na atual.</p> <p>Sou uma pessoa sincera, quando falo dos pontos positivo e negativo da minha organização, falo tanto no particular como em publico as minhas ideias ou opinião não munda.</p> <p><u>Devo e muito, porque deram-me uma oportunidade no momento que eu mais precisei, que e trabalhar e estudar.</u></p> <p>Sim, porque estou na instituição desde 2011, mesmo com nível académico de mestrado, mas ainda continuo na categoria de técnico medio.</p> <p><b>Entrev7-</b> Não, porque há questões sigilosas. Sim, é mito importante</p>	<p>Os interesses do ISIA tem de ser interesse institucional isso é um dado fundamental, agora minha preocupação pessoal são as mudanças.</p> <p>Não, é em função da minha formação.</p> <p>Seria continuar a investir em projetos de caracter científico, investir na imagem do ISIA, quando falo da imagem é procurar investir em ações solidário a nível da comunidade, fundamentalmente ajudar com que ISIA ocupe um espaço ao nível do mercado nacional e a internacionalizar a marca uma vez que o ISIA é um instituto internacional.</p> <p><b>Entrev3-</b> Nepotismo</p> <p>Manter sempre o compromisso com a organização, respeitando os aspetos éticos e deontológico.</p> <p><b>Entrev4-</b> Sim, de facto não tem não ter, porque a empresa da puder para com que o funcionário se sinta com aquela preocupação pessoal.</p> <p>Sim, tem de existir lealdade, temos de ser realista connosco mesmo, em saber que, o que estamos a fazer é de fato muito importante, e tem o seu peso determinante dentro das empresas.</p> <p>Parte si, parte á mim.</p> <p><b>Entrev5-</b> Depende do valor que empresa apresenta ao funcionário.</p> <p>falta de valorização profissional na organização.</p> <p>Estudar, pesquisar, investigar e apresentar vias alternativas e/ou estratégicas face às mudanças globais.</p> <p><b>Entrev6-</b> Sim, é importante mostra fidelidade, porque significa que estamos a demonstrar que comprometido com a organização.</p> <p>E muito subjetivo, porque depende do objetivo pessoal, quando entramos a uma organização temos o nosso objetivo como profissional, quando encontramos uma realidade diferente dos nossos objetivos muita da vez faz com que mudamos de emprego.</p> <p><u>Não, porque quando comecei a trabalhar ca, já trouxe comigo muitas experiências de trabalho. Mas gostaria muito que o ISIA contribuísse em uma formação. ex.</u></p> <p>Isso dependeria do objetivo traçado pela instituição, porque, todavia, desconheço,</p>
--	---

Sim, porque comecei a trabalhar muito novo e aqui aprendi muita coisa. Dedicar meu tempo e conhecimentos adquiridos ao longo da vida.	porque para sacrificar é necessário identificar os problemas, ou seja, dependeria como o diretor faz chegar os problemas.
---	---

**Fonte:** Elaboração Própria

A análise dos dados demonstrou que os trabalhadores com forte compromisso afetivo permanecem porque almejam a continuidade porque precisam de trabalho e aqueles com forte compromisso normativo porque sentem que o devem fazer.

### **4.3. Outros aspectos relevantes para o compromisso organizacional: influência dos líderes e outros aspectos organizacionais**

Uma análise das experiências dos entrevistados revelou que os funcionários de ambas as instituições perceberam aspectos relevantes que afetam o seu compromisso organizacional por meio de parâmetros organizacionais, influência dos líderes, incentivos monetários e não monetários, infraestruturas, comunicação e nepotismos e estabilidade no trabalho. Os entrevistados mencionaram os fatores organizacionais como sendo os que mais influenciam os níveis de compromissos organizacional.

Os entrevistados do ISIA definiram sua equipa de liderança como um grupo de trabalho acessível, coeso e aberto, com dinâmica de equipa positiva. O que caracterizava os líderes era a expressão aberta de ideias e discussões intensas, vistas como enriquecedoras. Os entrevistados acreditavam que todos os membros da equipa de liderança eram visíveis, acessíveis e ouviam seus problemas. Em contraste com a UAN, foi caracterizada uma baixa abertura e acessibilidade da parte dos líderes. Nessa instituição, os funcionários não recebiam o apoio de que necessitavam e as suas práticas diárias não eram monitoradas pelos líderes, o que afeta negativamente o compromisso organizacional.

Esses resultados correspondem a pesquisas anterior (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006), que sugere que fornecer o apoio suficiente e monitorizar as práticas diárias dos funcionários é crucial para o compromisso organizacional. O tipo de estilo de liderança dos funcionários serve como um dos fatores mais importantes para o compromisso e sua eficácia, além de ser o preditor organizacional mais poderoso. A capacidade dos líderes em permitir a participação dos funcionários em tarefas importante indica que

os líderes valorizam os funcionários, levando a um sentimento de valorização, melhor interação com líderes e colegas, maior simpatia e dependência e criação de uma equipe integrada nas instituições (Faribah *et al.*, 2019).

*Afeta, porque os funcionários observam e as vezes tendem a imitar. Líder- o papel ou o tipo de líder e fundamental para uma organização logo o líder tem que ser o transformacional, (F-publico1).*

*As opiniões dos líderes aclaram e ajudam a refletir sobre matérias de domínio específico. Muitas vezes tais opiniões esclarecem outras criam pedagogia perante algo que se pretende de forma pacífica resolver, (F-Privada1).*

*Os líderes de opinião influenciam aqueles funcionários que se deixam influenciar, mas estas opiniões em grande medida afetam o compromisso dos funcionários e estes por sentirem-se incapazes não permitem que este compromisso dependa da sua capacidade de tomar decisões corretivas, (F-publico5).*

*Sim, pode afetar, a falta de um bom líder pode desmotivar os funcionários, se não for um funcionário com uma mente muito específica pode ser influenciado a fazer trabalho negativos, a qualidade de um líder é muito para que toda equipa possa funcionar de forma saudável ou positiva no trabalho que enfrentam, (F-Privada4).*

*Não me sinto totalmente feliz como eu gostaria, porque não há transparência por parte dos superiores hierárquicos, (F-publico3).*

Acreditamos que a acessibilidade recíproca entre professores (funcionários) e líderes é uma força motriz para o compromisso organizacional dos funcionários, é fundamental para a liderança dos líderes universitários, pois é por meio dessas relações que eles estabelecem a liderança e incentivam os professores a aplicar suas habilidades, competências e esforços para fins compartilhados (Barnett e McCornick, 2003). Os resultados do estudo mostraram que o estilo de liderança organizacional afeta fortemente o compromisso organizacional dos funcionários.

O conceito de infraestrutura foi introduzido no guião de entrevista, conforme sugerido pela pesquisa. Muitos entrevistados tiveram a ideia de infraestrutura e sua relação com

o compromisso. Eles comentaram que a infraestrutura básica de uma universidade era essencial para o ensino, caso contrário a produtividade dos professores, alunos e funcionários diminuiria e, falta de compromisso com a organização também diminuía.

*Na minha ótica, o comprimento de um funcionário de uma instituição educativa não depende muito da infraestrutura, depende daquilo que são os objetivos e os valores da instituição, (F-Privada2).*

*Sim, é elemento que confere dignidade. E nos ca temos o campus universitário um do maior investimento, (F-publico2).*

*Sim, é necessária uma boa infraestrutura. Por ser uma instituição de ensino. Felizmente não temos este problema. (F-publico2).*

*A infraestrutura influencia em muito na relação interpessoal e profissional entre os quadros de uma instituição, (F-Privada1).*

Eles acreditavam que, entre os fatores organizacionais, infraestruturas, incluindo o espaço físico, pode servir como um fator adequado para absorção, manutenção e motivação dos funcionários. Enquanto a inadequação dessas condições cria muitos desafios mentais para elas; levando a um menor interesse e dependência no trabalho entre os funcionários. Com instalações de bem-estar satisfatórias e aceitáveis, funciona como um fator principal para atrair e manter os funcionários e sua dependência. Por outro lado, universidades com ambiente pouco atraente, instalações de baixas qualidade podem servir como um fator negativo, reduzindo a atração para os funcionários.

Um outro aspeto importante destacado no ISIA foi a comunicação, um funcionário do ISIA destacou que existe uma baixa comunicação entre os líderes e os funcionários principalmente na fase da pandemia. No ISIA, os entrevistados reclamaram que não houve reuniões estruturadas entre a direção e os funcionários, e quando era marcada uma reunião as vezes desmarcavam sem avisos prévios. A informação surgia, às vezes, sem comunicação formal ou entre a coordenação, o que foi percebido como uma deficiência por todos os entrevistados.

*O aspecto considero mais negativo na minha organização e a falta de comunicação por parte da direção, (F-Privada6).*

Portanto, é necessário que os líderes estabeleçam uma comunicação eficaz com os funcionários para ajudá-los a vincular o seu trabalho aos objetivos tangíveis e socialmente orientados, para aprimorar o seu compromisso com a organização.

*Sob influência ou não dos incentivos, pode variar de pessoas para pessoa, mas reconhecer no momento, estimula o funcionário, (F-publico2).*

*Outro aspecto são os incentivos monetários e não monetários são sim importantes para o compromisso dos funcionários, mas, a meu ver os incentivos não monetários têm efeito mediato e não imediato, (F-publico5).*

*Outros aspectos e os incentivos, são importante, fundamentalmente os monetários, mas depende muito da circunstância, ex: a necessidade criar estímulo para recompensar os funcionários ao longo do ano, não necessária com o monetário, ex. um diploma de mérito são lembrança para vida. Os monetários as vezes é necessário compensar as pessoas do ponto de vista financeira, (F-Privada2).*

A maioria dos entrevistados acreditava firmemente que, incentivos monetários e não monetários, (reconhecimento, formações e treinamento regulares) melhoram o compromisso organizacional. Os incentivos são sempre importantes, sem os quais uma pessoa pode sentir-se desanimada e monótona e isso afeta o compromisso. Geralmente, quando não existe incentivos, os funcionários deixam a sua organização anterior e passam para outra por causa da conquista de necessidades, ganho monetário e autossatisfação.

Portanto, é necessário que os líderes façam o possível para criar as condições e fatores organizacionais mais adequados, estabelecendo um relacionamento forte e confiável entre os funcionários e a organização relacionada para promover um elevado compromisso organizacional.

**TABELA 13:** CITAÇÕES INDICADORES DE OUTROS ASPETOS RELEVANTES PARA O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL DE COMPROMISSO DOS ENTREVISTADOS.

<b>Pública</b>	<b>Privada</b>
<p><b>Entrev1.</b> Afeta, porque os funcionaria observa e as vezes tendem a imitar. Líder- o papel ou o tipo de líder e fundamental para uma organização logo o líder tem que ser o transformacional.</p> <p>Outro aspeto podem ser comportamento dos líderes, o líder tem que olhar para os objetivos da organização e não pessoal, os líderes devem fazer uma ligação entre o colaborador e a organização.</p> <p><b>Entrev2.</b> Tomo as decisões que acho justas e acertadas independentemente do que a direção pensa.</p> <p>Sobre os incentivos, trabalhamos não porque amamos o trabalho, mas para ganhar honestamente o nosso dinheiro.</p> <p>Sob influência ou não dos incentivos, pode variar de pessoas para pessoa, mas reconhecer no momento, estimula o funcionário.</p> <p>- Sim, é elemento que confere dignidade. E nos ca temos o campus universidade um do maior investimento.</p> <p><b>Entrev3.</b> Sim, as opiniões dos líderes afetam o compromisso dos funcionários, julgo que também depende da honestidade e da sua integridade.</p> <p>Outro aspeto é necessário que haja um ambiente infraestrutural mínimo sim, por ser uma intuição de ensino. Felizmente não temos este problema.</p> <p><b>Entrev4.</b> Eu penso que as opiniões dos líderes influenciam sim e isso afeta de tal forma o compromisso da maioria dos funcionários.</p> <p><b>Entrev5.</b> Os líderes de opinião influenciam aqueles funcionários que se deixam influenciar, mas estas opiniões em grande medida afetam o compromisso dos funcionários e estes por sentirem-se incapazes não permitem que este compromisso dependa da sua capacidade de tomar decisões corretivas.</p> <p>Outro aspeto são os incentivos monetários e não monetários são sim importantes para o compromisso dos funcionários, mas, a meu ver os incentivos não monetários têm efeito mediato e não imediato.</p> <p><b>Entrev6-</b> Sim, as qualidades do líder afetam o compromisso dos funcionários, porque o</p>	<p><b>Entrev1.</b> As opiniões dos líderes aclaram e ajudam a refletir sobre matérias de domínio específico. Muitas vezes tais opiniões esclarecem outras criam pedagogia perante algo que se pretende de forma pacífica resolver.</p> <p>Em muito, porque dependendo da gestão e o comportamento de um líder podemos estabelecer motivações, reservas, cirando algum boicote ao todo um projeto.</p> <p><b>Entrev2.</b> Não só influencia como determina, a forma como lidamos com as pessoas acabamos marcar o percurso das pessoas, a maneira do pensar do líder ser de agir, influencia o comportamento dos subordinados.</p> <p>Outros espetos e os incentivos, são importante, fundamentalmente os monetários, mas depende muito da circunstância, ex: a necessidade criar estímulo para recompensar os funcionários ao longo do ano, não necessária com o monetário, ex. um diploma de mérito são lembrança para vida. Os monetários as vezes é necessário compensar as pessoas do ponto de vista financeira.</p> <p>-Na minha ótica, o comprimento de um funcionário de uma instituição educativa não depende muito da infraestrutura, depende daquilo que são os objetivos e os valores da instituição.</p> <p><b>Entrev3.</b> As opiniões dos líderes realmente são muitos importantes, porque são eles que orientem e instruem a equipa.</p> <p><b>Entrev4.</b> Sim, pode afetar, a falta de um bom líder pode desmotivar os funcionários, se não for um funcionário com uma mente muito especifica pode ser influenciado a fazer trabalho negativos, a qualidade de um líder é muito para que toda equipa possa funcionar de forma saudável ou positiva no trabalho que enfrentam.</p> <p>Sim, no final do dia, tal como a empresa esta para ter rendimento, o funcionário também está associado a empresa para resolver os seus problemas pessoais, os não monetários também é importantes por que a valorização dos funcionários.</p> <p><b>Entrev5.</b> As opiniões dos líderes, sim, influenciam, o compromisso destes depende</p>

<p>funcionário olha para o líder como alguém de exemplo.</p> <p><b>Entrev7-</b> suas opiniões influenciam os funcionários sim, muito, cada tomada de decisão deles pode ou não afetar no compromisso dos funcionários.</p>	<p>da sua capacidade de tomar decisões corretivas.</p> <p><b>Entrev6.</b> As qualidades do líder afetam bastante o compromisso dos funcionários.</p> <p>- Outro aspeto e o incentivo, mas depende do objetivo do funcionário, para mim o incentivo não monetário (formação) é importante, contribuir na carreira e crescimento do trabalhador do trabalhador.</p> <p>- O aspeto considero mais negativo na minha organização e a falta de comunicação por parte da direção.</p>
--	---

**Fonte:** Elaboração Própria

As respostas dos entrevistados revelaram que os fatores acima mencionados afetam muito o compromisso organizacional dos funcionários. Embora as conclusões reflitam as opiniões dos entrevistados, elas não podem ser generalizadas para outros contextos devido ao pequeno volume de amostra. Além disso, as percepções de outras partes influentes, como diretores e professores e outro pessoal pode afetar a determinação dos fatores que comprometem a organização, influenciando a generalização dos resultados.

Portanto, a identificação desses fatores é altamente importante para permitir que os líderes (organização) otimizem, ajustem e promovam essas casos atuações suscetíveis de melhorar os níveis de compromisso dos trabalhadores.

#### **4.4. Análise comparativa e discussão do compromisso organizacional dos profissionais da universidade UAN e do ISIA em Angola**

Considera-se pertinente uma análise comparativa para se comparar o grau do compromisso organizacional dos funcionários das instituições, pública e privada. Primariamente iniciamos este ponto com uma análise global de compromisso organizacional entre funcionários da UAN e funcionário do ISIA, considerando o modelo tridimensional de Meyer & Allen do estudo (afetivo, continuidade e normativo), desde a etapa de revisão da literatura que fundamentou à etapa empírica e que se apresentou como sendo o objetivo principal desta investigação, para isto, consolidamos as já enumeradas citações mencionadas pelo grupo de entrevistados de cada organização.

Entretanto, ambas as organizações compartilham as mesmas características ou peculiaridades. O que diferencia uma da outra é a dimensão, a estrutura interna, a missão que dá sentido à sua existência, os valores que transmite e uma infinidade de elementos que podem ser combinados, podem configurar um desenho organizacional que diferencia uma organização das outras.

Pesquisas anteriores mostraram consistentemente que os funcionários do setor privado demonstram maior compromisso em suas organizações do que os funcionários do setor público. Os resultados desta investigação corroboram esta constatação: funcionários do setor público relataram níveis significativamente mais baixos de compromisso organizacional do que os funcionários do setor privado. Isso sugere que, em relação aos funcionários do setor privado, menos funcionários do setor público sentem que seus objetivos e valores pessoais são compatíveis com os da sua organização.

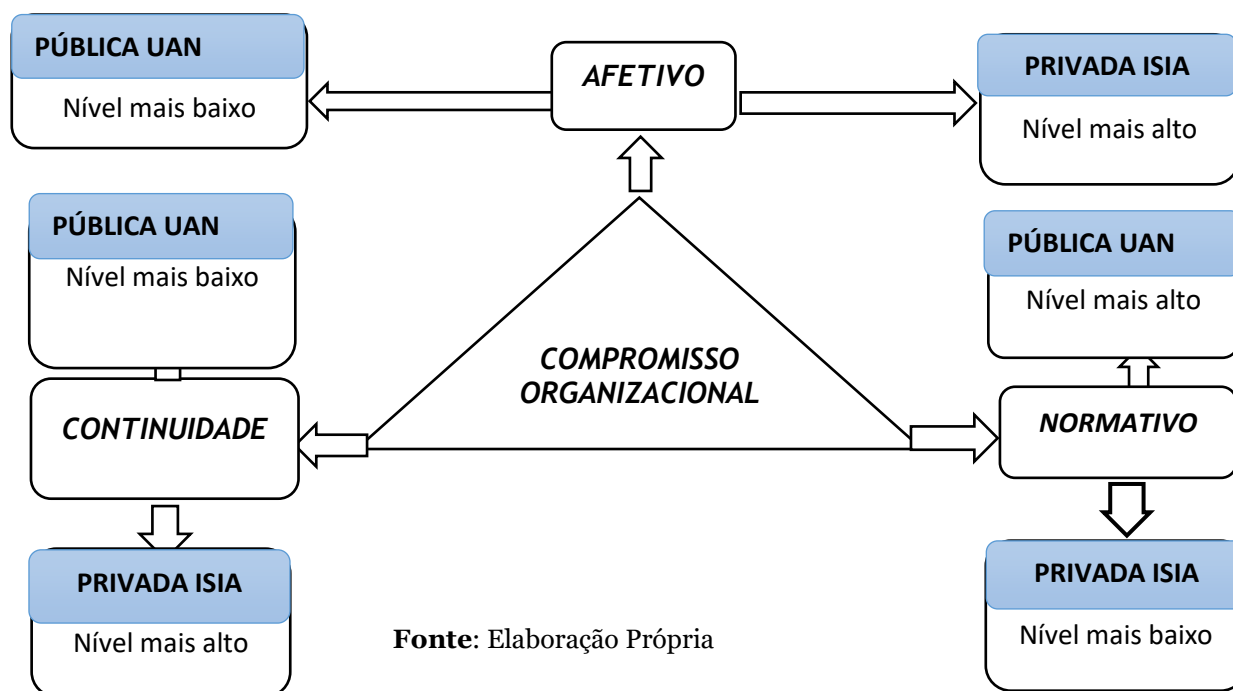
Uma explicação teórica para o baixo compromisso organizacional entre os funcionários do setor público. Uma explicação está nas variações potenciais do que constitui "a organização". "Embora o compromisso organizacional no setor privado seja facilmente interpretado como compromisso com a "empresa", a meta do compromisso é menos óbvia no setor público. É possível que os funcionários públicos direcionem seu compromisso à instituição do governo como um todo, e não ao departamento ou agência específica em que trabalham. É razoável supor que um servidor público possa ser dedicado a servir o público sem ser particularmente dedicado a qualquer organização pública específica. O fato de os servidores públicos não serem mais altruístas e menos interessados do que os funcionários do setor privado provavelmente será uma decepção para os proponentes da "motivação exclusiva do serviço público" (Zeffane, 1994).

No modelo de compromisso desenvolvido por Meyer & Allen (1987), as três abordagens descritas acima foram rotuladas como compromisso "afetivo", "continuidade" e "normativo", respectivamente. Embora comum a essas abordagens seja um vínculo entre o funcionário e a organização que diminua a probabilidade de rotatividade, é claro que a natureza desse vínculo difere.

Nesse aspecto, com os motivos apresentados pelos entrevistados o sentimento de compromisso, entende-se que de maneira global para as dimensões se evidencio um

nível de compromisso mais alto aos funcionários da privada, e um nível mais baixo aos funcionários da pública. A figura de n.º 1 que se segue, representa as várias dimensões de compromisso observados em cada instituição.

**FIGURA 1:** NÍVEIS DE COMPROMISSO DOS FUNCIONÁRIOS DA UAN E ISIA DE ACORDO MODELO DE COMPROMISSO DESENVOLVIDO POR MEYER & ALLEN (1987).



O guião de entrevista continha três dimensões: compromisso afetivo, normativo e de continuidade. Os entrevistados apresentaram comportamento de cada dimensão (ou seja, “Eu realmente sinto que os problemas desta organização são meus” e “Esta organização tem muito significado pessoal para mim”). Em cada dimensão foi demonstrada com pontuações mais altas na privada em todas dimensões exceto na normativa a representar um nível alto na pública.

### a. Compromisso afetivo

Os resultados do estudo mostraram que Funcionários do ISIA um alto nível de compromisso afetivo, refere-se à dependência emocional, tendência psicológica positiva e contribuição ou sacrifício dos funcionários à organização. isso significa que se esforçam para mostrar o bom desempenho (alto nível de desempenho no trabalho).

Por outro lado, funcionários da UAN com baixo nível de compromisso afetivo tende a não mostrar nenhum cuidado e irresponsabilidade com a realização do trabalho (baixo

nível de desempenho no trabalho) (Hettiarachchi e Jayaeathua, 2014), a um determinado ano.

### **b. Compromisso de continuidade**

Os resultados do estudo mostraram que Funcionários do ISIA um alto nível de compromisso de continuidade, mas, devido a preocupações sobre estabilidade e permanência no emprego tendem a baixar. Enquanto estiverem preocupados com o futuro na empresa, os funcionários pensam em mudar para uma outra empresa (instituição). Por outro lado, funcionários da UAN com nível de compromisso de continuidade por obrigação, reflete a cognição do custo associado à saída da organização. O sucesso e o prestígio da organização criam estabilidade e permite que os funcionários se concentrem em seus trabalhos e no eventual custo de saída da organização. Por outro lado, os funcionários sentem que pelo menos contribuíram para o sucesso da empresa, o que cria um senso de motivação e compromisso (Saari & Pyöriä, 2015).

### **c. Compromisso normativo**

Os resultados do estudo mostraram que Funcionários do ISIA um baixo nível de compromisso normativo devido a falta de sentimento de obrigatoriedade de permanecer na empresa. Por outro lado, funcionários da UAN com alto nível de compromisso normativo, significa que os funcionários são limitados por normas sociais e desenvolvem um senso de responsabilidade e obrigação de permanecer na organização (Meyer & Allen, 2016). Um estudo demonstrou que pessoas que recebem umas formações extras parecem ter um maior senso de prestação de contas e responsabilidade por seus empregos e organizações em comparação com aqueles que não o recebem. Eles podem estar comprometidos com sua organização, porque é um contexto específico que é fundamental para a realização da sua formação, (Afsar, 2018).

Hettiarachchi & Jayaeathua (2014) afirmaram que um indivíduo com um alto nível de compromisso organizacional mostrará um comportamento positivo à organização, dará o melhor que puder, sacrificará tudo e terá um alto nível de lealdade à organização e também terá vontade de permanecer na organização.

#### **4.5. Discussão do compromisso organizacional dos profissionais da universidade UN e do ISIA em Angola**

Os resultados deste estudo concordam com as pesquisas empíricas anteriores, realizadas em outros países com diferentes fatores ambientais e culturais, onde mostraram que o compromisso organizacional dos funcionários do setor público é menor que o dos funcionários do setor privado, entretanto, em Angola existe pouca diferença no compromisso organizacional entre os funcionários nos dois tipos de organizações. Demonstra-se, portanto, que, além da forma de propriedade, o grau de exposição e o prestígio no mercado da UAN, afetam o compromisso de continuidade dos seus funcionários. Esses resultados implicam que tanto o tipo quanto o tamanho de uma organização podem afetar o compromisso organizacional dos funcionários.

*“Regozijo-me da instituição em que laboro por tratar-se da primeira e maior instituição de ensino do país e por isso as pessoas tiram as suas próprias conclusões”. (F-Pública)*

*“O que nos faz orgulhosos, são os resultados e não a grandiosidade da organização, por isso, orgulho-me disso”. (F-Privado)*

Os funcionários de organizações privadas tiveram um nível mais alto de compromisso organizacional do que os funcionários de organizações públicas. Consistentes com a conclusão de que o ISIA oferece vários incentivos monetários e pacotes remuneratórios para manter seus membros com desempenho superior em comparação com a UAN. O resultado pode ser explicado com a teoria das trocas sociais; onde os funcionários que recebem recursos socioeconômicos de suas organizações no desempenho de seus empregos tendem a investir-se cognitivamente, emocional e fisicamente no desempenho de suas funções.

É interessante mencionar que muitos funcionários da UAN receberam bolsas e incentivos de continuidade de seus estudos diferente do dos funcionários do ISIA. Com essa relação obriga que um funcionário tenha um forte compromisso normativo com a organização e enfatizarem a importância da lealdade organizacional. No que diz respeito à socialização organizacional, propõe-se aos funcionários que foram levados a acreditar através de várias práticas organizacionais que a organização espera que sua lealdade tenha maior probabilidade de ter um forte compromisso normativo com ela.

*“Devo e muito, porque deram-me uma oportunidade no momento que eu mais precisei, que é trabalhar e continuar a estudar a pagar a metade da propina”. (F-pública)*

*“Penso, que as empresas em Angola privadas têm preferência em recrutar quadros seniores, que tragam soluções imediatas, em detrimento de criarem estratégias de aprimoramento e formação dos técnicos de forma a evoluírem tendo em conta a experiência laboral”. (F-Privada)*

A teoria das trocas sociais (Blau, 1964), explica que, os funcionários que recebem recursos socioeconómicos de sua organização são obrigados a responder e a retribuir de alguma forma, levando a um compromisso maior com a organização.

Um do entrevistado, descreve a UAN como uma má organização para crescimento profissional ou ascender profissionalmente e não tem o forte desejo de identificar suas organizações.

*“Sim, fico muito a vontade. E falo a verdade que a minha organização não garante futuro a ninguém porque inviabiliza o crescimento profissional, mas elogio porque as conquistas atuais têm a minha participação”. (F-Pública)*

*“É preciso nos comprometermos com missão e a visão da instituição, portanto para preservar a missão e a visão é preciso promover independentemente de apresentar algumas fragilidade e debilidades e faço o meu trabalho procuro sempre elogiar o aspeto positivo da organização”. (F-Privado)*

Portanto, os resultados indicam claramente que o número de anos que um funcionário trabalha (longo ou curto) com a sua organização atual não influenciam o seu compromisso com essa organização na UAN. Verificou-se que os funcionários desta universidade com mais anos de trabalho são os que mostram um baixo nível de compromisso, porque muitos consideram a falta de progressão de carreira, o baixo salários e crescimento profissional faz com que o nível de compromisso baixe ao longo do tempo.

*“Sim, mudaria de empego, porque estou na instituição desde 2011, mesmo com nível académico de mestrado, mas ainda*

*sim, continuo na categoria de técnico médio, categoria na qual entrei” (F-Pública).*

Julga-se que esse argumento é inconsistente com algumas pesquisas Meyer e Allen (1997) sugeriram que à medida que o tempo de serviço de um funcionário em uma determinada empresa aumenta; os funcionários tendem a desenvolver um vínculo emocional com sua organização, eles também argumentaram que funcionários não comprometidos tendem a deixar a organização, ao deixar para trás os funcionários comprometidos e, portanto, é lógico estabelecer que a posse do serviço está positivamente relacionada ao compromisso organizacional. Assim, ao concordar com os pesquisadores anteriores, o estudo observou que as características pessoais como idade, posse do serviço, estado civil e nível educacional não estavam relacionadas ao compromisso organizacional (Chughtai e Zafar 2006).

O presente estudo identificou que, ao ter esses fatores que indica o baixo nível de compromisso, notou-se o desejo dos funcionários públicos de permanecerem na sua organização por medo de perder remuneração ou ficar desempregado e os funcionários do privado mostraram um desejo de querer trabalhar na função pública. Uma possível explicação também para a descoberta é a alta taxa de desemprego em Angola e a falta de investimento nas pequenas e médias empresas até mesmo nas empresas familiares (muitos apontam, por exemplo, a situação da crise financeira causado pelo coronavírus). Portanto, quanto menos alternativas viáveis os funcionários acharem disponíveis, mais forte será o compromisso de continuidade com o empregador atual.

É interessante mencionar que os funcionários de ambos setores de Angola são conhecidos por manter firmemente o slogan “Trabalho bom é no estado”; A maioria dos funcionários concebe em sua mente, antes do emprego, o desejo de ficar colada aos primeiros empregadores (se for no estado melhor), uma vez empregados, mesmo com uma má remuneração e falta de progressão profissional. Trata-se de uma tentativa de conseguir emprego permanente para a vida toda, no caso de recém-contratados tentam evitar a possibilidade de ser restringido o contrato. No entanto, uma análise da dimensão do compromisso “afetivo” (neste caso) revela que ambas as organizações primam para lealdade dentro da organização.

*“É muito importante manter a lealdade, porque devemos sempre primar pela boa execução dos projetos traçados, de forma a criarmos técnicas e metodologias inovadoras”. (F-Privado).*

O outro aspeto que influenciou o compromisso é o estilo de liderança que predomina (como percebido pelos membros), a organização do setor privado obteve um nível muito alto na influência dos líderes. No entanto, como seria de esperar, os funcionários do público obtiveram um nível mais baixo na influência dos líderes para o aumento do compromisso. Uma explicação é que a instituição pública, o governo sucessivo geralmente ignora as estruturas formais, hierarquia, regras e procedimentos existentes, e permite que um número muito pequeno de líderes exerça um poder considerável, não por causa de sua posição na estrutura hierárquica, mas por favoritismo político. Isso cria um sentimento negativo entre os demais funcionários.

*“Aspetos considera mais positivos na minha organização e sensibilidade dos chefes”. (F-Privado).*

Esse aspeto de diferenças no estilo de liderança percebido é consistente com o pressuposto fundamental das diferenças nos estilos de liderança entre os dois setores, também destacam a prevalência da cultura burocrática em organizações do setor público.

## 5. Conclusão e Implicações

O objetivo do presente estudo foi explorar a questão do compromisso organizacional, usando uma abordagem comparativa de funcionários do setor público e privado de Angola, um país da costa ocidental da África.

Ao explorar as várias conceituações de compromisso organizacional como um estado psicológico, identificaram-se as três dimensões principais. Primeiro, apresenta-se o compromisso afetivo, reflete um desejo de manter a associação na organização que se desenvolve em grande parte como resultado de experiências de trabalho que criam sentimentos de conforto e competência pessoal. O segundo, compromisso de continuidade, reflete a necessidade de permanecer e resulta da recuperação dos custos (por exemplo, existência de apostas paralelas, falta de alternativas) associados à saída. O terceiro, o compromisso normativo, reflete uma obrigação de permanência decorrente da internalização de uma norma de lealdade e recebimento de favores que requerem retribuição (Meyer & Allen, 1991).

Argumentou-se que essas dimensões representam componentes do compromisso e que cada funcionário possui um perfil de compromisso que reflete seu grau de desejo, necessidade e obrigação de permanência na organização. Nesse ponto, entretanto, parece importante que as organizações vejam o compromisso como mais do que um mecanismo para reduzir a rotatividade. Eles também devem considerar outros efeitos que os esforços para aumentar o compromisso podem ter sobre os funcionários, ao incluir o seu bem-estar pessoal e a vontade de trabalhar para atingir as metas organizacionais.

Em linhas gerais, o grau de compromisso organizacional dos funcionários do ISIA e da UAN, por meio das suas dimensões (compromisso de conveniência, compromisso afetivo e normativo ou sentimento de permanência) é favorável, no entanto, há um nível alto dos funcionários UAN de que não se comprometem totalmente com a organização dentro dos fatores considerados. Em análise das entrevistas sobre o fator normativo ou sentimento de obrigatoriedade dos funcionários da UAN, percebe-se que existe uma tendência favorável à permanência em sua organização, devido as oportunidades de estudar, as bolsas e os incentivos de estudos que a UAN apresenta aos seus funcionários; no entanto, há um nível baixo nos funcionários do ISIA que têm uma baixa sensação de permanência ou obrigatoriedade em sua instituição.

Verificou-se que é comum que os funcionários do setor privado estejam mais comprometidos com as suas organizações do que os funcionários do setor público. Os resultados indicam ainda que os funcionários do setor público são menos comprometidos depois de vários anos de serviços com suas organizações do que os funcionários do setor privado.

Para o compromisso organizacional, conclui-se que o ISIA e UAN devem fornecer recursos que promovam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento dos funcionários. Como o modelo JD-R sugere e a teoria da troca social postula, quando os funcionários trabalham em um ambiente com recursos onde podem obter apoio imediato dos líderes que atuam como uma personificação da gestão, os funcionários têm mais probabilidade de retribuir em comportamentos produtivos (Agyemang & Ofei, 2013).

O estudo comprovou que o ISIA como tem bem estruturado o seu processo de seleção para recrutar candidatos que possuam as competências desejadas e tenham um alto nível de compromisso, diferente da UAN onde o processo de seleção para recrutamento não podem se basear na suposição de que o serviço público atrai um tipo diferente de pessoa. Este estudo sustenta fortemente a teoria da troca social.

Os resultados do presente estudo apontam a necessidade do ISIA e da UAN fornecerem aos funcionários os recursos necessários que conduzam a um estado de espírito relacionado ao trabalho psicológico afetivo, capaz de inspirar os funcionários a se expressarem ativamente e se investirem emocional, cognitivamente e fisicamente no desempenho de seu papel para realizar o seu trabalho, uma vez que tem efeitos significativos no compromisso organizacional. No entanto, o prestígio em declínio, o salário baixo e as más condições de trabalho no emprego público tornaram cada vez mais difícil atração e a retenção de uma força de trabalho competente em todos os níveis do governo (Balfour & Wechsler, 1990).

De acordo com os entrevistados os funcionários deixam a sua organização e mudam para outra devido à realização de necessidades, ganho financeiro e autossatisfação. Entre muitos outros fatores, esses três são cruciais. Mas existem algumas exceções onde vemos que apesar do cumprimento dos fatores acima mencionados, os funcionários mudam de emprego.

A investigação efetuada identifica outros aspetos do compromisso organizacional que revelaram que os fatores relacionados ao compromisso organizacional, os estilos de gestão afetam muito o compromisso organizacional dos funcionários. Os estilos de gestão têm um efeito significativo no compromisso dos funcionários, mais ainda, em termos do grau de ênfase na flexibilidade e adaptação que os funcionários percebem. Essa característica particular do estilo de gestão é de fato o antecedente mais prevalente de compromisso no caso dos funcionários do setor público. Esta é uma descoberta importante, pois parece indicar que os funcionários do setor público tendem a manter fortes presunções (e, portanto, percepções) das culturas burocráticas predominantes em suas respectivas organizações (Zeffane, 1994).

Notou-se que os funcionários da UAN não permanecem comprometidos com sua organização; essa diferença entre as pessoas motivou-me a pesquisar neste campo. Para alguns funcionários, certos fatores são muito essenciais para o compromisso e geralmente enfatizam essas dimensões. Mas outros têm um ponto de vista diferente. Eles observam o compromisso de outro ângulo. As discrepâncias em seu processo de pensamento forneceram-me o escopo para trabalhos futuros neste domínio.

Portanto, foi feita uma tentativa de correlacionar a realização da necessidade e a influência de líderes de opinião com compromisso. Isso abre espaço para pesquisas adicionais neste campo. Finalmente, embora a probabilidade de deixar a organização diminua à medida que qualquer um dos três componentes aumenta em força, argumentou-se que os efeitos dos três componentes sobre o comportamento no trabalho podem ser bastante diferentes.

Houve também uma grande dificuldade para ter acesso aos entrevistados devidos aos problemas de internet, poucos entrevistados estavam disponíveis. Além disso, a amostra era relativamente pequena, portanto, os resultados devem ser vistos como pouco confiáveis. O método de amostragem também pode ter introduzido tendências não detetadas. A amostragem de conveniência, conforme usada aqui, pode ter distorcido relativamente os resultados, uma vez que os entrevistados foram selecionados por meio de relações comuns com o pesquisador. O significado desta possibilidade é desconhecido. Além disso, as generalizações dos resultados permanecem limitados a este contexto de Angola, e a extensão para outros ambientes pode ser enganosa. Portanto, o interesse por esta pesquisa é de longo alcance. A busca por amostras maiores e organizações mais amplamente amostradas precisará ser feita para responder melhor os problemas apresentados.

A presente pesquisa é um trabalho qualitativo, mas com os paradigmas semelhantes; o trabalho quantitativo também pode ser realizado. O tamanho da amostra e o quadro de amostragem podem ser mantidos constantes e a pesquisa quantitativa pode ser aprofundada.

Recorreu-se à uma abordagem qualitativa para desenvolver a literatura empírica sobre o compromisso organizacional, foi aprofundada com relação aos três componentes do compromisso indiscutivelmente pela primeira vez no contexto Angolano. Este estudo trouxe à tona as variações ao nível de compromisso com base na categorização do setor. Um tamanho da amostra considerável e o quadro de amostragem podem ser mantidos constantes e a pesquisa quantitativa pode ser aprofundada. Mas defende-se fortemente que uma abordagem qualitativa seja mais adotada para explorar o que realmente influencia o compromisso dos funcionários. Recomenda-se também que futuros pesquisadores façam estudos parecidos, usando o mesmo ambiente ou diferente, de modo a aprofundar a investigação sobre o compromisso que ainda permanece virgem em Angola.

## 6. Referências Bibliográficas

Acheampong, A. (2003). Ghana study. World Bank Report, 50, 103-112.

Afsar B, Shahjehan A, Cheema S, Javed F. (2018) The effect of perceiving a calling on Pakistani nurses' organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job stress. J T.

Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). a Comparative Study of Private and Public Sector Organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20–33.

Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*., 63, 1–18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2011). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness Harold L Angle and. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–15.

Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, 19(2), 21-34.

Balfour, D. and Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14, 355–367.

Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational Commitment: A Reconceptualization And Empirical Test Of Public-Private Differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23–40.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X9001000303>.

Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: a case study. *Journal of Educational Administration*, 41, 55–73.

- Baruch, Y., & Cohen, A. (2007). The dynamics between organisational commitment and professional identity formation at work. In A. Brown, S. Kirpal, & F. Rauner (Eds.), *Identities at work* (pp. 241–260). Dordrecht: Springer.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Benn, S. I., & Gaus, G. F. (1983) *Public and private in social life*. New York: St. Martin's Press.
- Bernard, H.R., (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*, Fifth edition. Rowman Altamira, New York.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1992). Variables Affecting Organizational Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/02683949210012977>.
- Brooke, P. P., & Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00473.x>.
- Buchanan, B. (1974a). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34, 339–347.
- Buchanan, B. (1974b). Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 533–546.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3), 309–314. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.05.004>. case study. *Journal of Educational*

*Administration*, 41, 55-73.

Catlette, B., & Hadden, R. (2001). Contented cows give better milk: the plain truth about employee relations and your bottom line. Germantown: Saltillo Publishing.

Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

Co-editors, S. I., Ruane, M. C. M., Taylor, J. J., Wiens-tuers, B. a, Information, A., & Academies, A. (2009). *Journal of international business research*, 8(1).

Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <https://doi.org/10.5465/256650>.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.

Davidson, A, e Delbridge, (2012). Como escrever um trabalho de pesquisa, Elsevier, *Pediatria e saúde infantil*, Volume 22, Edição 2, fevereiro, páginas 61-65.

Dawley D, Stephens R and Stephens D (2005). “Dimensionality of Organization Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 511-525.

Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>.

DePaulo, P. (2000). Sample size for qualitative research. *Quirk's Marketing Research Media*, available on <https://www.quirks.com/articles/sample-size-for-qualitativeresearch>, (Retrieved on 12/ 12/ 2016).

Dessler, G. (1999). How to earn your employees commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58–67. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899549>.

Esfahani, A. N., , R. A., & Tabrizi, A. T. (2014). The relationship between management credibility and affective commitment in consultant engineering firms: Evidence from Iranian organizations. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 143, 947–952.

Fierro Moreno, E., Martínez Avila, M., Ortiz Reyes, F., & Martínez Bello, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México.

Gil, A. C. (1991). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. *São Paulo: Editora Atlas S.A., 3.a ed.*

Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>.

Guralnik, D. B. (1980). Webster's new world dictionary of the American language. *New York: Simon & Schuster*.

Hartmann, C. C. (2000). Commitment in organizations: Method Scale Analysis And Test of Effects. *International Journal Of Organizational Analysis*, 8, 89–109.

Hettiarachchi, H. A. H., & Jayaeathua, S. M. D. Y. (2014). The effect of employer work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka. *Journal of Business and Management*, 16(4), 74–83.

Hood, C, & Dunsire, A. (1981) *Bureaucracy: The quantitative comparison of British central government agencies*. University, AL: University of Alabama Press.

Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/13594320042000007>.

Hoy, W.K & Sousa, D. (1984). Delegation: The neglected aspect of participation in decision making. *Journal of Educational Research*, 30, 320-331.

Hyde, A.M. (2016). A Study of Organizational Commitment in Nationalized and Private Banks. *Management and Labour Studies*, 40(2), 75-94.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Sociology in Our Times: The Essentials, 8th edition. Issues, (April), 7-26.

Kandingi, A. A. C. P. de. (2016). A expansão do ensino superior em angola. Um Estudo sobre o Impacto das Instituições de Ensino Superior Privado. Universidade Nova de Lisboa, Fac. Ciencia Sociais e Humanas. Tese de Doutoramento.

Kanter M.Rosabeth. (1986). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Kendall, D., (2011). Sociology in Our Times: The Essentials, 8th edition. Wadsworth.

Khan, A. S & Ackers., P. (2004). Neo-pluralism as a Theoretical Framework for Understanding HRM in Sub-Saharan Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (7), 1330-1353.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>.

Lakatos, Eva M e Marconi, Marina A, 2003. *Fundamentos de metodologia científica*, - 5. ed. - São Paulo: Atlas.pag, 111 e 156.

Loli P, A., Montgómery U., W., Cerón V., F., Del Carpio G., J., Navarro V., V., & Llacho I, K. (2016). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación En Psicología*, 18(1), 105. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11781>.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.

Hill. Mangkunegara, A. P., & Miftahuddin. (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195.

March, J.G. and H. Simon (1958). *Organizations* New York: Wiley.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The Maslach Burnout Inventory Manual. *The Maslach Burnout Inventory*, (May 2016), 191–217. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.

Messner, W. (2017). The role of gender in building organisational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB Management Review*, 29(3), 188–202. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.07.004>.

Meyer J P, Stanley D J, H. L. and T. 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.

Meyer JP, Allen NJ. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum Resour Manag Rev* 2016;78(1):61e89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Meyer, J. P. e Allen, N. J (1997). *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application*. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications.

Meyer, J. P., & Allen, N. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. (Research Bulletin No. 660). London, Ontario, Canada: Department of Psychology, University of Western Ontario.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Science 2008 Navarro. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245.

Meyer, J.P., Allen, N.J e Smith, C.A. (1993), *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.

Meyer, M. W. (1979) *Change in pufaiic bureaucracies*. London: Cambridge University Press.

Meyer, M. W. (1982) "Bureaucratic" vs. "profit" organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (.pp. 89-126). Greenwich, CT: JAI Press.

Michel, S. (1989). *Peut-on gérer les motivations?* Paris, Presses Universitaires de France.

Michel, S. (1994). Motivation et implication professionnelles, apud: de Coster, M. e Pichault, F. (Eds.). *Traité de sociologie du travail. Belgium, De Boeck-Wesmael*, 381–399.

Mishra, P.K.; Das, B.K.; Mishra, C.; Dash, M. (1989). Work culture and organisational role behavior. *Social Science International*, 5, 49–5.

Marilda, T. S. Oliveira. Comprometimento Organizacional De Meyer E Allen – Um Estudo De Exploração E Validação Para Angola. Dissertação de Mestre em Gestão e Políticas Públicas- Lisboa-2013.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, – 20 *Journal of Marketing* Vol. 58 (July 1994), 20-38.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* New York. Academic Press.

Murphy, K.R., Myers, B., Wolach, A.H., (2009). *Statistical Power Analysis: A Simple and General Model for Traditional and Modern Hypothesis Tests*, 3rd edition. Taylor and Francis, Routledge.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145–177.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>. *ology*, 66, 32-42.

Oyinlade, A. O. (2018). Relations of Job Structure to Affective Organizational Commitment, 6(1), 2333–6404. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v6n1a2>.

Paulo, A. R (2004). A reforma administrativa em Angola: retrospectiva e perspectivas. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

Peabody, R. L., & Rourke, F. E. (1965). Public bureaucracies. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago, IL: Rand McNally, 1965, 802–837.

Peretti, J. M. (1985). Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. Sep./Déc. N° 53-54, 62–68.

Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83–101. <https://doi.org/10.1177/0266242604039482>.

Perry, J. L. & Rainey, H. G. (1988) 'The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy', *Academy of Management Review*. *Academy of Management Review*, 13(2), 182–201. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306858>.

Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and P. V. . B. (1974). No Title Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 56, 603 – 9. *Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp.1–18.

Rainey, H. (1989). Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures and Behaviors. *Journal of Management* 15, 2: 229-250.

Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210–224.

Reichers, A. (1985). “A review and re-conceptualization of organizational commitment”. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.

Ritzer, G. and H. M. Trite. (1969). “An Empirical Study of Howard Becker’s Side-bet Theory.”. *Social Forces*, 47, 75–479.

Robbins, S. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sá, M. A. D. e Lemoine (1998). C., O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: *ENANPAD 98, Foz Do Iguaçu, Anais Do 22º Encontro Da ANPAD – CD-ROM*.

Saari, Tiina and Pyöriä, Pasi (2015). *Causes and preconditions for organisational*

Schensul, J.J., LeCompte, M.D., 2010. *Designing and Conducting Ethnographic Research: An Introduction*. Altamira Press, Walnut Creek, CA.

Schensul, J.J., LeCompte, M.D., 2010. *Designing and Conducting Ethnographic Research: An Introduction*. Altamira Press, Walnut Creek, CA.

Scholl, R. W. (1981). “Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force.” *Academy of Management Review*, 6, 589–599.

Solomon, E. (1986). "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*, 71, 247–259.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>.

Steinhaus, S. and Perry, L. (1983). Organizational commitment: Does sector matter? *Public Productivity & Management Review*, 18–34, 40.

Strasser, S., & Bateman, T. S. (1982). Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Proceedings - Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences*, 1(1), 401–403. <https://doi.org/10.5465/255959>.

Thévenet, M. (1983). La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*. Mar./Avr, 40, 18–34.

Totten, R. T. (2012). Qualitative research sample design and sample size: resolving an unresolved issues and inferential imperatives, *Preventive Medicine*, 55(5), 398-400.

Whyte, W. H. Jr. (1956). *The Organization Man*. New York, NY: Simon and Schuster.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349~>.

Williams, L.J & Anderson, S.E., (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 3, 601-617. *Work Innovation*, Vol. 1, No. 3. pp.271–286.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. Thorell A, tradutora.

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>.

### **Sites pesquisados**

[https://uan.ao/cursos/Acerca da UAN](https://uan.ao/cursos/Acerca%20da%20UAN)». Portal UAN site consultado em 12 de Agosto de 2020.

«Os Portugueses no Congo: Lição 6 - Cultura, educação e ensino em Angola». ReoCities Athens. site consultado em 12 Agosto de 2020.

<https://www.educartis.co.ao/centros/instituto-superior-politecnico-internacional-de-angola> site consultado em 12 Agosto de 2020.

<https://www.minfin.gov.ao/PortalMinfin> site consultado em 24 de Agosto de 2020.

## 7. Apêndices

### 7.1. Guião de Entrevista Semi-estruturada

GUIÃO DE ENTREVISTA	
I - DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS	
1- Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2-até 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
3-Tipo de instituição em que trabalha <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada	
4-- Antiguidade ou tempo de contrato <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 4 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	
5-Qualificação   Grau de instrução <input type="checkbox"/> Escolaridade obrigatória   Ensino Médio <input type="checkbox"/> Licenciatura   Graduação <input type="checkbox"/> Pósgraduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/> Outros _____	
6- Tipo de contrato <input type="checkbox"/> Contrato indeterminado   Afetivo <input type="checkbox"/> Contrato a termo certo ou incerto <input type="checkbox"/> Contrato de prestação de serviços <input type="checkbox"/> Outro, Qual:?	
7- Categoria profissional   Nível hierárquico <input type="checkbox"/> Diretor   Chefe de departamento <input type="checkbox"/> Chefe de Repartição   Chefe de secção ( <input type="checkbox"/> Coordenador   Supervisor <input type="checkbox"/> Assistente   Auxiliar <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Outra (..... )	
8- Jornada contratual <input type="checkbox"/> Horário normal  Integral <input type="checkbox"/> Trabalho por turnos <input type="checkbox"/> Isenção de horários	9- Faixa salarial (AOA)* <input type="checkbox"/> Até 50.000,00 <input type="checkbox"/> Entre 100.000,00 e 200000,00 <input type="checkbox"/> Entre 200.001,00 e 400.000,00

I – GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
<p><b>10-Compromisso afetivo (CA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em todo o momento, se sente motivado para trabalhar?</li> <li>• Quais são as situações que o desencorajam a continuar a trabalhar de forma ativa?</li> <li>• Te sentes feliz no departamento/escritório onde te encontras a realizar as tuas atividades laborais?</li> <li>• Ficas à vontade em conversar com outras pessoas sobre o teu trabalho?</li> <li>• Elogias a tua organização diante dos teus amigos, mostrando que ela é uma ótima organização para crescer profissionalmente?</li> <li>• Sentiste-te totalmente ligada aos propósitos da tua organização?</li> <li>• Tens orgulho em dizer aos outros que fazes parte da organização onde prestas serviço?</li> <li>• A nível da tua organização, sentes que os teus superiores e colegas entendem facilmente as tuas necessidades?</li> <li>• Há uma vontade natural de fazeres parte da organização onde trabalhas?</li> <li>• O trabalho que realizas te proporciona satisfação? Sentes-te realizado com o que fazes?</li> </ul>

### **11-Compromisso normativo (NC)**

- Acha que é importante demonstrar fidelidade a tua organização?
- O que leva certas pessoas a mudarem rapidamente de emprego, quando algo não deu certo?
- Os teus pontos de vista sobre a tua organização são os mesmos, quando falas sobre ela publicamente?
- Tens a preocupação pessoal sobre os interesses da tua empresa?
- Julgas importante manter a lealdade dentro da organização?
- O êxito que teve a nível profissional se deve a tua empresa?
- Algum dia, por um motivo qualquer, mudaria de emprego, mesmo que recebesse uma oferta atraente?
- Sentes-te como um funcionário comum na tua organização?
- Que sacrifícios estarias disposto a fazer para que a tua empresa continuasse competitiva?

### **12-Compromisso de continuidade (CC)**

- Será que muita coisa mudaria se eu tivesse que mudar de emprego agora?
- O que te estimulou a permanecer nesta empresa?
- Julgas que reúnas requisitos para trabalhar no mercado de trabalho exterior?
- Será que, mesmo não sendo recompensado, empreenderias esforços extras em nome da organização onde trabalhas?
- Se mudar de emprego, terás que começar uma nova etapa do teu percurso profissional?
- Sentiria a falta dos teus colegas se mudasse de emprego?
- A tua permanência nesta empresa é uma questão de necessidade material, vontade de outrem ou vontade profissional?
- Achas que tens alternativas suficientes para pensar em colocar em outros trabalhos?

### **13-Aspecto: Influência dos líderes**

- Será que os líderes de influenciam os funcionários? E suas opiniões afetam o compromisso dos funcionários ou o compromisso destes depende da sua capacidade de tomar decisões corretivas?
- Julga que a influência dos líderes depende da sua honestidade, integridade ou as declarações deles estão sincronizadas com os objetivos dos funcionários?

### **14-Aspeto: Fatores Organizacionais**

- Julga que as qualidades do líder afetam o compromisso dos funcionários?
- Os incentivos monetários e não monetários são importantes para o compromisso? Ademais, será que os Incentivos não monetários têm efeito imediato?

• Para o compromisso dos funcionários de uma instituição educacional é necessário que haja um ambiente infraestrutural mínimo?

• Quando trabalhas intensamente te sentes inspirada e feliz?

**15- Outros aspetos do compromisso**

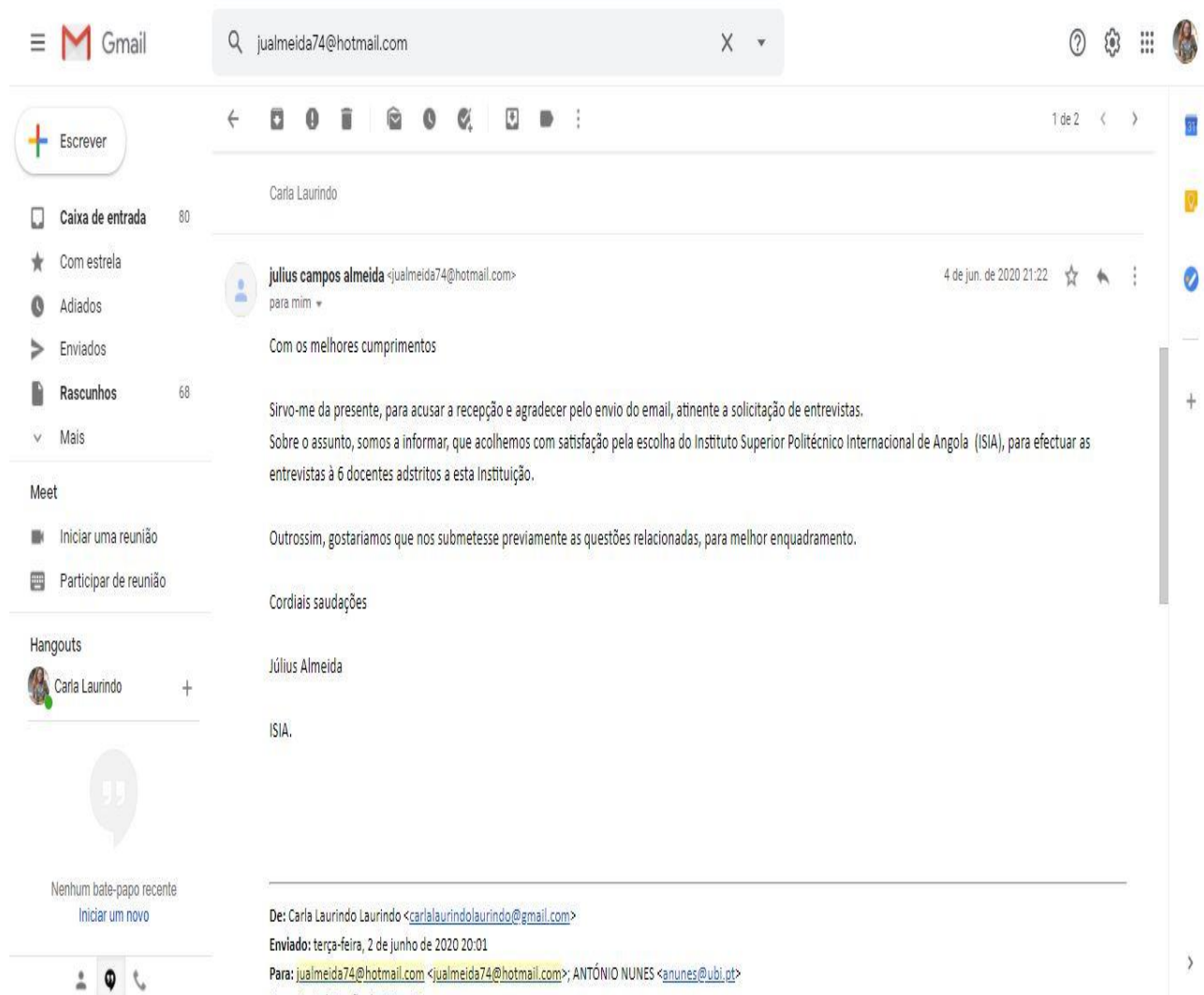
• Existem outros fatores não mencionados que contribuem para a sua ligação à organização?

• Que aspetos considera mais positivos na sua profissão e na sua organização?

• Que aspetos considera mais negativos na sua profissão e na sua organização?

## 8. Anexos

### 8.1. Autorização para realização das entrevistas-ISIA



The screenshot displays a Gmail inbox on a desktop browser. The search bar at the top contains the email address 'jualmeida74@hotmail.com'. The left sidebar shows navigation options: 'Escrever', 'Caixa de entrada' (80), 'Com estrela', 'Adiados', 'Enviados', 'Rascunhos' (68), 'Mais', 'Meet' (with options to start or join a meeting), and 'Hangouts' (with a contact 'Carla Laurindo').

The main content area shows an email from 'julius campos almeida <jualmeida74@hotmail.com>' sent on '4 de jun. de 2020 21:22' to 'mim'. The email body contains the following text:

Com os melhores cumprimentos

Sirvo-me da presente, para acusar a recepção e agradecer pelo envio do email, atinente a solicitação de entrevistas. Sobre o assunto, somos a informar, que acolhemos com satisfação pela escolha do Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA), para efectuar as entrevistas à 6 docentes adstritos a esta Instituição.

Outrossim, gostaríamos que nos submetesse previamente as questões relacionadas, para melhor enquadramento.

Cordiais saudações

Július Almeida

ISIA.

The email footer shows the sender as 'De: Carla Laurindo Laurindo <carlaurindolaurindo@gmail.com>', sent on 'terça-feira, 2 de junho de 2020 20:01', to 'Para: jualmeida74@hotmail.com <jualmeida74@hotmail.com>; ANTÓNIO NUNES <anunes@ubi.pt>'.

## 8.2. Autorização para realização das entrevistas-UAN

*Urgente!*

- TC  
- Solicitar uma  
cópia do  
projeto de  
pesquisa.

24/06/2020

Ao  
Magnífico Reitor da UAN  
Professor Doutor Pedro Magalhães

Lisboa

Assunto: *Solicitação de Entrevista.*

Carla Laurindo, funcionária dos Serviços Académico da Reitoria da Universidade de Aveiro, estudante do mestrado na Universidade da Beira Interior, Portugal, Covilhã, curso de gestão, encontro-me a iniciar o projeto de dissertação, sob orientação do Professor Doutor António João Santos Nunes, com tema Comparação Organizacional-Estudo Comparativo entre Instituições Pública-Privada.

Venho por este meio, solicitar ao Magnífico Reitor a sua superior autorização para fazer realizar entrevista via online em 6 funcionários dos Serviços Académicos ou de outros departamentos da Reitoria. Em anexo, o guião de entrevista.

Com os melhores cumprimentos

Portugal, Covilhã aos 15 de Maio de 2020.

C/c: Vice-Reitor para Assuntos Académicos, Professor Doutor Domingos Margarida;  
-Diretora dos Serviços Académicos, Doutora Rita Dala.

- TC  
- Autorizo  
- Ao VRAAVE, fac.  
com os devidos  
e seguimentos

23/07/2020

\_\_\_\_\_  
Presidente do Departamento de Gestão e Economia

\_\_\_\_\_  
Professor Orientador

\_\_\_\_\_  
Estudante