



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**O Papel dos dirigentes na mediação da relação entre Comprometimento Organizacional e
Intenção de Saída dos trabalhadores da Administração Pública.**

Fernanda Maria Pereira da Silva

Mestrado em Administração Pública

Orientador:
Doutor David Ferraz, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

O Papel dos dirigentes na mediação da relação entre Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída dos trabalhadores da Administração Pública.

Fernanda Maria Pereira da Silva

Mestrado em Administração Pública

Orientador:
Doutor David Ferraz, Professor Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

Dedico este trabalho à minha querida sobrinha Eva.

(In memoriam)

Agradecimentos

Embora este trabalho seja um projeto individual, não posso deixar de agradecer às pessoas que de alguma forma, contribuíram para que este fosse realizado.

Começo por agradecer ao meu marido e filho, o incentivo e apoio para que a realização deste trabalho fosse possível.

Ao meu orientador, o Professor Doutor David Ferraz, por toda a ajuda e orientação na realização deste trabalho, o meu eterno agradecimento.

Agradeço a todos os professores do Mestrado que de forma positiva contribuíram para o meu enriquecimento intelectual.

A minha gratidão ao Professor Doutor Luís Nascimento, pelo tempo disponibilizado e pelas sugestões dadas.

A todos os colegas de mestrado, pelos trabalhos de grupo realizados e pela camaradagem que muito contribuíram para o meu crescimento académico, o meu sincero agradecimento. Um agradecimento especial, aos colegas que responderam ao pré-teste e cujas sugestões, foram uma preciosa ajuda para perceber os aspetos a melhorar.

À Brenda pelo trabalho incansável que teve como delegada de turma, pelo carinho e amizade o meu eterno agradecimento.

E ainda, não podia deixar de expressar a minha gratidão aos dirigentes que permitiram o acesso ao inquérito e incentivaram os seus colaboradores a responder.

E por último, mas não menos importante, o meu sentido agradecimento a todos os trabalhadores da Administração Pública que participaram neste estudo, sem eles nada disto seria possível.

RESUMO

A Nova Gestão Pública assumiu-se como uma peça fundamental na modernização do Estado e da Administração Pública, tornando-se necessário mudar o papel e o perfil dos dirigentes públicos. As capacidades de gestão e de liderança tornaram-se fatores primordiais, gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, passaram a ser fatores chave para o sucesso das organizações.

Tivemos como objetivos centrais deste estudo analisar a relação entre comprometimento com a organização e com o superior hierárquico e a intenção de saída. Será também objetivo, analisar o papel do superior hierárquico na mediação da relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída dos trabalhadores da Administração Pública central.

Para tal, foi realizado um estudo, tendo sido aplicado um inquérito por questionário a trabalhadores em funções públicas da Administração Central do Estado. Participaram neste estudo 1449 trabalhadores, os dados foram analisados com recurso ao SPSS e à macro Process V3.5.

Os resultados evidenciaram o efeito mediador do comprometimento com o superior hierárquico, na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída para as componentes afetiva e normativa. Os resultados obtidos permitiram validar a maioria das hipóteses em estudo e permitiram concluir que quanto mais comprometidas as pessoas estiverem com a organização, menor será a intenção de sair.

Palavras-Chave: Administração Pública, Comprometimento Organizacional, Comprometimento com o Superior Hierárquico, Intenção de Saída.

ABSTRACT

The New Public Management assumed a fundamental role in the modernization of the State and Public Administration, making it necessary to change the role and profile of public leaders. Management and leadership skills have become prime factors, managing human resources, keeping them motivated and providing good working conditions, have become key factors for the success of organizations.

The main objectives of this study were to analyze the relationship between commitment to the organization and to the hierarchical superior and the intention to leave. It Will also be objective to analyze the role of the hierarchical superior in mediating the relationship between organizational commitment and the turnover intention by the workers in Public Administration.

To this end, a study was carried out, with a questionnaire being applied to workers in public functions in the State's Central Administration. 1449 workers participated in this study, data was analyzed using SPSS and macro Process V3.5.

The results showed the mediating effect of commitment to the hierarchical superior, in the relationship between organizational commitment and the turnover intention for the affective and normative components. The results obtained allowed to validate most of our hypotheses under study and allowed to conclude that the more committed people are to the organization, the lesser will be the turnover intention.

Keywords: Public Administration, Organizational Commitment, Commitment to the Hierarchical Superior, Turnover Intention.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
<i>Parte 1. Revisão da Literatura</i>	4
Capítulo 1. A Administração, Reforma da Administração Pública, Gestão Pública	5
1.1. A Administração Pública – O Conceito	5
1.1.1. A Missão da Administração Pública	6
1.2. A Dicotomia Política-administração	7
1.3. A Reforma da Administração Pública em Portugal	10
1.4. A Gestão Pública no Centro da Reforma	14
1.4. Síntese Conclusiva	17
Capítulo 2. Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída: O Papel dos Dirigentes na Gestão de Pessoas	19
2.1. A Gestão de Pessoas e o Papel do Dirigente Público	19
2.2. Gestão Pública e Comprometimento Organizacional	23
2.3. O Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional	26
2.4. Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	27
2.5. Comprometimento com o Superior Hierárquico	29
2.6. Intenção de Saída	30
2.7. Síntese Conclusiva	32
<i>Parte 2. Desenho da Investigação e Tratamento dos Dados</i>	33
Capítulo 3. Desenho da Investigação	35
3.1. Metodologia	35
3.1.1. Justificação do Estudo e Objetivos	35
3.1.2. Modelo de Investigação e Hipóteses	37
3.2. Métodos de Recolha de Informação	41
3.2.1. Inquérito por Questionário	41
3.2.2. Escala de Comprometimento Organizacional	42
3.2.3. Escala de Comprometimento com o Superior Hierárquico	43
3.2.4. Escala Intenção de Saída	44
3.2.5. Escala Competências do Superior Hierárquico	44
3.3. População em Estudo	45

3.4. Síntese Conclusiva	45
Capítulo 4. Tratamento e Discussão dos Dados	47
4.1. Análise Estatística e Caracterização da Amostra	47
4.2. Análise de Fiabilidade	49
4.3. Estatística Descritiva	49
4.4. Teste de Hipóteses	51
4.5. Discussão dos Resultados	56
4.6. Limitações do Estudo	59
4.7. Conclusões	60
Fontes	65
Referências Bibliográficas	67
Anexos	73
Anexo A Inquérito por Questionário	73
Anexo B E-mail de envio do Inquérito por questionário	81
Anexo C Estatística Descritiva Variável Entidade	82
Anexo D T-Test_Variáveis: IS, CO e CHS	83
Anexo E T-Test_Variáveis Competências	84
Anexo F Frequência das Variáveis Competências	85
Anexo G Frequências da Escala Intenção de Saída	86

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Competências Técnicas e Comportamentais	23
Quadro 2.2. As Três Dimensões do Comprometimento Organizacional	27
Quadro 2.3. Antecedentes do Comprometimento Organizacional	28
Quadro 3.1. Escala Comprometimento Organizacional	42
Quadro 3.2. Escala Comprometimento com o Superior Hierárquico	43
Quadro 3.3. Escala Intenção de Saída	44
Quadro 3.4. Escala Competências do Superior Hierárquico	45
Quadro 4.1. Frequências da Variável Administração	47
Quadro 4.2. Estatística das Variáveis Sexo e Idade	47
Quadro 4.3. Frequências da Variável Habilitações Literárias	48
Quadro 4.4. Frequências da Variável Carreira	48
Quadro 4.5. Estatística Descritiva Variável Tempo de Serviço	49
Quadro 4.6. Consistência Interna	49
Quadro 4.7. Estatísticas Descritivas	50
Quadro 4.8 Comprometimento Organizacional e Intenção de saída	51
Quadro 4.9. Comprometimento Organizacional e Comprometimento Com o Superior Hierárquico	52
Quadro 4.10. Comprometimento com o Superior Hierárquico e a Intenção de Saída	53
Quadro 4.11. Mediação - Comprometimento com o Superior Hierárquico Afetivo	53
Quadro 4.12. Mediação - Comprometimento com o Superior Hierárquico Calculativo	54
Quadro 4.13. Mediação - Comprometimento com o Superior Hierárquico Normativo	55
Quadro 4.14. Correlação Competências e Comprometimento com o Superior Hierárquico	55

Índice de Figuras

Figura 3.1. Modelo Conceptual	37
Figura 4.1. Frequências das Variáveis Competências	58

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública atravessou períodos de grandes mudanças, sob a influência dos princípios da Nova Gestão Pública, generalizando-se a ideia de que o modelo de gestão empresarial, baseado na eficiência, eficácia e economia (com ênfase na diminuição dos custos), seria o ideal para as reformas que se pretendiam para a Administração Pública.

No mesmo período, assistimos a inúmeros progressos com a introdução de novas tecnologias, tendo sido dados grandes passos na desburocratização e na desmaterialização dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas. As mudanças tecnológicas e organizacionais tornaram o trabalho mais intelectual (A. V. B. Bastos e Borges-Andrade, 2002). Consequentemente, foi exigido aos atores envolvidos, dirigentes e trabalhadores, que modificassem os seus hábitos e atitudes, por forma a se adaptarem às mudanças do ambiente organizacional, impulsionadas pelas reformas administrativas empreendidas (Araújo, 2002; Madureira, 2007; Madureira e Rodrigues, 2006). Aos dirigentes foi pedido que estivessem no centro da mudança (Madureira, 2015), cabendo-lhes a tarefa de envolver a componente humana no processo (Vaz, 2009), pois, de nada valerão as reformas, se as organizações não dispuserem de uma força de trabalho comprometida e empenhada com os objetivos organizacionais (A. Bastos, 1994; Leite, 2004).

Este contexto, marcado por mudanças substanciais, na forma de trabalhar na Administração Pública, impõe aos dirigentes a criação de condições para que se altere a cultura organizacional, mentalidades e comportamentos. Isto porque, as mudanças, muitas das vezes, afetam diretamente o comprometimento dos trabalhadores com a organização, o que pode, em última análise comprometer também a capacidade da organização em atingir os seus objetivos. Segundo a literatura (A. Bastos, 1993; Meyer e Allen, 1991, 1997; Tett e Meyer, 1993), bons níveis de comprometimento reduzem o absentismo, a rotatividade e os atrasos, aspetos comuns na Administração Pública, e que interferem nos resultados da instituição como um todo. É amplamente aceite na literatura especializada na Gestão de Pessoas, que as pessoas quando comprometidas e satisfeitas, são os recursos mais estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com base nesta evidência, estudos sobre comprometimento organizacional têm procurado identificar o que gera comprometimento, quais os seus antecedentes e as suas consequências. Esses estudos têm sido utilizados para compreender fenómenos como a rotatividade, absentismo e desempenho. Assim, no cenário organizacional, o comprometimento é considerado como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem (Meyer e Allen, 1991). O comprometimento organizacional é entendido

como a variável que melhor permite determinar se o indivíduo pretende, ou não, permanecer na organização, presume-se que funcionários quando comprometidos com a organização têm menos intenção de sair (Mathieu e Zajac, 1990; Tett e Meyer, 1993).

Nos processos de modernização existe uma permanente necessidade de atualização, de empenho, de dedicação e de comprometimento por parte dos recursos humanos. Assim, considerando o comprometimento organizacional como um estado psicológico que reforça a relação entre os indivíduos e a organização, afigurou-se-nos pertinente analisar este fenômeno, no contexto das organizações públicas da Administração Pública Central direta e indireta. Isto porque, acreditamos que o estudo deste construto dentro das organizações públicas, pode conduzir à identificação de fatores importantes para a gestão dos recursos humanos. Consideramos importante compreender o que leva os funcionários públicos a permanecerem, e a colocarem os seus esforços à disposição da organização para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como, compreender as suas motivações na intenção de sair da organização.

O comprometimento com a organização tem implicações importantes para o comportamento no local de trabalho. Os estudos sobre comprometimento têm revelado que os trabalhadores podem-se comprometer com diferentes focos (Meyer e Herscovitch, 2001), isto é, do mesmo modo que os trabalhadores desenvolvem vínculos afetivos com a organização, também o podem fazer com o superior hierárquico. Tendo em conta, que as organizações em alguns casos e para alguns trabalhadores são consideradas entidades abstratas e difusas, o superior hierárquico representa assim, uma entidade mais concreta e visível (Lapointe, Vandenberghe, e Boudrias, 2013). Assim, conhecer as formas como o comprometimento com múltiplos focos se combinam são questões importantes pois, têm implicações diretas para a teoria do comprometimento e para a compreensão do comportamento nas organizações (T. E. Becker, Kernan, Clark, e Klein, 2018), em particular no contexto específico da Administração Pública.

Assim, de forma a orientar o nosso estudo, formulamos a seguinte questão de investigação: *A relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída é mediada pelo comprometimento com o superior Hierárquico?*

Os recursos humanos das organizações públicas são determinantes para concretizar a missão da Administração Pública, na satisfação das necessidades coletivas. Este valor estratégico que os recursos humanos, assumem no seio das organizações, obriga as organizações públicas a dar importância ao estudo do comportamento humano dentro das organizações, assim como a ter em consideração indicadores como a intenção de saída. Apesar de em muitas situações os trabalhadores que tencionam abandonar a organização não o façam, respondem com comportamentos negativos no trabalho, o que pode afetar toda a organização.

É neste quadro que se pretende, com esta dissertação, contribuir para um maior conhecimento sobre comprometimento organizacional no contexto da Administração Pública. Do ponto de vista académico, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da literatura atual sobre a Gestão de pessoas na Administração Pública, apresentando dados empíricos sobre o comprometimento com a organização e com o superior hierárquico.

Ao nível da revisão bibliográfica centramos o nosso estudo, em dois níveis: ao nível macro, o mesmo enquadra-se no aprofundamento da temática da reforma/modernização da Administração Pública e no papel que os dirigentes públicos têm na gestão de pessoas; ao nível micro centramos a nossa análise no comprometimento dos trabalhadores com a organização e com o superior hierárquico e nas suas intenções de saída da organização.

Para tanto dividiu-se o trabalho em duas partes principais: na primeira parte, será elaborada uma revisão da literatura e dos principais conceitos; na segunda parte, será apresentada a metodologia de investigação com a explanação dos objetivos específicos, o modelo conceptual a seguir, as hipóteses em estudo, a população em estudo e as técnicas de recolha de dados utilizadas para depois, se proceder à sua análise, apresentando-se os resultados, principais conclusões e contributos para a área.

PARTE 1: Revisão da Literatura

CAPÍTULO 1: A Administração, Reforma da Administração Pública, Gestão Pública

1.1. A Administração Pública – O Conceito

A origem do termo administrar remonta às expressões latinas *administratio* e *ad ministrare*, não existindo consenso entre os etimologistas, para uns seria *ad manus trahere* que significa trazer à mão, conduzir, servir e para outros deriva de *minister* – o agente, o executor de um serviço (J. Bilhim, 2008:28).

De acordo com Ferraz (2016), administrar consiste na realização de uma determinada atividade ou serviço de acordo com determinados objetivos e numa determinada direção. Sob outra perspectiva, administrar é uma atividade que se concretiza na combinação de meios humanos e recursos materiais e financeiros operacionalizados no seio de uma organização (Caupers, 2013a). Para Gulick (apud J. Bilhim, 2008:29) a Administração tem a ver com fazer coisas, com a prossecução de objetivos definidos.

A Administração Pública existe há tanto tempo quanto a humanidade, a partir do momento que os seres humanos se começaram a organizar em comunidades sentiram a necessidade de uma estrutura de serviços comuns. O princípio da prossecução do interesse público constitui o verdadeiro fio condutor da actividade administrativa, sendo o interesse público a satisfação das necessidades coletivas da comunidade, nesta medida a lei fixa os interesses públicos a prosseguir pela Administração Pública e estabelece igualmente as regras a que deve obedecer tal prossecução (Caupers, 2013b).

Contudo, de acordo com Caupers (2002) nem toda a ação humana que vise prosseguir certos fins é administração, com efeito, sendo a administração uma tarefa ou uma atividade na prossecução de objetivos definidos é necessário que exista uma organização, ou seja, um quadro institucional a quem compete desempenhar essas tarefas.

A Administração Pública é a estrutura encarregue da aplicação das políticas públicas definidas pelo poder político (Ferraz, 2016). Desta forma, podemos dizer que a Administração Pública assenta em estruturas organizacionais em práticas administrativas e valores institucionalizados por meio dos quais os administradores públicos colocam em ação a vontade da autoridade soberana.

Existem tradicionalmente duas grandes formas de entender a administração pública: o sentido orgânico e o sentido material ou funcional. Em sentido orgânico, a Administração Pública confunde-se com o conjunto das organizações públicas, entre as quais a mais importante é o Estado. A administração pública em sentido material ou funcional compreende o conjunto de ações e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas cuja missão consiste em assegurar, em nome do interesse

comum, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar (Caupers, 2013a).

1.1.1. A Missão da Administração Pública

A Administração Pública Portuguesa é constituída por pessoas coletivas de Direito público, que dispõem de personalidade jurídica e pela sua natureza integram um conjunto de estruturas que são designadamente, os órgãos e os serviços administrativos. São órgãos da Administração Pública, os órgãos do Estado e das Regiões autónomas que exerçam funções administrativas; os órgãos dos institutos públicos e das associações públicas; os órgãos das autarquias locais, suas associações e federações (Fontes, 2009).

A missão de uma organização é a sua razão de ser, o motivo que justifica a sua existência. Ao falar-se das missões da Administração Pública é preciso entender as funções que a Administração Pública tem de desempenhar para responder à razão da sua criação pelo poder político. Existe alguma dificuldade em classificar as missões da Administração Pública, devido à heterogeneidade, à multiplicidade e ao carácter altamente interdependente das missões prosseguidas pela Administração (J. Bilhim, 2008:100).

Contudo, a Constituição da República Portuguesa¹ consagra no seu artigo 266º os princípios fundamentais da Administração Pública, desta forma, a função administrativa, sempre subordinada à função legislativa, procura compreender as necessidades públicas de forma, a que as possa satisfazer, em prol do interesse público, sendo a satisfação das necessidades coletivas a razão de ser da existência da Administração Pública. A Constituição da República Portuguesa impõe à Administração Pública, que esta na prossecução da satisfação das necessidades coletivas se guie pelo respeito pelos princípios da legalidade, da imparcialidade, da igualdade, da proporcionalidade e da participação (Fontes, 2009). De acordo com João Bilhim (2006), a satisfação das necessidades coletivas confere à Administração Pública uma certa especificidade que consiste numa dependência instrumental do poder político. A Administração Pública é um instrumento do poder político (Caupers, 2013a).

A Administração Pública para poder prosseguir os seus fins, a sua missão, precisa de ter agentes/funcionários que exerçam/executem as atividades inerentes das suas atribuições, apresentamos duas possíveis definições para designar Função Pública. Função pública, na aceção objetiva, significa uma atividade que é pública, no sentido em que é desenvolvida a favor da coletividade e segundo parâmetros próprios do serviço público. No sentido subjetivo, designa o conjunto dos indivíduos que exerce uma atividade laboral, mediante remuneração e outros benefícios patrimoniais e sociais, para uma entidade pública, sujeitos a uma disciplina

¹ Legislação de Direito Constitucional

jurídica que compreende um mínimo denominador comum de regime jus-publicista, constitucionalmente delimitado (Neves, 2013:172).

A Função Pública é a organização pessoal da Administração, encarregada de zelar pelos interesses da coletividade constituindo assim, o elemento humano da Administração, os funcionários públicos são trabalhadores ao serviço de pessoas coletivas cuja atividade compreende única e exclusivamente a prossecução do interesse público, o funcionário público é um “instrumento” da administração (Moura, 2004:31).

Sistematizando, podemos dizer que a função pública é o conjunto de trabalhadores que presta serviço na Administração Pública e que permite a concretização da sua missão, que é a prossecução do interesse público.

1.2. A Dicotomia Política-Administração

A dicotomia entre política e Administração remonta aos primeiros estudos da administração pública, considerando-se Wilson o seu precursor. O estudo desta relação encontra a sua justificação (Ferraz, 2020) no facto, da Administração Pública ser uma estrutura determinante no processo de governação. A separação entre política e Administração nasce com a publicação do livro de Wilson em 1887, “The Study of Administration”. Wilson defende que a Ciência da Administração se deve separar da Ciência Política e do Direito, os dois campos onde até aí a Ciência da Administração se inseria. A separação entre a política e Administração é uma questão há muito estudada e esteve na origem da Ciência da Administração como disciplina. Woodrow Wilson assentou a sua construção da Ciência da Administração Pública em princípios científicos e na dicotomia entre a política e Administração (J. Bilhim, 2014a).

De acordo com esta perspetiva, os políticos seriam responsáveis pela formulação de políticas, e a Administração realizaria a implementação das mesmas, isto é, as políticas diriam respeito ao que o governo deveria fazer, e a Administração assegurar-se-ia de que assim seria. Quer dizer, a política é o campo específico do estadista, e a Administração é do funcionário técnico (J. Bilhim, 2014a). A Administração e a política são conceitos e, correspondentemente, atividades distintas e separadas, e a primeira estaria subordinada à segunda, embora a Administração, não deixe de gozar autonomia no seu âmbito de aplicação.

Nesta relação entre a política e a Administração Ferraz (2008), destaca dois atores: i) um interveniente político encarregue da definição do interesse público e ii) um interveniente administrativo que atua como instrumento do primeiro. Para Chevallier (2002 apud Ferraz, 2008) a distinção política-administração reside sobre um postulado fundamental: o ator político tem o poder de comando, a Administração através dos funcionários, executa. No entanto para Wilson não basta separar a Administração pública da política, aquela tem de ser científica para aplicar princípios técnicos aos assuntos do governo e legitimar a centralização

da autoridade na esfera executiva (Asensio, 2016:86). A administração científica concebia a Administração Pública, como o espaço da execução das políticas definidas na esfera política.

As ideias de Wilson são reforçadas por Goodnow, na sua obra *Política e Administração*, de acordo com o autor a política relaciona-se com as políticas ou expressões da vontade do Estado e a Administração com a execução dessas políticas (Goodnow 1900 apud Asensio, 2016:87). O autor estabelece uma separação entre as funções políticas e as funções administrativas (Goodnow, 1900 apud Ferraz, 2016). Dos contributos de Wilson e dos seus continuadores, sobretudo Goodnow, ressalta um conjunto de ideais entre os quais a profissionalização e a neutralidade do funcionalismo público. A dicotomia entre a política e a Administração aparece como a divisão entre quem estabelece as diretrizes, e quem está destinado a executá-las.

O contributo de Max Weber dá-se ao nível do estatuto da burocracia, de acordo com Weber a burocracia constituía uma condição necessária, ou um meio organizado para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização. As formas de organização que se organizassem de acordo com este modelo seriam superiores às outras formas de organização (Ferraz, 2008). Weber defende o recrutamento com base no mérito e não por indicação política, o salário corresponde a uma posição na hierarquia e a função determina a posição ocupada na hierarquia. Neste modelo, a Administração tinha o seu domínio de atividade bem definido e assente numa estrutura de controle e comando formalmente hierarquizada, os processos de trabalho encontravam-se padronizados por meio de leis, regras, regulamentos e procedimentos formais (Ferraz, 2016). A burocracia deveria atuar de forma apolítica e imparcial, com base numa sólida formação profissional (J. Bilhim, 2014a).

O modelo burocrático organizou-se numa estrutura vertical, no que diz respeito ao trabalho e na distribuição da autoridade, centralizando no topo a responsabilidade e enfatizando o controlo hierárquico. Ideais como a continuidade e a estabilidade, sistema de carreira, regulamentos internos, imparcialidade e a conformidade com as normas, assumem-se como centrais para a definição do modelo de atuação dos serviços e da gestão dos recursos humanos (Araújo, 2007).

A tendência para profissionalizar a Administração fez surgir os primeiros estatutos de funcionário público, a função pública, é apresentada por Weber, como uma vocação que passa pela aceitação de deveres e pela obtenção de uma existência segura (estatuto), onde se configura que idealmente o político deva estar afastado do burocrata dado que ambos têm carreiras, papéis e funções diferentes, pois um decide e o outro executa (F. Nunes, 2012). Segundo Rocha (2001), o aparecimento do estatuto dos funcionários garantia autonomia perante o poder político e permitia a neutralidade e independência. E ainda, os estatutos protegiam os funcionários contra a arbitrariedade do poder político. Com o aparecimento dos

primeiros estatutos surgem também as bases para o modelo de nomeação, baseado no mérito, cujas características são (Rato e Ferraz, 2008):

- Recrutamento, seleção e promoção na carreira com base no mérito;
- Representatividade social nas funções administrativas;
- Proteção do funcionário e neutralidade face ao poder político;
- Unidade de serviço;
- Isenção e imparcialidade.

O modelo tradicional de carreira caracteriza-se por ser um sistema vitalício, estatutário, assente na igualização dos trabalhadores e na antiguidade, os funcionários eram recrutados para determinada carreira, sendo promovidos e pagos de acordo com um determinado estatuto, a entrada na carreira faz-se pela base e os funcionários gozam de garantia de emprego. No sistema de emprego os funcionários são admitidos para determinado trabalho, sendo o conteúdo funcional definido pela organização ou departamento, não existindo segurança no emprego, este sistema de recrutamento assemelha-se ao recrutamento do setor privado (Rocha, 2005).

A passagem do modelo de administração científica ou tradicional para o chamado modelo profissional surge na sequência do estado de “Welfare”, onde se verifica um aumento das funções do Estado, determinando um aumento dos funcionários públicos e conseqüentemente da despesa pública (Rocha, 2001). Com o alargamento das funções do Estado, a globalização e a evolução das novas tecnologias, o contexto onde o modelo burocrático se desenvolve deixa de ser previsível e a mudança passa a ser uma constante, desfavorecendo os modelos organizacionais administrativos assentes em procedimentos rígidos e estandardizados (Ferraz, 2013).

As estruturas dos serviços públicos baseadas em modelos burocráticos não estão preparadas para lidar com os ambientes instáveis e dinâmicos, fruto dos desafios da globalização. As críticas feitas pela Teoria da Escolha Pública, de que os funcionários e dirigentes da Administração Pública procuram, no exercício das suas funções, obter vantagens pessoais ao invés da maximização do interesse público, mais as críticas ao Estado Social e ao modelo burocrático, contribuem para o aparecimento de um modelo alternativo ao modelo burocrático (Ferraz, 2013).

Com o New Public Management dá-se a passagem do regime de carreira para o regime de emprego, aproximando assim aos regimes de emprego existentes no setor privado. Defende-se a ideia de que um modelo de gestão empresarial, baseado na eficiência, na eficácia e na economia, contribuirá para um aumento do desempenho administrativo, e conseqüentemente conduzirá a uma diminuição dos custos de funcionamento (Rato e Ferraz, 2008). A ideia da segurança no emprego desaparece progressivamente com a passagem do regime de carreira para o regime de emprego.

Os novos modelos de emprego, baseados na contratação individual caracterizam-se por (Rato e Ferraz, 2008):

- Flexibilização das relações laborais;
- Responsabilização de funcionários e dirigentes públicos, em função dos resultados alcançados;
- Supremacia dos valores de eficiência económica.

A dicotomia política-administração tem sido defendida com o argumento de que a divisão dicotómica entre a política e a Administração aumenta a responsabilização e a capacidade de planeamento democrático dos dirigentes públicos (Asensio, 2016). A preocupação comum aos autores que defendem a dicotomia é a de aumentar a eficiência do Estado, vinculando a Administração à tarefa da execução, excluindo-a das inclinações de natureza política, que caberiam aos administradores.

Contudo, de acordo com (Ferraz, 2020), se tradicionalmente se defendia uma total separação entre política e Administração, na atualidade, cada vez mais autores reconhecem ligações próximas entre as esferas política e administrativa. Ainda de acordo com o autor, apesar de teoricamente a dicotomia política/administração tenha sido o sistema dominante durante vários anos e tenha contribuído para uma redução dos sistemas de favorecimento. A total separação entre política e Administração foi sendo questionada ao longo dos anos, por vários autores que consideram que uma total separação entre política e Administração é impraticável ou mesmo indesejável.

1.3. A Reforma da Administração Pública em Portugal

De forma a satisfazer as necessidades dos cidadãos, as últimas décadas foram pautadas por várias reformas dos Estados e das Administrações Públicas de vários países, Portugal não foi exceção. De acordo com Araújo (2000:39), o principal objetivo da reforma administrativa é melhorar a condição dos serviços públicos através da eficiência, eficácia e responsabilidade. A reforma administrativa é um incitamento externo orientado para um sistema administrativo de forma a melhorar a forma como ele funciona. Reforma administrativa é “o uso deliberado da autoridade e influência para aplicar novas medidas a um sistema administrativo de forma a mudar as suas metas, estruturas e procedimentos tendo em vista o seu melhoramento para fins de desenvolvimento” (United Nations, 1983 apud Araújo, 2000:40). Podemos dizer que, o processo de reforma administrativa é um processo de mudança, destinado a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em concordância com as pressões do ambiente político e social, ultrapassando as clivagens e falta de comunicação nas relações entre os cidadãos e a Administração (Araújo, 1993 apud Araújo, 2000:45).

Segundo, Madureira e Rodrigues (2006) a reforma administrativa pode ser encarada como um projeto integrado, complexo e diversificado onde é necessária uma gestão atenta e

conciliadora dos diversos atores, dos seus comportamentos e das suas expectativas. De acordo com Mozzicafreddo (2001:10), a reforma é uma política pública no sentido que é uma representação social, um discurso e uma prática política sobre administração. E ainda, a reforma administrativa ou modernização administrativa é uma teoria política de organização do Estado e da sociedade (Mozzicafreddo, 2001:26)

O processo de reforma da Administração pública “acompanha a evolução do conjunto da sociedade e das suas instituições, como entidade com uma estrita relação com o Estado e com o modelo de Estado com o qual coexiste” (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011:5). Podemos ainda dizer que, “a reforma da administração é condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade do social e pela orientação do poder político das sociedades, onde as escolhas coletivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, são de ter em conta para que tanto a reforma como a legitimidade dos seus objetivos e funções sejam reconhecidas pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento”(Mozzicafreddo, 2001:30).

De acordo com Bilhim (2008:283), as reformas da Administração pública assumiram-se como instrumentos destinados a resolver problemas, nomeadamente a nível do combate à corrupção; superação de formalismo; redução do clientelismo; diminuição de desigualdades; má imagem dos serviços prestados e baixa qualidade; controlo de custos e falta de recursos qualificados.

A reforma da Administração tem sido uma preocupação constante, por parte da maioria dos governos europeus, considerando-se a modernização do Estado como um processo de constituição de cidadania e de otimização dos recursos públicos. Contudo, no período em que a generalidade dos países da OCDE, adotavam medidas de reforma que visavam a redução da intervenção do Estado e, em particular, o desmantelamento do Estado Social, em Portugal só se começa a construir e consolidar o Estado Social na década de setenta (Araújo, 2005). Por esse motivo, o movimento da reforma que ocorreu na Administração Pública portuguesa, nos finais da década de setenta, foi confrontado com uma situação e um contexto distinto daquele que caracterizava os países da OCDE. As funções do Estado Social, nomeadamente a saúde, a educação, a segurança social e a habitação eram incipientes ou não contemplavam a totalidade da população. A ação social resultava fundamentalmente da iniciativa das estruturas corporativas ou de instituições sem fins lucrativos, limitando-se o Estado a regular e fiscalizar o seu funcionamento.

Durante o Estado Novo, foram operacionalizadas algumas medidas legislativas inerentes à reforma da Administração pública, como a criação da Secretaria da Reforma Administrativa, em 1969, e a criação de uma estrutura estatal com preocupações nas áreas da formação, das condições sociais e do regime jurídico. Podemos dizer que, o movimento de reforma em Portugal, foi iniciado no final dos anos 70 do século passado com a preocupação da

reorganização administrativa por parte dos sucessivos governos (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011:14).

O modelo burocrático (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011:17), que marcava a Administração Pública das últimas décadas, assumia as seguintes características:

- Insuficiente organização do trabalho e limitados níveis de produção individual;
- Procedimentos complexos, linguagem administrativa codificada e atendimento indiferente ao utente;
- Sobreposição de organismos e tarefas e descoordenação das responsabilidades;
- Insuficiente liderança das chefias intermédias e superiores sobre os processos e sobre os recursos humanos;
- Desadequada afetação e distribuição do pessoal no contexto geral, evidenciado pelo facto de parte significativa dos técnicos superiores fazerem trabalho administrativo e tarefas rotineiras;
- Existência de organismos com as mesmas tarefas e ausência de economia de escala;
- Desresponsabilização no processo decisório e menor preocupação com o controlo dos custos e com a qualidade da função;
- Um relativo clientelismo institucional, tanto no recrutamento como na utilização coletiva dos recursos coletivos e oportunidades institucionais;
- Fraca relação entre custo e desempenho medido em termos do peso financeiro nas despesas públicas.

Segundo (Araújo, 2005), até à década de oitenta, apesar da reforma administrativa constar da agenda política dos governos, apenas ocorreram mudanças pontuais de modernização. Não houve grandes mudanças no funcionamento do sistema administrativo e as iniciativas de reforma geralmente enfatizavam a desburocratização, mas ficavam muito aquém daquilo que o país necessitava. Ainda, de acordo com Bilhim (2008:283), as sucessivas reformas ocorridas em Portugal visaram a resolução do Estado de Bem-Estar Social, sendo uma mudança orientada por “pequenos passos” caracterizando-se por uma modernização incremental e de melhorias contínuas.

A partir de meados da década de oitenta, assiste-se a uma reforma administrativa, que se traduz num conjunto de iniciativas que consubstanciam características para uma mudança de paradigma da Administração Pública. O modelo tradicional é questionado, emergindo uma nova orientação que assume como retórica colocar os cidadãos no centro da reforma. Esta retórica é levada ao terreno através de um vasto programa de modernização para reduzir as formalidades e aumentar a transparência administrativa (Araújo, 1993 apud Araújo, 2005). A tônica dominante é que mercado e participação são conceitos fundamentais e a cidadania ativa é a chave da democracia (Salis Gomes, 2000).

De acordo com Mozzicafredo e Gouveia (2011:12), os diferentes momentos de reforma em Portugal, incidiram nos seguintes pontos:

- Reorganização da Administração Pública e do Estado;
- Gestão e avaliação dos recursos humanos;
- Simplificação administrativa e desburocratização.

De acordo com Madureira (2015), o movimento de reforma em Portugal foi consensual no listar das suas principais preocupações: a melhoria da imagem do serviço público e a recuperação do seu prestígio, a dignificação dos funcionários públicos e o aumento das suas qualificações académicas e profissionais e a mudança de atitude dos dirigentes e funcionários.

De facto, os passos dados na reforma administrativa em Portugal estão relacionados com o exercício da governação, cujos programas influenciam a eficácia das políticas. Segundo Mozzicafredo (2001:10), às políticas públicas vistas enquanto representação social, não foi alheia o seguimento da moda disseminada de que a gestão seria a cura para os males económicos e sociais. Podemos dizer que, a expansão das funções do Estado nas diversas áreas da sociedade e, conseqüentemente, o aumento das despesas da Administração Pública, estiveram na maioria dos programas dos diferentes governos como preocupação para a redução dos custos.

Chegados aqui, podemos dizer que as reformas da Administração Pública em Portugal orientaram-se segundo uma lógica de mercado, com privatizações, agências independentes, contratação e parcerias, transferindo-se para a Administração as técnicas da gestão aplicadas ao setor privado, principalmente orientadas para o cliente/utente (Mozzicafredo e Gouveia, 2011:50). Ainda, de acordo com os autores o processo de reforma foi orientado por medidas práticas de resposta aos problemas de funcionamento, com base nas seguintes perspetivas (Mozzicafredo e Gouveia, 2011:49):

- ✓ Continuidade - atravessa os diversos ciclos políticos favorecendo a continuidade dos programas;
- ✓ incremento – os programas e as medidas de reforma foram aumentando e melhorando as diferentes especificidades, incrementando o valor das medidas sem alterar expressivamente o seu principal enfoque;
- ✓ convergência – entendimento de que a maioria das reformas introduzidas se insere, com as naturais diferenças, nas orientações das reformas dos restantes países europeus.

Portanto, a modernização a que se assistiu nos últimos trinta anos foi operada através de uma relação de compromisso entre a pressão externa e por oportunismo político interno. Importando das organizações internacionais (OCDE, EU, Fundo Monetário Internacional,

Banco Mundial) o que fosse mais favorável aos intuítos políticos do momento (J. A. Bilhim e Gonçalves, 2020).

1.4. A Gestão Pública no Centro da Reforma

A reforma da Administração Pública iniciada em meados da década de 70, e cujo objetivo era resolver a crise do “Estado de Welfare”, e sob a influência da Nova Gestão Pública, visa um funcionamento mais profissional, mais eficaz e eficiente, numa perspetiva de aproximação à gestão privada (C. Rodrigues, 2011:141). A Nova Gestão Pública surge enquadrada na corrente gestionária que se caracterizava pela crença de que a gestão privada é superior à gestão pública (Araújo, 2000; Ferraz 2013), não existindo diferença entre organizações públicas e privadas. Esta corrente teórica da Nova Gestão pública surge no panorama das reformas administrativas e da modernização como um modelo alternativo à gestão pública tradicional (C. Rodrigues, 2011:138).

O *New Public Management* é um conjunto de conceitos e práticas específicas que consistem numa maior ênfase no desempenho, especialmente por meio da medição dos resultados; ênfase em tratar os utilizadores dos serviços como clientes e na utilização de técnicas de melhoria de qualidade (Pollitt e Bouckaert, 2011:16).

De acordo com Hood (1991), o *New Public Management* é a designação atribuída a um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes que dominaram as agendas da reforma em muitos dos países da OCDE, desde o final dos anos setenta. Os principais elementos caracterizadores do *New Public Management* foram sintetizados por Hood (1991): a) gestão profissional; b) padrões específicos e avaliação de desempenho; c) ênfase no controlo dos resultados; d) desagregação da unidade; e) maior competição; f) ênfase nos estilos de gestão do setor privado; g) maior parcimónia na utilização dos recursos.

Em Portugal, o conceito de *New Public Management* surge como reação à ineficiência da Administração Pública, assente no pressuposto de que tudo o que é público, ao ser ineficiente, sai mais caro ao cidadão do que se fosse prestado pelo sector privado (Rocha, 2001). Esta transposição dos princípios do *New Public Management* para a Administração Pública portuguesa levou a que ganhassem destaque os aspetos relacionados com a transparência dos atos da administração, uma melhor gestão de recursos humanos e financeiros, a importância do cidadão enquanto cliente e a qualidade do serviço que lhe é prestado, assumindo que a gestão privada é melhor que a gestão pública (J. Bilhim, 2008:302). Os processos de reforma traduziram-se num aumento da racionalidade e profissionalização da Administração Pública, maior informação ao cidadão e aumento da qualidade do serviço público (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011:38).

Esta nova orientação gestonária coloca os cidadãos no centro da reforma, através de um vasto programa de modernização para reduzir as formalidades e aumentar a transparência administrativa. O cidadão é visto como o cidadão-cliente, consumidor cujas necessidades se devem satisfazer, mas é visto também como um parceiro que deve ser chamado a participar na gestão pública (Salis Gomes, 2000).

Segundo Araújo (2005), na reforma da Administração Pública portuguesa, identificam-se quatro características fundamentais da matriz gestonária, a saber: i) orientação para os resultados e clientes; ii) o esforço para mudar valores e atitudes; iii) a qualidade nos serviços e a procura de melhor desempenho; iv) a preocupação com o pragmatismo.

E ainda, de acordo com Nunes (2009), podemos verificar muitos dos ideais do *New Public Management*, nos movimentos de reforma em Portugal, já que esses movimentos promoveram fortemente a lógica de mercado: privatizações, criação de agências independentes, orientação para o cliente e o utente, etc.; simplificação de procedimentos, estatuto do funcionário público e flexibilização na relação laboral, entre outras.

Para Madureira (2020), as influências do *New Public Management* fizeram se sentir a partir de 1987 com a eleição do primeiro Governo de maioria do pós 25 de abril. As privatizações, o recurso ao *outsourcing* e a empresarialização de alguns setores-chaves da economia contribuíram para a reforma administrativa, ainda que de acordo com o autor de forma confusa, na medida em que na altura coexistiam os três modelos: o estatutário, o político e o managerial.

De acordo com Rocha (2001), as reformas ocorridas nos últimos anos no que diz respeito aos recursos humanos, permitem identificar na estratégia da Nova Gestão Pública, três objetivos fundamentais: remodelação do ambiente da função pública; reforma da cultura organizacional e reafirmação do controlo político sobre os funcionários.

As reformas visam, entre outros objetivos gerais, aumentar a qualidade dos serviços públicos e orientar os serviços públicos para os resultados. Assim, a gestão por objetivos surge como a matriz de mudança da administração, procurando ligar objetivos e resultados. Esta matriz introduz novas práticas de gestão e procura induzir uma cultura de mérito e de avaliação de resultados, direcionando as pressões de reforma sobre os funcionários e a gestão dos serviços públicos (Araújo, 2007). A gestão orientada pelos resultados assume total importância na estratégia de reforma da administração pública em Portugal (Araújo, 2008), visando atingir três objetivos interdependentes: a melhoria da gestão e da prestação de serviço; aumento da responsabilização e do controlo; obtenção de economias e redução de custos financeiros.

Em termos gerais, os principais diplomas legais que surgiram para transpor para a Administração Pública portuguesa os princípios inseridos na lógica do *New Public Management*, foram os seguintes:

- Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, de 30 de junho, teve como objetivos: prestigiar a Administração Pública; racionalizar e modernizar as estruturas; reavaliar as funções do Estado; promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência (Rocha, 2005).
- Resolução do Conselho de Ministros 53/2004, de 21 de abril de 2004, determina que o desenvolvimento do País, teve como objetivo estratégico estabelecer uma nova matriz, edificada na gestão por objetivos, forçando desta forma uma integração entre as avaliações dos organismos públicos e as avaliações do desempenho ao nível individual (Madelino, Mozzicafreddo, e Matos, 2015).
- Resolução de Conselho de Ministros, nº 124/2005, cria o Programa PRACE que teve como objetivos, reestruturar a administração direta e indireta; racionalizar e, eventualmente, externalizar as funções produtivas e prestação de serviços; promover a concentração física de serviços do Estado; desenvolvimento dos serviços partilhados.
- Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro: aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.
- Lei n.º 10/2004, de 22 de março: cria o sistema integrado da avaliação do desempenho na Administração Pública.
- Lei n.º 23/2004, de 22 de junho: aprova o regime jurídico ou contrato individual de trabalho da Administração Pública.
- Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro: estabelece o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da administração pública, visando o seu aproveitamento racional.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro: estabelece o Sistema Integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública- SIADAP
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro: estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro: aprova o estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro aprova o contrato de trabalho em funções públicas.
- Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado – PREMAC. Aprovado em 20 de julho de 2011, inserido num quadro de ajustamento orçamental, visou a redução das estruturas da Administração Central e do número de dirigentes
- Lei nº 64/2011 de 22/12/2011: cria a CReSAP, Comissão para o Recrutamento e Seleção da Administração Pública.

- Lei 35/2014², de 20 de junho aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.
- DL n.º 4/2015, de 07 de janeiro aprova a revisão do Código do Procedimento Administrativo.
- Lei nº 128/2015, de 3 de setembro, procede à primeira alteração à Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior. E procede à sexta alteração à Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, referente ao estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Atualmente, as preocupações com a modernização da Administração Pública continuam a fazer parte dos programas de Governo, assim, no Programa do XXI Governo Constitucional, são elencados objetivos de modernização do Estado, através do reforço da inovação e da descentralização, através de um novo programa Simplex, centrado nos interesses das empresas e dos cidadãos. O Programa do XXII Governo Constitucional, mantém os objetivos de promover a simplificação administrativa e a desburocratização dos procedimentos administrativos. Reforça o papel da CReSAP no recrutamento e seleção de dirigentes superiores e intermédios da Administração pública, pretendendo garantir a transparência, o mérito e a igualdade de oportunidades, com vista à criação de uma nova geração de dirigentes públicos qualificados e profissionais, cujos resultados sejam avaliados periodicamente. Reforça a necessidade de formação para a capacitação em liderança de equipas, com vista a uma gestão eficiente e eficaz dos serviços e com funcionários motivados, de forma a fortalecer a Administração Pública enquanto prestador de melhores serviços.

1.5. Síntese Conclusiva

Neste primeiro capítulo procurámos abordar a temática da Administração Pública. Iniciámos com uma análise conceptual, sobre o conceito de Administração Pública e sobre a sua missão.

No ponto seguinte abordámos a dicotomia política e Administração, de onde se releva, que esta teoria atribui à Administração a implementação das políticas públicas, ficando para os políticos a formulação das mesmas. E ainda, a passagem do modelo de carreira para o modelo de emprego.

Numa terceira fase abordámos, a temática da reforma da Administração Pública Portuguesa, onde sobressai que, com a necessidade de termos uma Administração Pública mais eficiente e eficaz, a reestruturação dos últimos anos resultou, na simplificação de procedimentos através de uma desburocratização dos serviços.

Por último abordámos a Gestão Pública no centro da reforma, destacando, as seguintes considerações, nos últimos 30 anos em Portugal, a reforma administrativa foi dominada pelos

² Atualmente na 15ª Versão aprovada pela Lei nº 2/2020, de 31 de março.

princípios *managerialistas* que contribuíram para as sucessivas vagas de privatizações, para a empresarização e reestruturação da Administração Pública, bem como para a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados (Madureira, 2020).

Capítulo 2. Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída: O Papel dos Dirigentes na Gestão de Pessoas

2.1. A Gestão de Pessoas e o Papel do Dirigente Público

A Nova Gestão Pública assumiu-se como uma peça fundamental na modernização do Estado, emergindo a necessidade de mudar o papel e o perfil dos dirigentes públicos, sendo necessário privilegiar as suas capacidades de gestão e de liderança. Da condição de meros administradores de organismos públicos é lhes pedido que desempenhem um papel semelhante ao dos gestores, devendo conduzir as instituições como unidades produtivas ou prestadoras de serviços. Contudo, o papel dos dirigentes não se resumirá às preocupações com a eficiência e eficácia, mas terá de compreender a reconciliação de expectativas, as necessidades coletivas, as considerações sociais e económicas de forma a encontrar soluções que lhe permitam resolver os problemas (Araújo, 2002; R. Denhardt e Denhardt, 2000).

Esta nova Gestão Pública propôs alguns desafios à gestão dos recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito às relações humanas, com a necessidade de saber alinhar os trabalhadores e dirigentes de forma a atender as necessidades e expectativas dos cidadãos-cliente. O papel dos dirigentes assume assim particular importância, entre as exigências de responder às necessidades dos cidadãos-clientes e na de saber gerir os recursos humanos. No caso da Administração Pública portuguesa, onde existe um forte domínio das estruturas hierárquicas piramidais, com decisões e regras a serem ditadas no topo, o papel dos dirigentes afigura-se determinante no processo de reforma (Madureira, 2008). Portanto, os dirigentes são cada vez menos vistos como alguém cuja finalidade consiste em resolver os problemas e as dificuldades, mas antes como os indivíduos que promovem as necessárias adaptações institucionais no interesse do serviço público (Faria, 2002).

Os cargos de dirigentes correspondem a cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e organismos públicos³. Os dirigentes têm como missão garantir a prossecução das atribuições cometidas ao serviço de acordo com a lei, e as orientações contidas no programa de Governo. A Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, estabelece as regras e princípios de atuação dos dirigentes, com intuito de inserir a cultura de mérito e exigência transversal a toda a Administração Pública. A referida Lei aprovou o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

A Lei nº 51/2005, de 30 de agosto, estabelece que o recrutamento para os cargos de direção superior se faça por escolha, de entre indivíduos licenciados, vinculados ou não à

³ Cfr. nº 1 do artigo 2º da Lei n.2/2004

Administração Pública, que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respetivas funções.

Em 2011 foi publicada a Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior. A referida lei estabelece que a forma de recrutamento e seleção dos titulares de cargos de direção superior de 1º e de 2º grau, passa por um procedimento concursal a efetuar pela Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública – CReSAP, mediante iniciativa do membro do Governo com poder de direção e superintendência. O recrutamento dos dirigentes públicos superiores é feito, por procedimento concursal, de entre indivíduos com licenciatura concluída há pelo menos 12 ou 8 anos, conforme se trate de cargos de direção de 1º ou 2º grau, pertencendo ou não à Administração Pública.

A Lei nº 128/2015 de 3 de setembro, procede à sexta alteração à Lei 2/2004, de 15 de janeiro e à primeira alteração à Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública. A Lei n.º 26/2019, de 28 de março, vem estabelecer o regime de representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública, exigindo a proporção de 40% de pessoas de cada sexo como limiar mínimo de representação. O desempenho de funções dirigentes, nos termos da Portaria n.º 1141/2005 de 8 de novembro, é acompanhado pela realização de formação profissional específica em gestão nos domínios da Administração Pública (J. Bilhim, 2018).

Conforme já referimos no capítulo anterior, a reforma da Administração Pública em Portugal, contemplou a redução das estruturas, mas com especial ênfase nos recursos humanos, nomeadamente, nos seus dirigentes. A reforma da Administração Pública, ao atribuir maior autonomia aos dirigentes face ao poder político, apela à necessidade de que o recrutamento, seleção e avaliação dos dirigentes deve assentar exclusivamente em critérios de competências técnicas e profissionais.

Segundo Madureira (2010), as competências tornaram-se fundamentais como fator de legitimação para o recrutamento e para o exercício de funções públicas de funcionários e dirigentes. Assim, o papel dos dirigentes públicos altera-se substancialmente passando a ter um perfil distinto de tarefas e competências que devem assegurar uma participação pública informada, consensual, transparente, isenta, representativa e neutral (Ferraz e Rodrigues, 2010).

Os dirigentes encontram-se exclusivamente ao serviço do interesse público e, no desempenho das suas funções, devem atender aos princípios da legalidade, da justiça, da imparcialidade, da boa fé, da responsabilidade, da transparência, da competência e da proporcionalidade (J. Bilhim, 2018). Assim, no exercício da sua atividade profissional devem

liderar, motivar, empenhar e valorizar os funcionários, assegurando um esforço conjunto para melhorar o bom desempenho e imagem da organização.

Sendo a mudança comportamental dos funcionários e dos dirigentes o ponto chave da reforma da modernização administrativa (Madureira e Rodrigues, 2006) espera-se que os dirigentes, consigam implementar nas organizações, as regras e objetivos necessários ao envolvimento e cooperação dos seus colaboradores. Os dirigentes das organizações públicas devem ser verdadeiros líderes, capazes de transmitir a missão, visão e os valores pelos quais a sua organização se rege, devem ser um exemplo para os seus subordinados.

Para além da essencial capacidade de liderança, Araújo (2002) realça, o papel de mediador que os dirigentes da Administração Pública devem possuir. Isto porque, não se pode pedir aos funcionários transformações comportamentais, relacionais e conseqüentemente intrapessoais, se as organizações e os seus dirigentes não estiverem também preparadas para acompanharem essa mudança.

Com efeito os dirigentes da Administração Pública desempenham um papel fundamental no modo como as organizações concretizam os objetivos e as metas organizacionais, contribuindo para a prossecução dos objetivos do próprio Estado. Deste modo, o dirigente público deverá ser um conciliador de interesses (Ferraz, 2008), uma vez que é o canal pelo qual vários atores comunicam aos poder político as suas pretensões. Por conseguinte, no exercício das suas funções os dirigentes devem pautar-se por condutas irrepreensíveis, pois, têm responsabilidades no exemplo que transmitem, o comportamento ético e íntegro deve nortear toda a sua atuação, devendo ser promotores de uma conduta ética (J. Bilhim, 2014b).

Competindo-lhes promover uma gestão orientada para os resultados de acordo com os objetivos anuais a atingir, a sua atuação deve ser orientada por critérios de qualidade, eficácia, eficiência, simplificação de procedimentos, cooperação, comunicação eficaz e aproximação ao cidadão (J. Bilhim, 2008:240).

Assim, no atual paradigma da Administração Pública (Ferraz, 2016), espera-se que o perfil e as tarefas dos dirigentes passem por: agregar preferências sociais; fomentar a participação em rede; moderar e conciliar interesses; construir consensos; garantir a representatividade de todos os interessados; garantir a neutralidade e a independência das propostas; assegurar a transparência dos processos participativos; dinamizar a informação e o conhecimento e saber comunicar de forma eficiente e eficaz para os diversos públicos.

De acordo com Faria (2002), os dirigentes devem abandonar a tradicional cultura de comando e controlo e devem cultivar uma cultura de liderança. Devem ser os elementos de ligação entre os objetivos estabelecidos e o envolvimento dos serviços, sendo que, o desenvolvimento de boas práticas de gestão só pode ser alcançado se for estimulado, planeado e articulado por cada dirigente. Conseqüentemente, devem no exercício das suas funções ser capazes de gerir os seus funcionários, promover o trabalho em equipa e devem

promover uma cultura organizacional que valorize o trabalho no setor público. Cabendo-lhes ainda adquirir o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para o novo papel que as reformas dos últimos anos lhes atribuíram.

Deste modo, as competências técnicas, tradicionalmente consideradas como as mais importantes para o exercício do cargo de dirigentes, já não são suficientes (Araújo, 2007). Devendo possuir, entre outras competências, capacidade de gestão, sentido de liderança, autonomia e inovação, para poderem alcançar os fins propostos.

Segundo (Bilhim, 2019), o exercício da função dirigente está dependente da posse de perfil, experiência e conhecimentos adequados para o desempenho do respetivo cargo, bem como da formação profissional específica. No caso da seleção dos dirigentes superiores, a CReSAP *“procede à seleção com base nos critérios..., designadamente liderança, colaboração, motivação, orientação estratégica, orientação para resultados, orientação para o cidadão e para o serviço público e aptidão. Procura identificar nos candidatos a sua qualidade relativa, manifestada através da combinação de competências de gestão e de competência comportamentais...”*⁴.

A condução das organizações públicas pressupõe a capacidade de definir e partilhar objetivos, deste modo, os dirigentes devem possuir essas capacidades, isto é, devem ser capazes de definir metas, objetivos e devem saber partilhá-los com todos os intervenientes da organização. Os dirigentes ao serem os elementos de ligação entre os objetivos estabelecidos e o envolvimento dos serviços, devem, no exercício das suas funções ser capazes de gerir os seus funcionários, promover o trabalho em equipa de forma a alcançar as metas organizacionais.

Assim, é necessário que os dirigentes possuam as competências necessárias para o cargo que visam desempenhar (Madureira e Ferraz, 2010). As competências traduzem um conjunto de conhecimentos, qualidades pessoais e aptidões definidas em termos comportamentais que permitem alcançar os resultados para a estratégia de uma determinada organização.

Deste modo, sintetizemos no quadro infra as competências que os dirigentes na Administração Pública devem possuir.

⁴ CReSAP - Relatório de atividades e contas 2012, p.21

Quadro 2.1. - Competências Técnicas e Comportamentais

Competências Técnicas e Comportamentais
<ul style="list-style-type: none">• Orientação para resultados• Orientação para o cidadão e serviço de interesse público• Planeamento e organização• Liderança e gestão das pessoas• Otimização de recursos• Visão estratégica• Decisão• Conhecimentos especializados e experiência• Motivação dos colaboradores• Empatia• Orientação para a inovação e mudança• Responsabilidade e compromisso com o serviço• Comunicação• Análise da informação e sentido crítico• Relacionamento interpessoal• Negociação e persuasão• Capacidade para antecipar consequências• Determinação• Adaptabilidade• Representação e colaboração institucional• Tolerância à pressão e contrariedades• Trabalho de equipa e cooperação• Orientação para a segurança

Elaboração própria, Fonte: DGAEP

Como vimos, as atuais exigências da Administração Pública apontam para a necessidade de dirigentes com múltiplas competências. Assim, em cenários de mudanças frequentes, é importante que os dirigentes das organizações públicas, sejam hábeis em se adaptar já que são muitas vezes sinalizadores do sucesso ou fracasso organizacional. Os dirigentes têm de garantir que os funcionários são capazes de executar as responsabilidades/tarefas que lhe estão destinadas, fazendo com que compreendam as metas organizacionais e se comprometam com elas.

2.2. Gestão Pública e Comprometimento Organizacional

As reformas que se verificaram nos últimos anos na Administração Pública, exigiram uma permanente adaptação e um elevado grau de exigência por parte dos recursos humanos. A alteração de práticas, processos e modelos de gestão pública, com a finalidade de se conseguir a tão almejada eficiência e eficácia dos serviços, fez emergir a gestão de pessoas, reconhecendo-se a necessidade de as organizações públicas terem pessoas qualificadas e motivadas. Gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, passaram a ser fatores chave para o sucesso das organizações, tornando-se

cada vez mais importante a compreensão das dinâmicas estabelecidas entre o trabalhador e a organização.

As mudanças muitas vezes afetam diretamente o comprometimento do trabalhador com a organização, obrigando a uma permanente necessidade de atualização. A capacidade de manter os recursos humanos nos seios das organizações torna-se um desafio cada vez maior. A necessidade de se ter funcionários dedicados, competentes e envolvidos com os problemas da organização, concedeu ao conceito de comprometimento organizacional, um papel fulcral, no estudo da dinâmica entre indivíduo e organização (K. F. Cunha, Ribeiro, e Ribeiro, 2021; Rego, 2003).

O comprometimento organizacional tem vindo a assumir elevada importância, quer ao nível académico quer ao nível da gestão, mais concretamente da gestão de recursos humanos. O estudo académico sobre o comportamento humano no trabalho passou a interessar-se mais pelo comprometimento, em prejuízo dos estudos da motivação. O motivo apontado para isso consiste no facto de o comprometimento organizacional ser considerado uma medida mais estável e duradoura (Leite, 2004). Ainda, segundo Nascimento (2010), o estudo do comprometimento pode ajudar a clarificar as relações entre os sujeitos com diversos objetos, sendo particularmente importante em situações de instabilidade organizacional.

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, e tendo como ponto de partida a necessidade de compreender os vínculos psicológicos entre indivíduo e organização, neste ponto do trabalho analisaremos as bases conceptuais do comprometimento organizacional e os seus principais autores.

O estudo do comprometimento organizacional tem suscitado grande interesse por parte de diversos autores (Allen e Meyer, 1990; A. Bastos, 1994; Meyer e Allen, 1991, 1997), no entanto, existe um reduzido consenso quanto à definição deste conceito no local de trabalho (K. F. Cunha et al., 2021; Nascimento, Lopes, e Salgueiro, 2008). Este facto, proporcionou um aumento de pesquisas, originando um acréscimo de definições referentes a esse tema (Meyer e Herscovitch, 2001). Apesar disso, as diversas definições têm um foco comum ao considerarem o comprometimento organizacional, como um vínculo afetivo ou emocional para com a organização, refletindo o grau pelo qual os funcionários gostam da organização, veem o seu futuro ligado a essa organização e estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais por ela. O comprometimento é assim, considerado uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento (Meyer e Herscovitch, 2001).

O termo comprometer tem origem no latim *comprommittere*, na língua inglesa é *commitment*, na língua portuguesa o significado inclui noções de *envolvimento*, compromisso, engajamento, entrega e responsabilidade (Leite, 2004). Segundo Bastos (1994), comprometer-se refere-se a uma propensão para agir, de se comportar de determinada forma.

O comprometimento é usado como uma disposição para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é considerado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a alguma coisa.

As duas principais abordagens de investigação do comprometimento são a atitudinal, que estuda o construto a partir de atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à organização, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes; e a comportamental, que procura investigar o comprometimento a partir de ações que representam tal fenómeno, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos. Na perspetiva atitudinal, o comprometimento seria um estado com o qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a obtenção desses objetivos (A. Bastos, 1993). Na perspetiva comportamental, o comprometimento refere-se ao processo pelo qual os indivíduos desenvolvem raízes com a organização, ficando sujeitos a ela de forma calculista, isto é, numa lógica de interesse (Meyer e Allen, 1991).

Um dos primeiros estudos sobre comprometimento surge com Howard Becker (1960), numa perspetiva unidimensional define o comprometimento como uma tendência comportamental. Becker (1960) propõe a teoria dos Side-Bets e segundo esta, o comprometimento é definido através dos custos associados à mudança, e compreende uma lógica comportamental e instrumental, uma vez que são os “investimentos” que o indivíduo realizou, durante a sua permanência na organização, que vão influenciar a ação.

Mowday, Porter e Steers (1979 apud Fonseca, 2017), definem comprometimento como “a força relativa de identificação de um indivíduo com a organização”. Ainda segundo os autores o comprometimento organizacional demonstra-se como sendo a ação que o colaborador executa numa perspetiva de fazer o bem para a organização onde se encontra (Mowday, Porter e Steers 1979 apud Malcato, 2020). Os autores caracterizam o comprometimento organizacional em três dimensões: i) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; ii) o desejo de permanecer como membro da organização; iii) o envolvimento, o esforço e o empenho exercido a favor da organização (Mowday, Porter e Steers 1979 apud Leite, 2004).

Os autores Allen e Meyer (1990), definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Podendo ainda ser definido em função do seu foco ou objeto, isto é, os funcionários podem comprometer-se com vários focos, por exemplo, supervisores, equipas, organização, entre outros (Herscovitch e Meyer, 2002; Stinglhamber e Vandenberghe, 2003; Vandenberghe e Bentein, 2009).

A abordagem de Meyer e Allen (1991), consiste em caracterizar o comprometimento como uma ligação psicológica entre os indivíduos e a organização, e na decisão de nela permanecerem. Esta ligação do indivíduo à organização, envolve sentimentos de lealdade,

desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização, bem como uma forte identificação e crença nos objetivos e valores da organização (Rego e Souto, 2004).

O conceito de comprometimento inicialmente foi abordado como um construto unidimensional. Posteriormente, para explicar a compreensão do comportamento em determinado contexto organizacional, outros autores sugeriram a sua multidimensionalidade (Meyer e Allen, 1991, 1997; Rego e Souto, 2004). O conceito de comprometimento foi problematizado por diversos autores, contudo, o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991, 1997) é o que recolheu maior aceitação e projeção, sendo este a base de referência para o nosso estudo.

2.3. O Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional

Meyer e Allen (1991) sugerem que a conceptualização do comprometimento podem ser agrupadas em três grandes componentes: afetiva, normativa e a calculativa.

A componente afetiva refere-se à ligação emocional e afetiva dos indivíduos em relação à organização, à sua identificação e envolvimento com a mesma. Os indivíduos com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (Meyer e Allen, 1991). Assim, os funcionários fortemente comprometidos com a organização de forma afetiva estão satisfeitos com o trabalho e não ambicionam sair da organização (Rego, 2003; Nascimento et al., 2008).

A componente normativa refere-se ao sentimento de obrigação moral perante a organização. O indivíduo sente que deve permanecer na organização devido a normas e valores pessoais. É visto como um estado psicológico que é provocado por experiências prévias presentes no convívio social e no seio familiar, assim como, no processo de socialização organizacional (Leite, 2004). Um indivíduo com elevado comprometimento normativo irá realizar de forma competente o seu trabalho, mas desprovido de qualquer entusiasmo e empenho. No fundo, este tipo de comprometimento expressa uma sensação de obrigação moral de permanecer na organização (Nascimento et al., 2008).

Na componente calculativa, o vínculo é desenvolvido com base nas necessidades e interesses do trabalhador em se manter vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída (Rego, 2003). A permanência na organização, deve-se à ausência de oportunidades alternativas ou à consciência de que a saída da organização resultaria em maiores custos que benefícios. Estes indivíduos permanecem na organização porque precisam (Meyer e Allen, 1991). A sua relação com a organização pode ser vista como apenas de cariz transacional, pois apenas permanecerão na organização enquanto os custos de saída forem superiores aos da permanência.

No Quadro 2.2. apresentamos de forma sistematizada as três dimensões do comprometimento organizacional definidos por Meyer e Allen (1991).

Quadro 2.2. As Três Dimensões do Comprometimento Organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Elaboração própria. Fonte: (Rego, 2003)

Allen e Meyer(1991) destacam três aspetos comuns ao modelo tridimensional: I) os três componentes refletem um estado psicológico de um trabalhador com a organização; II) os três estão relacionadas com a organização; III) os três componentes podem ser apresentados simultaneamente, isto é, o facto do trabalhador ser comprometido afetivamente não o impede de também apresentar um forte comprometimento instrumental ou normativo.

Em Portugal foram desenvolvidos vários estudos a partir do modelo tridimensional, as escalas de medida do constructo foram alvo de validação para o contexto português por Nascimento et al.(2008). Os estudos desenvolvidos por Rego e Souto (2004) atestaram a validade do modelo sob os condicionalismos amostrais e culturais. Contudo, reconhecem as limitações do modelo nomeadamente, no que se refere à existência de uma forte correlação entre a componente afetiva e a componente normativa do comprometimento, questionando a sua independência (Meyer e Allen, 1997; Nascimento, 2010).

2.4. Antecedentes e Consequentes do Comprometimento

As consequências e os antecedentes são variáveis essenciais para compreender o fenómeno do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) consideram que as diferentes dimensões do comprometimento são desenvolvidas em função de diferentes antecedentes e têm diferentes consequências nos comportamentos dos indivíduos. Meyer et al. (2002), definem os antecedentes do comprometimento como as causas que antecedem e contribuem para o mesmo, tais como, as diferenças individuais e a experiência de trabalho. Por sua vez, os consequentes do comprometimento são definidos como as atitudes dos indivíduos face ao grau de envolvimento que fortaleceram com a organização.

As pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, que contribuíram para o conhecimento dos antecedentes do comprometimento, foram influenciadas pelo modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982, apud A. Bastos, 1993) através de um modelo que aponta quatro grandes conjuntos: características pessoais, características do trabalho, relação com o supervisor e experiências no trabalho.

Contudo, foi devido à meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) que se conseguiu conhecer, os antecedentes, as correlações e as consequências do comprometimento. Tanto os referidos autores como (Meyer et al., 2002), identificaram as variáveis demográficas, idade, género, educação e estado civil, como antecedentes do comprometimento.

No Quadro 2.3. podemos visualizar os antecedentes do comprometimento de acordo com a visão de Mathieu e Zajac (1990).

Quadro 2.3. Antecedentes de comprometimento organizacional

Características Pessoais	Características do Trabalho	Relações Líder grupo	Características organizacionais	Características do Papel
Idade, Sexo, Educação, Estado civil, Cargo organizacional, Competência pessoal percebida, Salário, Ética protestante, Nível de emprego.	Habilidades variadas, Autonomia de tarefa, Desafio, Âmbito de trabalho.	Coesão do grupo, Interdependências das tarefas, Estilo de liderança, Comunicação da liderança, Liderança participativa.	Tamanho organizacional Centralização organizacional	Ambiguidade de papel, Conflito de papéis, Sobrecarga de função

Elaboração Própria. Fonte: Mathieu e Zajac (1990)

Segundo Borges-Andrade (1994), os principais antecedentes do comprometimento organizacional são, o apoio da organização e dos superiores, as relações transparentes, a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a percepção da importância da sua contribuição, o reconhecimento e compensações, a percepção de justiça, a comunicação do líder, o trabalho desafiante e variado, a identificação com a tarefa, a liderança participativa, a baixa ambiguidade de papéis, os poucos conflitos de papéis e a baixa sobrecarga de tarefas.

No modelo multidimensional, Meyer e Allen (1997) defendem existir por um lado, antecedentes distantes e próximos, múltiplos comprometimentos e, por outro lado, consequências importantes ao nível dos comportamentos do indivíduo. Nos antecedentes distantes, pode-se considerar algumas características, designadamente: organizacionais, pessoais, experiências de socialização, práticas de gestão e condições ambientais. Os antecedentes próximos são constituídos pelas experiências de trabalho, o papel e o estatuto de trabalho e o contrato psicológico. O sistema de múltiplos comprometimentos determina as consequências comportamentais, de retenção, a intenção de saída, de produtividade e o bem-

estar dos trabalhadores não só através da sua saúde física, mas também psicológica (Nascimento et al., 2008).

Meyer e Hercovitch (2001), propuseram antecedentes para cada uma das componentes do comprometimento, isto é, as determinantes da componente afetiva teriam a ver com o grau de identificação e de relevância que a organização tem para o indivíduo. No que diz respeito à componente normativa, teria origem nas relações de reciprocidade entre os benefícios recebidos em alternativa os investimentos realizados pelo indivíduo, assim como, através da internalização de normas organizacionais resultantes de processos de socialização e de um contrato psicológico existente entre o indivíduo e a organização. Já a base da componente calculativa consiste nos investimentos realizados pelo indivíduo na organização e na ausência de alternativas à situação atual do indivíduo (Nascimento, 2010).

As variáveis consequentes do comprometimento com maior expressão são o *turnover* (rotatividade) e o absentismo (Meyer e Allen, 1991), o *turnover* apresenta correlações negativas com as três componentes do comprometimento, sendo esta relação mais forte com a componente afetiva (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Por sua vez, o absentismo, que se relaciona com a ausência ao trabalho por parte dos colaboradores, está relacionado negativamente com o comprometimento afetivo, pois, os colaboradores mais comprometidos, tendencialmente faltam menos ao trabalho (Meyer et al., 2002). Os funcionários fortemente comprometidos com a organização de forma afetiva estão satisfeitos com o trabalho e não ambicionam sair da organização (Meyer et al., 2002; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

2.5. Comprometimento com o superior hierárquico

Na literatura sobre comprometimento há o reconhecimento de que os funcionários se podem comprometer com diferentes focos relacionados com o trabalho, nomeadamente, com a organização, com o trabalho, líder, supervisor, equipa, entre outros (Meyer e Allen, 1991, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001).

No presente estudo o conceito de supervisor, será doravante substituído pelo conceito de superior hierárquico.

As organizações e os superiores hierárquicos são considerados focos diferentes de comprometimento e também fontes distintas de apoio percebido (Stinglhamber e Vandenberghe, 2003). No seio das organizações o superior hierárquico desempenha um papel determinante como um “agente-chave” da organização, através do qual os funcionários formam as suas perceções sobre a organização (A-M., Coyle-Shapiro, e Shore, 2007). Os superiores hierárquicos têm a responsabilidade primária de estabelecer normas, monitorizar, recompensar e moldar o comportamento dos funcionários (Lapointe et al., 2013). Sendo que em muitas situações, os superiores hierárquicos para além do dever de representar a

organização, substituem a organização na manutenção de funcionários motivados e empenhados no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Segundo Stinglhamber e Vandenberghe (2003), os superiores hierárquicos são importantes provedores de recursos socioemocionais. Enquanto a organização para alguns funcionários representa uma entidade abstrata e difusa, o superior hierárquico representa uma entidade mais concreta e visível (Lapointe et al., 2013). Assim, com base na percepção que os funcionários têm sobre o quanto o seu superior hierárquico se preocupa com eles e valoriza as suas contribuições – apoio percebido, assim os funcionários se ligam emocionalmente a ele - comprometimento afetivo (Stinglhamber e Vandenberghe, 2003).

O comprometimento com a organização é geralmente baseado em aspetos impessoais e simbólicos, enquanto o comprometimento com o superior é geralmente baseado numa interação, relacionamento interpessoal com base no carácter e comportamento do superior. Deste modo, um forte vínculo emocional com o superior pode ajudar os funcionários a beneficiar de condições de trabalho mais desafiadoras e menos stressantes (Lapointe et al., 2013).

Segundo Iqbal, Ehsan, Rizwan, e Noreen (2014), o apoio dos superiores pode melhorar a autoconfiança dos funcionários, principalmente os que tem menos experiência profissional, consequentemente conduzindo a um maior comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e menos intenções de saída. Vandenberghe e Bentein (2009), descobriram que o comprometimento afetivo com o superior e a organização interagem negativamente com a intenção de saída.

A revisão da literatura aponta para evidências do comprometimento com diferentes focos e nas implicações que os diferentes focos podem ter no comportamento. Por exemplo, o comprometimento com o superior é mais fortemente relacionado ao desempenho no trabalho do que o comprometimento organizacional (T. E. Becker et al., 2018).

Apesar dos muitos estudos sobre comprometimento organizacional, em Portugal, o comprometimento com o superior ainda é um construto pouco estudado, contudo, já existem alguns estudos que reconhecem a importância do comprometimento com o superior hierárquico na relação com o comprometimento organizacional (Casimiro, 2015; Fonseca, 2017).

2.6. A Intenção de Saída

A Rotatividade (*turnover*) é definido como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a organização onde trabalha (Tett e Meyer, 1993). O *turnover* diz respeito à rotação ou movimento do trabalhador no mercado de trabalho, entre empresas, lugares e ocupações; e entre os estados de emprego e desemprego (M. P. e. Cunha et al., 2010:787,788). O *turnover* é o sair voluntário, ou seja, quando o colaborador

deixa um trabalho ou muda para outra organização por iniciativa própria. A intenção de *turnover* consiste na atitude comportamental de intenção de sair da organização (M. P. e. Cunha et al., 2010:789).

A intenção de sair é vulgarmente designada como a vontade dos colaboradores de abandonarem as organizações onde trabalham, sendo que esta intenção é precursora da própria rotatividade, podendo ser definida como o desejo dos trabalhadores deixarem a organização num futuro próximo (Iqbal et al., 2014). Por outro lado, a intenção de permanecer na Organização tem sido vista como uma consequência do comprometimento organizacional nos mais variados estudos (Rego, 2003).

Griffeth, Hom, e Gaertner (2000), na sua meta-análise sobre antecedentes da rotatividade identificaram vários fatores preditores da intenção de saída, tendo sido a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional os mais importantes. O comprometimento organizacional têm sido muito importante para as organizações, pois têm contribuindo para a compreensão da intenção de saída dos funcionários (Tett e Meyer, 1993), sendo considerado um excelente preditor da rotatividade (A. Cohen, 2020; Iqbal et al., 2014).

Meyer e Allen (1991), apontam para a existência de uma correlação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização em todas as dimensões do comprometimento, embora refiram que a dimensão afetiva apresente uma relação causal negativa mais forte (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002). De uma forma geral, os estudos demonstram uma correlação negativa entre comprometimento organizacional e a intenção de saída (Tett e Meyer, 1993).

Assim, os colaboradores que demonstram um elevado comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho serão os menos propensos a abandonar a organização (Meyer et al., 2002). Aqueles que apresentam baixos níveis de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho deverão ser os mais propensos a abandonar a organização de forma voluntária. Isto é, os funcionários que apresentam um baixo comprometimento são os que mais rapidamente abandonam a organização em que estão, uma vez que, se identificam menos com a mesma.

A rotatividade pode ser muito prejudicial para as organizações, um dos custos associados à rotatividade é o custo com o recrutamento, orientação, formação e desenvolvimento de novos trabalhadores (Iqbal et al., 2014). A rotatividade de pessoal pode acarretar sérias consequências para a organização, a constante saída/entrada de indivíduos pode afetar o trabalho de quem permanece e prejudicar o clima e satisfação no trabalho (M. P. e. Cunha et al., 2010:789).

Assim, importa relevar que na Administração Pública, a rotatividade voluntária pode ser considerada bastante nefasta, uma vez que, pode afetar a produtividade, na medida, em que a reposição das vagas não ocorre de imediato, pois é necessária a realização de concurso

público, para preenchimento do lugar e este processo pode ser moroso. Em contextos de elevadas taxas de rotatividade, os funcionários que permanecem podem ser sobrecarregados pelo trabalho daqueles que deixaram a organização, o que pode gerar um impacto negativo na sua própria qualidade de vida no trabalho e na qualidade dos serviços prestados.

Contudo, a rotatividade voluntária pode ser contrariada pela organização se forem identificadas as razões subjacentes à saída do trabalhador, tornando-se importante, que as organizações consigam perceber os motivos por de trás da rotatividade para que possam atuar no sentido de a evitar, ao identificar os motivos, a organização poderá antecipar e evitar futuras saídas.

2.7. Síntese Conclusiva

Neste capítulo que agora se conclui, importa dizer que a Administração Pública seguindo as tendências da Nova Gestão Pública, na procura de uma maior eficiência e qualidade dos serviços, precisa de ter recursos humanos comprometidos com os objetivos das organizações, daqui resulta a necessidade dos dirigentes públicos possuírem competências comportamentais, para além das competências técnicas. Sendo inevitável que os dirigentes dos organismos públicos possuam capacidades de liderança e de gestão e que tenham a capacidade de estruturar e divulgar a missão, a visão e valores que conduzem as organizações. As competências tornaram-se fundamentais no recrutamento e seleção dos dirigentes públicos, e os processos de modernização implementados na Administração Pública, foram responsáveis por mudar hábitos e atitudes exigindo tanto dos dirigentes como dos trabalhadores.

Evidenciamos a importância do comprometimento na dinâmica das organizações, na medida em que, o comprometimento pode ter consequências nos comportamentos e atitudes dos indivíduos nomeadamente: na assiduidade, desempenho, pontualidade, atitudes positivas face à mudança e comportamentos de cidadania (Rego e Souto, 2004). E ainda, a presunção de que as pessoas mais comprometidas têm maior probabilidades de permanecerem na organização, de se empenharem na realização do seu trabalho e conseqüentemente no alcance dos objetivos organizacionais (Rego, 2003).

PARTE 2: Desenho da Investigação e Tratamento dos Dados

Capítulo 3: Desenho da Investigação

3.1. Metodologia

Neste capítulo, far-se-á a descrição da estratégia metodológica, decorrente da revisão bibliográfica. Neste capítulo apresentamos os objetivos da investigação, o modelo teórico, as hipóteses em investigação e o instrumento de recolha de dados.

3.1.1. Justificação do Estudo e Objetivos

Como referido no primeiro capítulo deste trabalho, a Administração Pública tem como missão estar ao serviço do cidadão visando a satisfação das necessidades coletivas. De forma a levar a cabo a satisfação destas necessidades dos cidadãos, as últimas décadas foram pautadas por várias reformas dos Estados e das Administrações Públicas de vários países, e como vimos, Portugal não foi exceção. A reforma administrativa atribuiu aos dirigentes um papel relevante pois, acredita-se que estes, são os que se encontram melhor posicionados para promover com sucesso as alterações de mentalidades, culturas e comportamentos numa ótica que permitam operacionalizar as reformas que se pretendem para uma Administração mais eficiente e eficaz.

O comprometimento organizacional é de extrema importância para a melhoria da gestão e crescimento das organizações públicas, em virtude do conceito de trabalhador comprometido incorporar a noção de esforço, engajamento e envolvimento com os objetivos e metas institucionais, o que pode conduzir a indicadores de aumento do desempenho, produtividade e eficácia organizacional (Leite, 2004).

Como defendido por Meyer e Allen (1991), uma característica básica do comprometimento organizacional é que “têm implicações para a decisão de continuar ou descontinuar a filiação à organização”. Sendo considerado uma das variáveis mais importantes na vinculação do indivíduos à organização (Carochinho, 2009).

Os estudos sobre comprometimento, por norma, têm vindo a ser realizados em torno de empresas do setor privado, não existindo tanta preocupação em investigar o comportamento organizacional nas organizações públicas (Kelman, 2005). De acordo com alguns estudos o grau de comprometimento organizacional dos funcionários públicos está relacionado com o contrato psicológico implícito, ou seja, recompensas intrínsecas e o suporte organizacional têm a capacidade de funcionar como motivação suficiente para um desempenho eficaz e para fazer sobressair atitudes e comportamentos desejados (A-M e Coyle-Shapiro, 2003).

Contudo, os funcionários do setor público e do setor privado trabalham em contextos organizacionais e de emprego diferentes, e essas diferenças influenciam as suas atitudes profissionais (Markovits, Davis, Fay, e Dick, 2010). Os funcionários públicos trabalham em contextos complexos e em constante mudança, precisam prestar atenção não só aos

mercados, mas também a uma longa lista de outras preocupações, desde as leis locais às leis internacionais, aos padrões profissionais e ao clima político, assim como aos valores da comunidade e aos interesses dos cidadãos (J. V. Denhardt e Denhardt, 2015).

As organizações públicas como são sistemas abertos enfrentam diferentes públicos, com diversas exigências e necessidades. No decorrer da sua atividade, são expostas a vários constrangimentos nomeadamente, às agendas políticas que mudam constantemente com os diferentes governos (Ring e Perry, 1985). O setor público é controlado pelas forças políticas e vê a sua atividade sujeita às pressões políticas e às restrições legais e regulamentares (Boyne, 2002). Para compreender o comportamento nas organizações públicas é necessário conhecer as suas especificidades. Isto é, as entidades públicas são, caracterizadas pela clara definição de metas e objetivos de acordo com os recursos que tem à sua disposição (Ring e Perry, 1985), assim, como pela maior orientação dos membros para os fins da organização (Kelman, 2005).

Com efeito, a maioria dos funcionários das organizações públicas não são influenciados ou motivados por recompensas financeiras, mas sim no interesse altruísta e social das atividades que desempenham, bem como no impacto que tem na sociedade. Deste modo, componentes motivacionais altruístas podem explicar o comportamento dos funcionários públicos (Fonseca, Nascimento, e Dias, 2020). Quanto maior é a motivação para o serviço público, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e consequentemente, menor é a intenção de sair da organização (Perry, Hondeghem, e Wise, 2010).

Assim, os funcionários mais comprometidos têm um grande sentido de pertença à organização e estão dispostos a investir para o propósito da organização estando dispostos a priorizar interesses organizacionais em vez de interesses individuais (Andriono, T, e Nurkholis, 2018).

Como vimos na revisão da literatura, vários focos de comprometimento existem e desempenham um papel importante na previsão e compreensão de muitos comportamentos no local de trabalho (T. E. Becker et al., 2018; Meyer e Herscovitch, 2001). Deste modo, torna-se importante compreender como os vários focos de comprometimento se combinam entre si de forma a moldar o comportamento.

Portanto, um dos comportamentos que importa prever são os processos frequentes de mobilidade dos funcionários públicos, que influenciam a economia comportamental das organizações. Sendo os recursos humanos importantes para o sucesso das organizações, é importante compreender os fenómenos da rotatividade e é importante reter os funcionários. Neste sentido, importa perceber o que é que as organizações podem fazer para reter funcionários talentosos, criativos e comprometidos, com os objetivos e a missão da organização.

Face ao exposto, temos como objetivo geral desta investigação, analisar a influência que os superiores hierárquicos têm no comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública direta e indireta do Estado.

Temos ainda, como objetivos específicos: a) analisar a relação entre comprometimento organizacional e o comprometimento com o superior hierárquico; b) analisar a relação entre comprometimento organizacional e comprometimento com o superior hierárquico, na intenção de saída; c) analisar de que forma as competências dos dirigentes públicos, se relacionam com o comprometimento organizacional.

3.1.2. Modelo de Investigação e Hipóteses

A revisão da literatura apresentada no enquadramento teórico, tem como objetivo fundamentar a realização do estudo sobre a relação entre comprometimento com o superior hierárquico e a intenção de saída dos funcionários das organizações públicas. De forma a orientarmos a nossa investigação, formulamos a seguinte questão:

A relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída é mediada pelo comprometimento com o superior Hierárquico?

Assim, para se responder à nossa questão de investigação foi construído, com base na revisão de literatura, um modelo conceptual que será o utilizado neste trabalho e cuja representação gráfica é apresentada na figura 3.1.

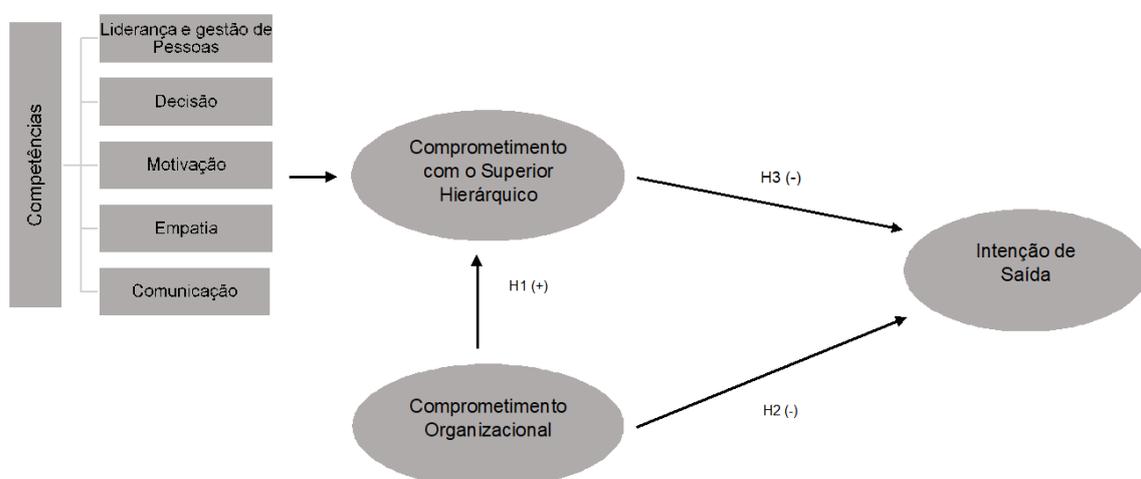


Figura 3.1. Modelo Conceptual

O comprometimento consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização (Meyer e Allen, 1997), representa um tipo de vínculo que se caracteriza por uma forte ligação emocional do indivíduo para com a organização onde se encontra, traduzindo-se por sentimentos de pertença e desejo de se manter membro, envolver-se com o trabalho, lidar com os problemas da organização como se fossem seus e em termos de senso comum, demonstrar “*amor à camisa*” (Rego, 2003). A componente afetiva do comprometimento caracteriza-se por um elevado grau de comprometimento com a organização e com os seus objetivos (Meyer e Allen, 1991). Assim, os funcionários que se identificam com a organização e o seu ambiente, desejam trabalhar e esforçam-se na realização das tarefas e funções que tem na organização (Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001).

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm mostrado que assim como os funcionários desenvolvem vínculos afetivos com a organização, eles também podem desenvolver vínculos com o superior hierárquico. O reconhecimento de que os indivíduos se podem comprometer com diferentes focos (Meyer e Herscovitch, 2001), relacionados com o trabalho além da própria organização, permitem-nos presumir que um indivíduo comprometido com a organização também se pode comprometer com o superior hierárquico. Assim, formulamos a seguinte hipótese geral, que desagregamos em três hipóteses específicas:

H1: O comprometimento organizacional exerce uma relação positiva com o comprometimento com o superior hierárquico.

H1a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

H1c: O comprometimento organizacional normativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

Tendo em consideração a revisão da literatura podemos inferir que o comprometimento organizacional está negativamente relacionado com a rotatividade e com a intenção de deixar a organização. Por outro lado, a intenção de permanecer na organização tem sido vista como uma consequência do comprometimento organizacional (Rego, 2003). E ainda, de uma forma geral, as evidências empíricas demonstram a existência de uma correlação negativa entre comprometimento organizacional e a intenção de saída (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Tett e Meyer, 1993).

Os estudos de Meyer e Allen (1997) apontam para a existência de uma correlação negativa entre comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização em

todas as dimensões do comprometimento, sendo que, a dimensão afetiva apresenta uma correlação mais forte. Assim, formulamos a seguinte hipótese geral, que desagregamos em três hipóteses específicas:

H2: O comprometimento organizacional exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H2a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H2b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H2c: O comprometimento organizacional normativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Os superiores hierárquicos atuam como importantes agentes que garantem o bem-estar dos funcionários (Lapointe et al., 2013), agem em nome da organização e são uma referência importante (Vandenberghe e Bentein, 2009). O comprometimento com o superior hierárquico é baseado numa relação de natureza interpessoal com base no carácter e comportamento do superior hierárquico (Lapointe et al., 2013).

Entre os focos que podem ter relevância para prever a intenção de saída encontra-se o comprometimento com o superior, segundo Vandenberghe e Bentein (2009) um forte comprometimento com o Superior Hierárquico poderá ter impacto na redução da intenção de saída dos funcionários, os autores encontraram nos seus estudos evidências de que o comprometimento com o superior está associado à redução da rotatividade.

Assim, no que respeita à ligação entre comprometimento com o superior hierárquico e a intenção de saída, espera-se que os trabalhadores com um maior comprometimento com o superior hierárquico, permaneçam na organização. Deste modo, formulamos a seguinte hipótese geral, que desagregamos em três hipóteses específicas:

H3: O comprometimento com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H3a: O comprometimento com o Superior Hierárquico afetivo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H3b: O comprometimento com o Superior Hierárquico calculativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H3c: O comprometimento com o Superior Hierárquico normativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

O modelo proposto implica relações de mediação, a análise da mediação é um método estatístico utilizado para responder a questões sobre como uma variável independente x afeta uma variável dependente y , a mediação é o mecanismo pelo qual x influencia y . Segundo Baron e Kenny (1986) uma variável é designada de mediadora na medida em que ela explica ou/é responsável pela relação entre o preditor e o critério. O estudo das relações de mediação são, muito importantes pois permitem uma melhor compreensão da relação entre duas variáveis através das relações indiretas entre essas variáveis e as variáveis mediadoras (Baron e Kenny, 1986; Hayes, 2018; Preacher e Hayes, 2004) . Assim, formulamos a seguinte hipótese geral desagregada em três hipóteses específicas:

H4: O comprometimento com o superior hierárquico exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

H4a: O comprometimento com o superior hierárquico afetivo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

H4b: O comprometimento com o superior hierárquico calculativo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

H4c: O comprometimento com o superior hierárquico normativo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

A liderança é um conceito com muitas definições, para a maioria dos autores, é definida como a capacidade de influenciar um indivíduo ou grupo em direção ao alcance de objetivos. Segundo Chiavenato (2004:144), liderança é a influência interpessoal que é exercida em determinada situação e orientada por meio do processo da comunicação humana para o alcance de um determinado objetivo. A liderança é emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proativa, assente em valores e cria significados (M. P. e. Cunha et al., 2010:438). Os líderes são os membros mais importantes na organização, eles podem promover condutas inovadoras no local de trabalho o que pode conduzir a um melhor desempenho (Sacavem, Cruz, Sousa, Rosário, e Salis Gomes, 2019).

A comunicação é a base de toda a interação humana, nas organizações a comunicação é muito importante, ela contribui para a satisfação, o comprometimento e o desempenho dos indivíduos. O modo como as pessoas comunicam afeta a maneira como se relacionam com as outras, a comunicação do líder com os colaboradores está positivamente ligada ao comprometimento com a organização (Mathieu e Zajac, 1990). A comunicação permite a integração e a coordenação dos trabalhadores dentro da organização e influencia o

funcionamento da estrutura organizacional na tomada de decisão. A comunicação tem ainda a capacidade de influir no clima organizacional, na motivação individual e na imagem da organização (Rocha, 2010).

Segundo Chiavenato (2004:122) “*O líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas*”. Uma grande parte do trabalho dos líderes consiste em comunicar com subordinados, pares, superiores e entidades exteriores à organização. O modo como comunicam afeta a clareza das suas mensagens, a credibilidade junto dos seus interlocutores, e a capacidade de obterem informação crucial para a tomada de decisões (Rego, 2016:20).

Portanto, a capacidade de tomar decisões corretas no momento certo e de as implementar de forma apropriada, é uma competência fundamental no exercício das funções de dirigentes. Assim como as capacidades de liderança, de empatia, de comunicação e a capacidade de motivar os trabalhadores são competências fundamentais no exercício das funções de supervisão. Isto porque, os dirigentes públicos têm uma menor liberdade para atuar perante determinadas circunstâncias, é por isso importante que possuam determinados tipos de competências que lhes permitam responder às mais diversas situações (Boyne, 2002; Ring e Perry, 1985).

Pelo exposto, presume-se que o superior hierárquico deve ser um líder forte com capacidades de comunicação, capacidade de motivar, de decisão e de empatia, de modo a conseguir alcançar os objetivos e as metas da organização. Assim, formulamos a seguinte hipótese:

H5: As competências relacionam-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.

3.2. Métodos de Recolha de Informação

3.2.1. Inquérito por Questionário

A recolha da informação para esta investigação foi efetuada com recurso ao inquérito por questionário (Anexo A), em virtude desta técnica nos permitir a recolha sistemática de dados (Carmo e Ferreira, 2008), para responder ao nosso problema em estudo. O questionário com um total de 62 perguntas dividiu-se em 2 partes. A primeira compreendia as perguntas respeitantes aos construtos: comprometimento organizacional; o comprometimento com o superior hierárquico; o construto intenção de saída e ainda, cinco questões respeitantes às competências dos superiores hierárquicos. A segunda parte, constituída por questões relacionadas com os dados demográficos dos participantes. Antes da aplicação do

questionário foi realizado um pré-teste a cinco colegas da turma do MAP ISCTE-IUL 2019-2020, que possuíam as mesmas características da nossa população em estudo, isto é, eram todos trabalhadores da Administração Pública central.

Foi realizada uma entrevista exploratória, não estruturada, ao Professor Doutor José Luís Nascimento, com o objetivo de esclarecermos algumas questões sobre o modelo em análise.

Recorremos à base de dados do SIOE para obtenção dos emails institucionais das entidades da Administração Pública Central. Posteriormente, enviámos um email (anexo B) dirigido ao responsável máximo, das várias organizações constantes na base de dados, solicitando que divulgasse o inquérito junto dos colaboradores da Organização. O questionário utilizado foi colocado online através da plataforma Google Forms. Esteve disponível desde o dia 27/04/2021 até ao dia 26/05/2021. As respostas foram dadas numa escala do tipo Likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. No caso dos itens relacionados com as competências a escala utilizada foi a de importância, em que o 1 é “nada importante” e o 5 é “totalmente importante”.

3.2.2. Escala Comprometimento Organizacional

Para medir as três componentes do comprometimento organizacional, foi utilizado o questionário proposto por (Meyer e Allen, 1997), adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Com um total de 19 itens, a componente afetiva com 6 itens, sendo três deles invertidos, a componente calculativa com 7 itens e a componente normativa com 6 itens um deles invertido.

Quadro 3.1. Escala Comprometimento Organizacional

Escala do Comprometimento Organizacional afetivo	
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta Organização	COA_2_I
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	COA_6
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	COA_7_I
9. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	COA_9
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	COA_11
15. Não me sinto como fazendo parte desta organização	COA_15_I
Escala do Comprometimento Organizacional calculativo	
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	COC_1
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	COC_3
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	COC_13
14. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	COC_14

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	COC_16
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento	COC_17
19. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	COC_19

Escala do Comprometimento Organizacional normativo

4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CON_4
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	CON_5_I
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	CON_8
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	CON_12
10. Esta organização merece a minha lealdade	CON_10
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	CON_18

Elaboração própria, Fonte: Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008)

3.2.3. Escala Comprometimento com o Superior Hierárquico

Para medir o construto comprometimento com o superior hierárquico, utilizamos a adaptação feita por Fonseca (2017) da escala anterior (Meyer e Allen, 1997; Nascimento et al., 2008), esta secção do questionário é composta por um total de 19 itens, a escala do comprometimento afetivo com o superior hierárquico composto por 6 itens, sendo três deles invertidos, a escala do comprometimento calculativo é composta por 7 itens e a componente normativa por 6 itens um deles invertido.

Quadro 3.2. Escala Comprometimento com o Superior Hierárquico

Escala do comprometimento afetivo com o superior hierárquico	
2. Não me sinto identificada com este superior hierárquico	CSHA_2_I
6. Este superior hierárquico tem um grande significado pessoal para mim	CSHA_6
7. Não me sinto ligada a este superior hierárquico	CSHA_7_I
9. Na realidade sinto os problemas do superior hierárquico como se fossem meus	CSHA_9
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este superior hierárquico	CSHA_11
15. Não me sinto “emocionalmente ligado” a este superior hierárquico	CSHA_15_I
Escala do comprometimento calculativo com o superior hierárquico	
16. Uma das consequências negativas para mim se mudasse este superior hierárquico resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização	CSHC_16
19. Como já dei tanto a este superior hierárquico, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro	CSHC_19
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este superior hierárquico, mesmo se o pudesse fazer	CSHC_3
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este superior hierárquico neste momento	CSHC_17
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de superior hierárquico	CSHC_1

14. Neste momento, manter-me com este superior hierárquico é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal CSHC_14
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este superior hierárquico é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro superior hierárquico poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui CSHC_13

Escala do comprometimento normativo com o superior hierárquico

18. Sinto que tenho um grande dever para com este superior hierárquico	CSHN_18
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este superior hierárquico no presente momento	CSHN_8
10. Este superior hierárquico merece a minha lealdade	CSHN_10
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse este superior hierárquico agora	CSHN_12
4. Eu não iria deixar este superior hierárquico neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele	CSHN_4
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o superior hierárquico	CSHN_5_I

Elaboração própria, Fonte Fonseca, (2017)

3.2.4. Escala Intenção de saída

Para medir o construto intenção de saída utilizamos um total de 10 itens, os itens 1,2,4,6 e 8 foram adaptados da escala de saída utilizada por Nascimento (2010), e os restantes são da nossa autoria.

Quadro 3.3. Escala Intenção de Saída

Escala Intenção de Saída	
1. Pretendo sair desta organização o mais depressa possível	IS_1
2. Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	IS_2
4. Já tomei a decisão de sair da organização	IS_4
6. Estou ativamente a tentar ser transferido para outro departamento	IS_6
8. Não estou a pensar atualmente em mudar de organização, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	IS_8
3. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de negociar uma posição salarial	IS_3
5. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de prosseguir estudos superiores	IS_5
7. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se encontrar outra organização com melhores acessibilidades de transporte ou de estacionamento	IS_7
9. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de trabalhar em jornada contínua	IS_9
10. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de realizar as minhas funções em teletrabalho	IS_10

Elaboração Própria

3.2.5. Escala Competências do Superior Hierárquico

Os superiores hierárquicos devem possuir várias competências para o exercício de funções dirigentes, assim para medir as competências do superior hierárquico e tendo por base a revisão da literatura que efetuamos, selecionamos cinco competências, de modo a aferir a importância dessas competências atribuímos uma escala de importância em que o 1 é “nada importante” e o 5 é “totalmente importante”.

Quadro 3.4. Competências do Superior Hierárquico

Competências do superior hierárquico	
Liderança e gestão das pessoas: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.	COMP_1
Decisão: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.	COMP_2
Motivação dos colaboradores: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.	COMP_3
Empatia: Capacidade para gerir situações que impliquem influenciar e motivar o comportamento de outros; Capacidade para estabelecer relações de confiança, criando um ambiente favorável ao bem-estar das equipas.	COMP_4
Comunicação: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	COMP_5

Elaboração Própria, Fonte DGAEP

3.3. População

A Administração central do Estado é composta pela Administração direta e indireta. A Administração direta integra “os serviços centrais e periféricos que, pela natureza das suas competências e funções, devam estar sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo”⁵. Os serviços da Administração direta do Estado distinguem-se em serviços centrais e serviços periféricos, os serviços centrais têm competência em todo o território nacional, como as Direções Gerais organizadas em Ministérios, e os serviços periféricos têm uma competência territorialmente limitada⁶.

A Administração indireta do Estado conforme Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro, é constituída por organismos dotados de personalidade jurídica e de órgãos e património próprio, sujeitos à tutela do Governo, compreende nomeadamente os Institutos Públicos e as Entidades Públicas Empresariais.

No âmbito deste trabalho a nossa população em estudo, constitui-se por trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas, que exercem a sua atividade profissional na Administração Pública central direta e indireta.

3.4. Síntese Conclusiva

Neste capítulo descrevemos o desenho da investigação, apresentamos as justificações e os objetivos do nosso estudo e apresentamos as hipóteses em estudo decorrentes da revisão bibliográfica.

Revisamos as competências dos dirigentes e a bibliografia sobre liderança de onde sobressai, que a liderança tem um papel fundamental nas relações humanas e a capacidade

⁵ Cfr. art. 2º da Lei 4/2004 de 15 de janeiro

⁶ DGAEP

de liderar é necessária para garantir que há uma abordagem contínua, uma linha orientadora, para que as decisões estruturais reflitam as necessidades específicas da organização e a sua estratégia. Deste modo, os dirigentes das organizações públicas devem liderar, motivar e comprometer os seus colaboradores para o esforço conjunto de assegurar a prestação de um bom serviço público.

Capítulo 4: Tratamento e Discussão dos Dados

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva: frequências absolutas e relativas, médias e respectivos desvios-padrão e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$.

Utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o teste t de Student, o teste Anova Repeated Measures e a análise de efeitos de mediação. Aceitou-se a normalidade de distribuição dos valores nas amostras com dimensão superior a 30, de acordo com o teorema do limite central. A homogeneidade de variâncias foi analisada com o teste de Levene (M. Â. V. Rodrigues, 2011).

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 27 para Windows e a macro para SPSS de Andrew F. Hayes, denominada PROCESS v3.5 (Hayes, 2018).

4.1. Análise Estatística e Caracterização da Amostra

A amostra de conveniência constituída por 1449 indivíduos pertencentes à Administração Pública central direta e indireta, distribuídos por 951 trabalhadores da Administração Central Direta e 498 trabalhadores da Administração Central Indireta, conforme Quadro 4.1. A maioria das respostas (15,4%) foram de funcionários pertencentes ao Ministério da Administração Interna, seguindo-se o Ministério das Finanças com (10,4%) e o Ministério da Saúde com (10,0%), conforme Anexo C.

Quadro 4.1. Frequências da Variável Administração

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Administração Central Direta do Estado	951	65,6	65,6
Administração Central Indireta do Estado	498	34,4	34,4
Total	1449	100,0	100,0

A maioria dos inquiridos é do género feminino (58,9%) e a média de idades é de 48,6 anos, variando entre um mínimo de 20 e um máximo de 69 anos, conforme Quadro 4.2.

Quadro 4.2. Estatísticas das Variáveis Sexo e Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Sexo	Feminino	854	58,9	58,9
	Masculino	595	41,1	41,1
	Total	1449	100,0	100,0
Idade	N	1327		
		Mínimo	Máximo	Média
		20	69	48,6

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, verificamos que a maioria possui formação superior, com licenciatura (37,4%) e mestrado (19,7%) conforme Quadro 4.3.

Quadro 4.3. Frequências da Variável Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Até ao 4º ano	2	0,1	0,1
Até ao 6º ano	2	0,1	0,1
Até ao 9º ano	24	1,7	1,7
Até ao 12º ano	291	20,1	20,1
Licenciatura	542	37,4	37,4
Pós-graduação	207	14,3	14,3
Mestrado	285	19,7	19,7
Doutoramento	96	6,6	6,6
Total	1449	100,0	100,0

Relativamente ao tempo de serviço a maioria dos inquiridos (35,5%) trabalha na Administração Pública há mais de 20 anos. Na atual organização, há mais de 30 anos trabalham (13,3%). Saliemos a percentagem mais elevada (29,1%) de inquiridos que trabalham há menos de 5 anos na atual organização, conforme Quadro 4.4.

Quadro 4.4. Estatística Descritiva Variável Tempo de Serviço

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Antiguidade na AP	Menos de 5 anos	151	10,4	10,4
	5-10 anos	85	5,9	5,9
	11-20 anos	306	21,1	21,1
	21-30 anos	515	35,5	35,5
	Mais de 30 anos	392	27,1	27,1
	Total	1449	100,0	100,0
Antiguidade na atual organização	Menos de 5 anos	421	29,1	29,1
	5-10 anos	208	14,4	14,4
	11-20 anos	313	21,6	21,6
	21-30 anos	314	21,7	21,7
	Mais de 30 anos	193	13,3	13,3
	Total	1449	100,0	100,0

Quanto à variável carreira (50,50%) dos inquiridos desempenha funções de técnico superior, e (14,9%) pertencem a carreiras especiais, de destacar a percentagem de (12,6%) de indivíduos que desempenham funções dirigentes, Quadro 4.5.

Quadro 4.5. - Frequências da Variável Carreira

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Assistente operacional	54	3,7	3,7
Assistente técnico	265	18,3	18,3
Técnico superior	732	50,5	50,5
Funções Dirigentes	182	12,6	12,6
Carreira especial	216	14,9	14,9
Total	1449	100,0	100,0

4.2. Análise de Fiabilidade

No que respeita à fiabilidade, foi determinada pelo método da consistência interna, com recurso ao coeficiente *Alpha de Cronbach*. Os valores de consistência interna dos construtos, variaram entre um mínimo de 0,790 (razoável) no comprometimento calculativo com o superior hierárquico a um máximo de 0,963 (excelente) nas competências do superior hierárquico. Na escala do comprometimento organizacional, os autores Meyer e Allen (1997) encontraram os seguintes valores: afetivo 0,85, calculativo 0,79 e normativo 0,73. No estudo realizado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para a escala comprometimento organizacional, os valores de *Alpha de Cronbach* encontrados foram os seguintes: afetivo 0,91, calculativo 0,91 e normativo 0,84.

Quadro 4.6. Consistência Interna

	Alfa de Cronbach	Número de itens
Comprometimento organizacional		
Afetivo	0,854	6
Calculativo	0,802	7
Normativo	0,848	6
Comprometimento superior hierárquico		
Afetivo	0,909	6
Calculativo	0,790	7
Normativo	0,873	6
Intenção de saída	0,793	10
Competências do superior hierárquico	0,963	5

4.3. Estatística Descritiva

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas diversas escalas podem ser observadas no Quadro 4.7. nele indicamos os valores mínimo e máximo, médias e respetivos desvios padrão.

Os inquiridos apresentam níveis mais elevados de comprometimento organizacional afetivo e mais baixos de comprometimento organizacional calculativo. A diferença de médias

entre as três dimensões do comprometimento organizacional são todas estatisticamente significativas ($p < 0,001$). Os valores de comprometimento organizacional afetivo e normativo são elevados pois são significativamente superiores ao ponto médio da escala de avaliação (4), ($p < 0,001$). Os valores de comprometimento organizacional calculativo são relativamente baixos pois são significativamente inferiores ao ponto médio da escala de avaliação (4), ($p < 0,01$).

Os inquiridos apresentam níveis mais elevados de comprometimento afetivo com o superior hierárquico e mais baixos de comprometimento calculativo. A diferença de médias entre as três dimensões do comprometimento com o superior hierárquico são todas estatisticamente significativas ($p < 0,001$). Os valores de comprometimento afetivo e normativo são elevados pois são significativamente superiores ao ponto médio da escala de avaliação (4), ($p < 0,001$). Os valores de comprometimento calculativo não se diferenciam significativamente do ponto médio da escala de avaliação (4), ($p = 0,178$).

As intenções de saída são baixas (2,58) pois são significativamente inferiores ao ponto médio da escala de avaliação (4), $t(1448) = -47,783$ $p < 0,001$, conforme Anexo D.

A perceção das competências do superior hierárquico é elevada pois são significativamente superiores ao ponto médio da escala de avaliação (3.5), ($p < 0,001$). Conforme Anexo E.

Quadro 4.7. Estatísticas Descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comprometimento organizacional				
Afetivo	1	7,00	4,92	1,45
Calculativo	1	7,00	3,91	1,36
Normativo	1	7,00	4,19	1,50
Comprometimento superior hierárquico				
Afetivo	1	7,00	4,38	1,68
Calculativo	1	7,00	3,40	1,25
Normativo	1	7,00	4,06	1,57
Intenção de saída	1	6,70	2,58	1,13
Competências do superior hierárquico				
Liderança e gestão das pessoas	1	6	4,38	1,31
Decisão	1	6	4,47	1,26
Motivação dos colaboradores	1	6	4,37	1,35
Empatia	1	6	4,41	1,33
Comunicação	1	6	4,49	1,25

4.4. Teste das Hipóteses

Hipótese 1: O comprometimento organizacional exerce uma relação positiva com o comprometimento com o superior hierárquico.

Os coeficientes de correlação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com o superior hierárquico são genericamente, estatisticamente significativos e positivos, encontrando valores fracos, moderados e fortes, conforme se evidência no quadro 4.8.

Segundo (J. Cohen, 1988:115), os coeficientes entre 0,10 e 0,29 são considerados fracos; coeficientes entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados moderados; os valores entre 0,50 e 1 podem ser considerados fortes.

Assim, como os coeficientes são positivos isso significa que à medida que aumenta o comprometimento organizacional aumenta também o comprometimento com o superior hierárquico, confirmando-se, assim as hipóteses formuladas:

H1a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

H1c: O Comprometimento organizacional normativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

Os valores do comprometimento organizacional calculativo quando correlacionados com o comprometimento com o superior hierárquico afetivo, apresenta valores estatisticamente pouco significativos (0,065), levando-nos a confirmar parcialmente a hipótese formulada,

H1b: O Comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

Quadro 4.8. Comprometimento Organizacional e Comprometimento com o Superior Hierárquico

Comprometimento Organizacional	Comprometimento superior hierárquico		
	Afetivo	Calculativo	Normativo
Afetivo	0,517**	0,139**	0,478**
Calculativo	0,065*	0,412**	0,153**
Normativo	0,508**	0,277**	0,665**

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

Hipótese 2: O comprometimento organizacional exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Na análise do comprometimento organizacional com a intenção de saída, os coeficientes de correlação encontrados, apresentam resultados estatisticamente significativos e negativos, com valores fracos, moderados e fortes. Assim, como os coeficientes são negativos, isso

significa que à medida que aumenta o comprometimento organizacional diminui a intenção de saída.

Da análise do Quadro 4.9. e atendendo aos valores do comprometimento afetivo (-0,542) concluímos que o comprometimento afetivo tem um grande poder explicativo nas intenções de saída. Constatamos que quanto maior é o comprometimento afetivo dos trabalhadores, menor as suas intenções de saída.

Confirmando-se, assim, as hipóteses formuladas:

H2a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H2b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H2c: O comprometimento organizacional normativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Quadro 4.9. Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída

Comprometimento Organizacional	Intenção de saída
Afetivo	-0,542**
Calculativo	-0,192**
Normativo	-0,432**

** $p \leq 0,01$

Hipótese 3: O comprometimento com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Da análise da relação entre o comprometimento com o superior hierárquico a intenção de saída, encontramos coeficientes de correlação estatisticamente significativos e negativos, com valores, moderados ou fracos, conforme análise do quadro 4.10.

Assim, no caso das componentes afetiva (-0,377) e normativa (-0,349), como os coeficientes são negativos, isso significa que à medida que aumenta o comprometimento com o superior hierárquico diminui a intenção de saída.

Confirma-se, assim, as hipóteses formuladas.

H3a: O comprometimento afetivo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

H3c: O comprometimento normativo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Os coeficientes de correlação para a componente calculativa do comprometimento com o superior hierárquico, apresentam valores estatisticamente pouco relevantes (-0,054), pelo que não se confirma a hipótese formulada.

H3b: O comprometimento calculativo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Quadro 4.10. Comprometimento com o Superior Hierárquico e Intenção de Saída

Comprometimento Superior Hierárquico	Intenção saída
Afetivo	-0,377**
Calculativo	-0,054*
Normativo	-0,349**

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

Hipótese 4: O comprometimento com o superior hierárquico, exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Comprometimento Superior Hierárquico Afetivo

No quadro 4.11. apresentam-se os dados referentes aos efeitos da mediação do comprometimento com o superior hierárquico afetivo na intenção de saída.

Da análise dos dados, constata-se um efeito de mediação do comprometimento afetivo com o superior hierárquico na relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída ($\beta = -0,542$, $p < 0,001$). A variabilidade ocorrida no efeito do comprometimento organizacional afetivo confirma a existência de uma mediação parcial, já que o comprometimento apesar de ter um efeito menor continua a ter influência significativa na intenção de saída ($\beta = -0,473$, $p < 0,001$).

Verificou-se também que o efeito indireto, calculado por bootstrapping, é estatisticamente significativo, uma vez que o zero não está contido no intervalo (LI = -0,075; LS = -0,032).

Confirma-se, assim, a hipótese formulada:

H4a: O comprometimento com o superior hierárquico afetivo, exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Quadro 4.11. Mediação - Comprometimento Superior Hierárquico Afetivo

	Intenção de saída	
	β	
CO afetivo	-0,542***	
R ² adj		0,294***
F (1, 1447)		601,48
CO afetivo	-0,473***	
CSH afetivo	-0,132***	
R ² adj		0,306***
F (2, 1446)		319,48

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Comprometimento Superior Hierárquico Calculativo

No Quadro 4.12. apresentam-se os dados referentes aos efeitos da mediação do comprometimento com o superior hierárquico calculativo.

O efeito do comprometimento organizacional calculativo na intenção de saída ($\beta = -0,192$, $p < 0,001$) aumenta quando se adiciona ao modelo a variável mediadora ($\beta = -0,205$, $p < 0,001$), não sendo o efeito indireto, estatisticamente significativo, uma vez que o zero está contido no intervalo (LI = -0,008; LS = 0,030).

Assim, não se confirma a hipótese formulada:

H4b: O comprometimento com o superior hierárquico calculativo, exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Quadro 4.12. Mediação - Comprometimento Superior Hierárquico Calculativo

	Intenção de saída	
	β	
CO calculativo	-0,192***	
R ² adj		0,037***
F (1, 1447)		55,614
CO calculativo	-0,205***	
CSH calculativo	-0,030	
R ² adj		0,038***
F (2, 1446)		28,378

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Comprometimento Superior Hierárquico Normativo

Os dados referentes à análise aos efeitos da mediação do comprometimento com o superior hierárquico normativo apresentam-se no Quadro 4.13.

Constata-se um efeito de mediação do comprometimento normativo com o superior hierárquico na relação entre o comprometimento organizacional normativo e a intenção de saída ($\beta = -0,433$, $p < 0,001$). A variabilidade ocorrida no efeito do comprometimento organizacional normativo confirma a existência de uma mediação parcial, já que o comprometimento apesar de ter um efeito menor continua a ter influência significativa na intenção de saída ($\beta = -0,360$, $p < 0,001$).

Verificou-se também que o efeito indireto, calculado por bootstrapping, é estatisticamente significativo, uma vez que o zero não está contido no intervalo (LI = -0,088; LS = -0,023).

Confirma-se, assim a hipótese formulada:

H4c: O comprometimento com o superior hierárquico normativo, exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Quadro 4.13. Mediação - Comprometimento Superior Hierárquico Normativo

	Intenção de saída	
	β	
CO normativo	-0,433***	
R ² adj		0,187***
F (1, 1447)		332,925
CO normativo	-0,360***	
CSH normativo	-0,109***	
R ² adj		0,194***
F (2, 1446)		173,741

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Hipótese 5: As competências relacionam-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.

Encontrámos coeficientes de correlação estatisticamente significativos e positivos, com coeficientes fracos e moderados entre as competências e o comprometimento com o superior hierárquico afetivo e normativo.

Assim, como os coeficientes são positivos isso significa que à medida que aumenta a perceção das competências aumenta também o comprometimento com o superior hierárquico. A correlação das competências e o comprometimento com superior hierárquico calculativo apresenta valores estatisticamente mais fracos do que as escalas afetiva e normativa.

Confirma-se, assim a hipótese formulada:

H5: As competências relacionam-se positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico.

Quadro 4.14. Correlação de Competências e Comprometimento com o Superior Hierárquico

Competências	Afetivo	Calculativo	Normativo
Liderança e gestão das pessoas	0,377**	0,131**	0,353**
Decisão	0,397**	0,135**	0,363**
Motivação dos colaboradores	0,371**	0,123**	0,348**
Empatia	0,426**	0,155**	0,383**
Comunicação	0,401**	0,168**	0,360**

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

4.5. Discussão dos Resultados

O comprometimento organizacional é definido como o estado psicológico que liga o indivíduo à organização e com implicações sobre a decisão de permanecer ou não na organização (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991). Este estado psicológico pode assumir diversas formas, conforme a natureza do vínculo que caracteriza a ligação do indivíduo à organização. Os objetivos centrais deste estudo foram explicar de que forma o comprometimento com a organização e com o superior hierárquico influenciam a intenção de saída dos trabalhadores da Administração Pública central.

Os resultados indicaram que o modelo da nossa investigação (Figura 3.1.) adequa-se aos resultados e suporta a maioria das nossas hipóteses.

A nossa primeira hipótese em estudo apontava no sentido do comprometimento organizacional exercer uma relação positiva com o comprometimento com o superior hierárquico nas três componentes do comprometimento, afetivo, calculativo e normativo. A nossa investigação revelou que o comprometimento organizacional influencia positivamente o comprometimento com o superior hierárquico nas componentes afetiva e normativa, apesar das correlações apresentarem valores moderados a fracos, a componente afetiva apresenta valores mais elevados. Assim, na linha dos estudos de (Meyer e Herscovitch, 2001), os funcionários que desenvolvem vínculos afetivos com a organização, podem comprometer-se com outros focos, nomeadamente com o superior hierárquico (Stinglhamber e Vandenberghe, 2003). A componente calculativa do comprometimento organizacional quando correlacionada com o comprometimento com o superior hierárquico afetivo, apresenta resultados estatisticamente pouco significativos, contudo quando correlacionada com comprometimento com o superior hierárquico, nas componentes calculativa e normativa apresenta os seguintes resultados (0,412 e 0,153) permitindo-nos confirmar parcialmente a nossa hipótese H1b.

Na segunda hipótese em estudo previa-se que o comprometimento organizacional exerce-se uma relação negativa com a intenção de saída. Tendo em conta os resultados da nossa investigação e tendo em conta os valores do comprometimento afetivo (-0,542) concluiu-se que o comprometimento afetivo tem um forte poder explicativo nas intenções de saída dos inquiridos. Concluindo-se que quanto maior é o comprometimento afetivo menor é a intenção de saída, este resultado é consistente com os estudos de (Meyer e Allen, 1997). Os resultados da nossa investigação para as componentes calculativa e normativa, são consistentes com os estudos de (Meyer e Allen, 1991; Meyer et al., 2002; Tett e Meyer, 1993), que demonstraram uma correlação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização em todas as dimensões do comprometimento.

Na terceira hipótese em estudo prevíamos que o comprometimento com o superior hierárquico tivesse uma relação negativa com a intenção de saída. Assim, tendo em consideração os resultados da nossa investigação concluímos que o comprometimento com

o superior hierárquico nas componentes afetiva e normativa apresentam resultados satisfatórios, contudo a componente calculativa apresenta resultados estatisticamente pouco significativos pelo que não confirmamos a hipótese H3b. Os resultados referentes à componente calculativa, indiciam que o comprometimento com o superior hierárquico calculativo não tem efeito significativo nas intenções de saída dos funcionários públicos. Os resultados referentes à escala da intenção de saída demonstraram que as intenções de saída dos funcionários públicos são baixas (2,58), valor significativamente inferior ao ponto médio da escala de avaliação (4), $t(1448) = -47,783$ $p < 0,001$, conforme evidenciado no anexo D, de igual modo, podemos verificar as frequências da escala intenção de saída no anexo G.

Assim, na linha dos estudos de (Vandenberghe e Bentein, 2009), encontramos evidências de que o comprometimento com a organização e com o superior hierárquico são preditores da intenção de saída.

As componentes normativas e calculativa dos comprometimentos analisados apresentam valores inferiores, a componente afetiva é a que apresenta valores mais altos, estes resultados estão em linha com a investigação de Fonseca (2017).

O presente estudo tinha como objetivo geral analisar o papel do superior hierárquico na mediação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída. Para isso, definimos a nossa quarta hipótese onde prevemos que o comprometimento com o superior hierárquico, exerceria um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e intenção de saída. Tendo em conta os resultados obtidos, confirmamos a mediação parcial para a componente afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

A componente calculativa do comprometimento organizacional aumenta quando adicionada a variável mediadora. Contudo, o efeito indireto não é estatisticamente significativo, não se confirmado assim, a hipótese H4b.

Do quadro teórico proposto por (Meyer e Allen, 1991) e tendo em conta os resultados da nossa investigação, podemos concluir que à medida que aumenta o comprometimento afetivo com o superior hierárquico, aumenta o desejo de permanecer na organização. Assim, como à medida que aumenta o comprometimento normativo com o superior hierárquico aumenta o dever de permanecer na organização.

Em linha com os estudos de (Stinglhamber e Vandenberghe, 2003; Vandenberghe e Bentein, 2009), o comprometimento com o superior hierárquico atua como mediador no comprometimento organizacional e a intenção de saída, evidenciando o papel importante que os superiores hierárquicos desempenham no seio das organizações públicas. Assim, os dados do nosso estudo permitem verificar que a percepção do apoio do superior hierárquico reduz a intenção de saída, fortalecendo o sentido de pertença e identificação com a organização.

Na quinta hipótese em estudo, prevemos que as competências se relacionassem positivamente com o comprometimento com o superior hierárquico. Os resultados do nosso estudo evidenciam que, as cinco competências apresentam correlações estatisticamente positivas e moderadas com o comprometimento com o superior afetivo e normativo. As correlações com a escala do comprometimento calculativo com o superior, apresentam valores estatisticamente mais fracos.

Com os resultados obtidos, podemos inferir que os trabalhadores em funções públicas reconhecem, assim, a importância das competências da liderança, da decisão, da motivação da empatia e da comunicação como determinantes no perfil dos seus superiores hierárquicos. Conforme podemos verificar no Anexo F e conforme evidenciado na Figura 4.1., os inquiridos consideram as competências do superior hierárquico muito importantes a totalmente importantes.

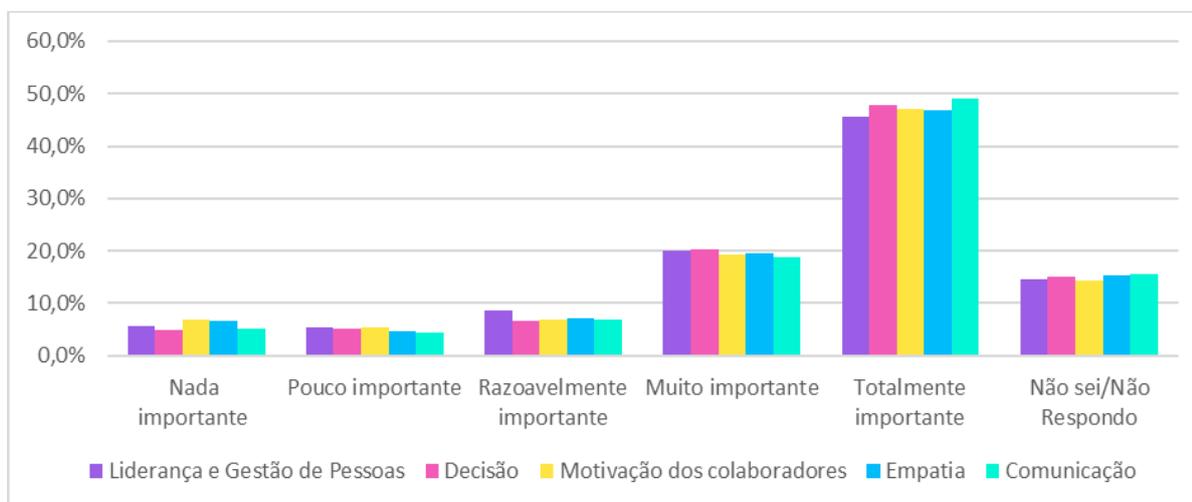


Figura 4.1. Frequências das variáveis competências

O presente estudo apresenta resultados que permitem apontar para o comprometimento afetivo, independentemente do foco - organização e superior, como sendo o preditor mais forte na intenção de deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1991), as políticas de remuneração fortalecem os vínculos dos funcionários. Os funcionários públicos como não podem negociar recompensas monetárias, aceitam mais facilmente recompensas não monetárias, tais como uma atividade socialmente valorizada e intrinsecamente valiosa. As recompensas intrínsecas têm a capacidade de fazer com que as pessoas se sintam mais satisfeitas e, por sua vez mais comprometidas.

De acordo com Jacqueline A-M e Coyle-Shapiro (2003), o fornecimento das recompensas intrínsecas influenciam significativamente o comprometimento organizacional, trabalhadores intrinsecamente satisfeitos com o seu trabalho, comprometem-se com a organização.

4.6. Limitações do Estudo

A principal limitação dessa investigação prendeu-se com a escassez de estudos sobre comprometimento organizacional na Administração Pública, levando a que se considerasse os estudos realizados no contexto privado, o que demonstra a relevância e pertinência do estudo realizado.

Ainda, que a nossa amostra apresente um número considerável, não é representativa da população em estudo. Seria, pois, interessante a aplicação deste estudo a um maior número de organizações e, simultaneamente, desenvolver estudos comparativos entre organizações e áreas de Governança.

Outra das limitações identificadas, prendeu-se com a limitação ao uso do inquérito por questionário, sugerindo-se em estudos futuros complementar esta técnica de pesquisa com o uso de outros métodos de recolha de dados, nomeadamente o recurso à entrevista, pois, consideramos que este recurso permitiria obter informação mais detalhada sobre os construtos em estudo.

4.7. Conclusões

A modernização da Administração Pública implica muito mais do que tecnologia. Para que a mudança no paradigma da Administração Pública se verifique, é necessário o envolvimento da componente humana nos processos de mudança. O desafio que hoje em dia se coloca à Administração Pública, consiste em saber alinhar trabalhadores e dirigentes de forma a atender às necessidades e expectativas dos cidadãos-clientes. Assim, aliada às práticas de Gestão de Recursos Humanos, deve estar a inovação da gestão, no sentido de motivar os trabalhadores e envolvê-los nas suas funções e tarefas. Sendo necessário alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que cheguem através do cumprimento das suas funções (Rocha, 2010). Dirigir o setor público é gerir redes complexas de processos e de comportamentos, compostas por diversos atores com aprendizagens, expectativas e comportamentos diversificados (Madureira, 2007).

Os contextos de reforma ou de modernização, de mudança em geral, devem ser entendidos como um processo global que afeta as organizações e o próprio ambiente organizacional no seu todo e de forma continuada, quer se trate de organizações públicas ou privadas. Como evidenciado na revisão da bibliografia, os dirigentes da Administração Pública assumem claramente grande visibilidade, sobretudo no que respeita ao seu contributo para o desempenho organizacional. Inquestionavelmente, os dirigentes públicos, devem ser facilitadores da mudança, inspirar comportamentos éticos e promover a responsabilidade, pois, a sua conduta condiciona o restante corpo administrativo e afeta a imagem das organizações públicas que dirigem (J. Bilhim, 2014b). Assim, os dirigentes devem desenvolver um trabalho inovador na forma como conduzem as pessoas, devem ser capazes de comprometer os seus subordinados com os objetivos e metas da organização que dirigem.

Este estudo, procurou analisar a relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída dos funcionários públicos, da Administração Pública Central, direta e indireta do Estado Português. Da literatura, retiramos dados importantes sobre o estudo do comprometimento organizacional e sobre o comprometimento com o superior hierárquico, ainda que, para este último construto, haja poucos estudos.

Os resultados permitiram validar a hipótese 1 em todas as componentes: H1a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico; H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico; H1c: O comprometimento organizacional normativo exerce uma relação positiva com o comprometimento com o Superior Hierárquico.

No que concerne à hipótese 2 em estudo, as evidências empíricas demonstraram uma relação negativa entre comprometimento organizacional e a intenção de saída, facto este em linha com a revisão da literatura (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Tett e Meyer, 1993).

Assim, foi validada a hipótese, nas três componentes do comprometimento: H2a: O comprometimento organizacional afetivo exerce uma relação negativa com a intenção de saída; H2b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída; H2c: O comprometimento organizacional normativo exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

Os resultados do estudo do comprometimento com o superior hierárquico demonstraram uma relação negativa entre este construto e a intenção de saída, resultados em linha com as evidências empíricas de outros estudos (Iqbal et al., 2014; Vandenberghe e Bentein, 2009). Contudo, as evidências empíricas, apenas permitiram validar a hipótese 3 nas componentes afetiva e normativa do comprometimento com o supervisor: H3a: O comprometimento afetivo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída; H3c: O comprometimento normativo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída. Apesar dos resultados referentes à escala da intenção de saída dos funcionários da Administração Pública Central, direta e indireta, serem baixos, não foi possível validar a hipótese, H3b: O comprometimento calculativo com o Superior Hierárquico exerce uma relação negativa com a intenção de saída.

No que concerne ao comprometimento organizacional e à intenção de saída verifica-se uma relação negativa e significativa, os dados evidenciam, que os trabalhadores da Administração Pública Central, que estejam comprometidos com a organização revelam níveis baixos de intenção de sair da organização. Considerando-se assim, o comprometimento organizacional como um forte preditor da intenção de saída, ou seja, os trabalhadores em funções públicas, com um sentimento de pertença forte à organização apresentam uma reduzida intenção de deixar a organização. Do mesmo modo, o comprometimento com o superior hierárquico revelou-se um excelente preditor da intenção de saída da organização nas componentes afetiva e normativa do comprometimento.

Neste estudo, tínhamos como pretensão responder à seguinte questão de investigação: *a relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída é mediada pelo comprometimento com o superior Hierárquico?*

Os resultados permitiram verificar uma relação de mediação positiva para a componente afetiva e normativa do comprometimento, considerando-se assim válidas as hipóteses: H4a: O comprometimento com o superior hierárquico afetivo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída; H4c: O comprometimento com o superior hierárquico normativo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída. Contudo, os resultados apresentaram uma mediação negativa com o comprometimento calculativo, não se validando assim, a hipótese, H4b: O comprometimento com o superior hierárquico calculativo exerce um efeito mediador na relação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída. Este

resultado sugere que, os trabalhadores da Administração Central direta e indireta, têm necessidade de permanecer na organização devido aos custos associados com a mudança, isto é, a permanência na organização pode dever-se à ausência de alternativas.

Ainda que, não se tenha confirmado uma relação de mediação nas três componentes do comprometimento com o superior hierárquico e a intenção de saída, consideramos que, a totalidade dos dados apurados com esta investigação, podem contribuir de modo relevante para a redução da rotatividade.

Na Administração Pública, as situações de rotatividade podem surgir devido ao facto de os colaboradores não se sentirem devidamente reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem. Devido às limitações legais, as organizações públicas não podem oferecer salários mais altos ou outro tipo de incentivos monetários, como forma de reconhecimento do esforço e do empenho dos trabalhadores. Deste modo, o papel do superior hierárquico assume particular importância, pois, é quem se encontra mais próximo para reconhecer o empenho e a dedicação dos trabalhadores. Assim, consideramos que o papel de suporte do superior hierárquico e a relação que constrói com os trabalhadores, pode ter um forte impacto na redução da intenção de saída da organização e ainda, estimular um sentimento de orgulho e pertença ao serviço público.

Analisar o papel das competências no comprometimento com o superior hierárquico, era outro objetivo deste estudo, os resultados obtidos, confirmam que os trabalhadores atribuem um papel muito importante às competências. Assim, conclui-se que os superiores hierárquicos no exercício das suas funções devem decidir, liderar, motivar, comunicar e ter empatia para com os seus colaboradores, para em conjunto concretizarem os objetivos e as metas organizacionais. Os dirigentes da Administração Pública devem influenciar os seus funcionários para que desempenhem as funções/tarefas de forma eficiente e eficaz de modo a satisfazer as necessidades da organização. As competências dos dirigentes públicos, sobretudo as capacidades de liderança, assumem cada vez maior importância, para que se promova uma cultura organizacional que valorize o trabalho no setor público, onde o sucesso dos planos e das estratégias depende de trabalhadores comprometidos com a missão e os objetivos das organizações.

As conclusões deste estudo podem fornecer esclarecimentos importantes para a gestão de pessoas, em particular para os responsáveis pelos recursos humanos na Administração Pública. Este trabalho contribui para a literatura apresentando evidências de que o comprometimento organizacional e o comprometimento com o superior hierárquico se correlacionam negativamente com a intenção de saída, deste modo é importante que se desenvolvam nas organizações públicas formas de potenciar o comprometimento com a organização e com o superior hierárquico de forma a diminuir as intenções de saída. A maioria dos trabalhadores das organizações públicas não são motivados, nem influenciados por

recompensas financeiras, mas sim por interesses altruístas e pelo impacto que o desempenho da sua atividade tem na sociedade. Assim, e dadas as dificuldades que as organizações públicas têm para responder às expectativas dos trabalhadores, devido aos recursos limitados e à legislação, os responsáveis pela gestão de pessoas na Administração Pública devem considerar apostar nas recompensas intrínsecas e em estimular a motivação para o serviço público (Perry et al., 2010).

Sugere-se que, em estudos futuros se explorem:

- 1) questões de investigação mais específicas, como a influência que as práticas de liderança e de gestão de pessoas têm no comprometimento organizacional;
- 2) modelos de análise que considerem perfis de comprometimento, assim como a utilização de outras técnicas de análise, nomeadamente o recurso à técnica da modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modelling*).

Nesses estudos a realizar no futuro devem considerar-se, também, as práticas de gestão de pessoas, como antecedentes do comprometimento organizacional, importando decompor essas mesmas práticas para uma melhor análise.

FONTES

Portugal, Decreto-Lei n.º 191-F/79 de 26 de junho
Portugal, Decreto-Lei n.º 323/89 de 26 de setembro
Portugal, Decreto-Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro Código do Procedimento Administrativo
Portugal, Lei 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
Portugal, Lei n.º 10/2004, de 22 de março
Portugal, Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro
Portugal, Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro
Portugal, Lei n.º 2/2020, de 31 de março
Portugal, Lei n.º 23/2004, de 22 de junho
Portugal, Lei n.º 26/2019, de 28 de março
Portugal, Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro
Portugal, Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro
Portugal, Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro
Portugal, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro
Portugal, Lei n.º 128, de 3 de setembro
Portugal, Lei n.º 128/2015 de 3 de setembro
Portugal, Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto
Portugal, Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro
Portugal, Programa do XXI Governo Constitucional
Portugal, Programa do XXII Governo Constitucional
Portugal, Resolução de Conselho de Ministros, n.º 124/2005
Portugal, Resolução do Conselho de Ministros 53/2004, de 21 de abril de 2004
Portugal, Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, de 30 de junho

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A-M, J., & Coyle-Shapiro. (2003). The Employment relationship in the U. K. public sector: a psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 213-230. doi:10.1093/jopart/mug018
- A-M., J., Coyle-Shapiro, & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-179. doi:org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Andriono, R., T, S., & Nurkholis, N. (2018). Internal control role in relationship between employee and public sector organizations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16, 731-744. doi:10.21776/ub.jam.2018.016.04.20
- Araújo, J. F. (2000). Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa. *RAPP - Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1, 38-47.
- Araújo, J. F. (2002). Os Dirigentes na Relação entre a Administração e os Cidadãos *RAPP - Revista de Administração e Políticas Públicas*, 3, 28-35.
- Araújo, J. F. (2005). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. <http://hdl.handle.net/1822/3274>
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>
- Araújo, J. F. (2008). *A Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal: a experiência recente*. Paper presented at the “Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”. San Domingo. <http://hdl.handle.net/1822/8289>
- Asensio, M. (2016). Os Limites entre o controlo político e a profissionalização da Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, 81-109.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, nº2, 1173-1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bastos, A. (1993). Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 52-64. doi:https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005
- Bastos, A. (1994). O Conceito de Comprometimento - Sua Natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. 77-106. <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/1666>
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41. doi:10.1590/s0034-75902002000200003
- Becker, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi:https://doi.org/10.1086/222820
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225. doi:10.1177/0149206315602532
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2008). *Ciência da Administração* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2014a). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXVIII, 11-31.
- Bilhim, J. (2014b). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. doi:http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p61
- Bilhim, J. (2018). *A Profissionalização dos Dirigentes da Administração e das Empresas Públicas em Portugal*. Paper presented at the XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma

- del Estado y de la Administración Pública” Guadalajara, México, del 6 al 9 de noviembre de 2018
- Bilhim, J. A., & Gonçalves, A. (2020). *Modernização do Estado e Profissionalização dos Dirigentes*. <https://www.researchgate.net/publication/346427102>
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional In *Temas em psicologia* (Vol. 2, pp. 37-47). acedido a partir de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&nrm=iso.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi:org/10.1111/1467-6486.00284
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação Guia para a Auto-Aprendizagem* (2ª ed.): Universidade Aberta.
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e Novas Formas de organização do Trabalho: Para além do Hedonismo e da Eudaimonia*. (Doutoramento), Faculdade de Psicologia Universidade de Santiago de Compostela, acedido a partir de https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/2746/9788498873283_content.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casimiro, M. L. C. (2015). *O Comprometimento com o Superior Hierárquico enquanto determinante do Comprometimento Organizacional: Um estudo de moderação da Classe Profissional Militar na Força Aérea Portuguesa*. (Mestrado), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10400.5/11625>
- Caupers, J. (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública* (1ª ed.). Lisboa: Âncora Editora.
- Caupers, J. (2013a). A Administração Pública e o Direito Administrativo. In *Introdução ao Direito Administrativo* (11ª ed., pp. 21-62). Lisboa: Âncora Editora.
- Caupers, J. (2013b). O Interesse Público e a Atividade Administrativa Pública: O Poder Administrativo. In *Introdução ao Direito Administrativo* (11ª ed., pp. 77-86). Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da Administração* (7ª ed.): Editora Campus.
- Cohen, A. (2020). The role of principals values and leadership styles in developing organisational commitment among Arab teachers in Israel. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20, 212-230. doi:10.1504/IJHRDM.2020.10028135
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2ª ed.): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento Organizacional: Perspectivas Atuais e Tendências Futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 223-244. doi:<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>
- Cunha, M. P. e., Rego, A., Cunha, R. C. e., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. doi:10.1111/puar.12347
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60, 549-559. doi:10.1111/0033-3352.00117
- Faria, J. (2002). Competências e Características dos Dirigentes da Administração Pública – Tendências Internacionais. <http://hdl.handle.net/10400.15/68>
- Ferraz, D. (2008). *A seleção de Dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de Estado e de Administração*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10071/1379>
- Ferraz, D. (2013). Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: Implicações das teorias, modelos e reformas da Administração. <https://www.researchgate.net/publication/299428084> doi:10.13140/RG.2.1.2957.2246
- Ferraz, D. (2016). *"Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos?"* (Dissertação de Doutoramento em Políticas Públicas), ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10071/16385>

- Ferraz, D. (2020). Administração (a)política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público. *Revista de Administração Pública*, 54, 1166-1187.
- Ferraz, D., & Rodrigues, M. (2010). A profissionalização da gestão e da administração como garante da qualidade do serviço público.
- Fonseca, J. (2017). *Da Confiança Organizacional ao Comprometimento com o supervisor e com a Organização: Um modelo Integrativo para a Administração Pública*. (Tese de Mestrado), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10400.5/13305>
- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). *Validação do Modelo da Motivação para o Serviço Público de Perry em contexto português: estudo exploratório*. <https://www.researchgate.net/publication/340437945>
- Fontes, J. (2009). *Teoria Geral Do Estado e Do Direito* (2ª ed.): Coimbra Editora.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. doi:org/10.1177/014920630002600305
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. doi:10.1080/03637751.2017.1352100
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extensio of a Three-Component Model. *Journal of applied psychology*, 87, 474-487. doi:10.1037 / 0021-9010.87.3.474
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M., & Noreen, M. (2014). The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, 181-195. doi:org/10.5296/ijhrs.v4i2.5906
- Kelman, S. (2005). Public Management Needs Help. *Academy of Management Journal*, 48, 967-969. doi:10.5465/AMJ.2005.19573099
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contrat breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538. doi:org/10.1016/j.jvb.2013.07.008
- Leite, C. F. F. (2004). *O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de caso em uma Universidade Estadual*. (Mestrado), Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Retrieved from <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9194>
- Madelino, F., Mozzicafreddo, J., & Matos, R. d. (2015). *Reorganização do Estado e da Administração Pública e a Questão dos Recursos Humanos*. In I.-. IUL (Ed.).acedido a partir de https://www.ugt.pt/UGT_Reorganizacao%20do%20Estado%20UGT%202014_13%20jan.pdf
- Madureira, C. (2007). As competências comportamentais na administração pública: essência para um saber agir e um saber fazer adaptativo(s) e generalista(s) na era da globalização. *Economia & Empresa, Lusíada.*, 7, 64-79.
- Madureira, C. (2008). *O estatuto do pessoal dirigente: confiança política ou profissionalização?* Paper presented at the XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/628/1/O%20estatuto%20do%20pessoal%20dirigente%20confianca%20pol%C3%ADtica%20ou%20profissionalizacao.pdf>
- Madureira, C. (2010). *As competências como factor de legitimação para o recrutamento e o exercício de funções públicas de funcionários e dirigentes na Administração Pública portuguesa*. Paper presented at the XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Santo Domingo, República Dominicana <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/as-competencias-como-factor-de-legitimacao-para-o-recrutamento-e-o-exercicio-de-funcoes-publicas-de/42088>

- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública*, 49, 547-562. doi:10.1590/0034-7612129503
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providencia em Portugal: história recente. 179-202. doi:org/10.4000/lerhistoria.6408
- Madureira, C., & Ferraz, D. (2010). As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes: O caso da administração pública portuguesa *Sociologia, Problemas e Práticas*, 63, 51-69.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 153-171.
- Malcato, G. C. (2020). *A Lealdade como Mediadora na Relação do Comprometimento Organizacional com a Intenção de Saída: Um estudo Aplicado à Categoria de Praças da Força Aérea Portuguesa*. (Mestrado), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10400.5/20892>
- Markovits, Y., Davis, A., Fay, D., & Dick, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13, 177-196. doi:10.1080/10967491003756682
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *108(2)*, 171-194. doi:org/10.1037/0033-2909.108.2.171
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89. doi:org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi:org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsk, 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. doi:org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Moura, P. V. e. (2004). *A Privatização da Função Pública*: Coimbra Editores.
- Mozzicafreddo, J. (2001). A Modernização da Administração Pública e o Poder Político. In C. Editora (Ed.), *Administração e Política_Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos* (pp. 1-33).
- Mozzicafreddo, J., & Gouveia, C. (2011). Contextos e Etapas de Reforma na Administração Pública em Portugal. In C. Editora Mundos Sociais, ISCTE-IUL (Ed.), *Projetos de Inovação na Gestão Pública* (1ª ed., pp. 5-59). Lisboa.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do Comprometimento Organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. (Dissertação de Doutoramento em Gestão), ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10071/4370>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.
- Neves, A. F. (2013). Função Pública. In *Enciclopédia da Constituição Portuguesa* (pp. 17-173). Lisboa: Quid Juris.
- Nunes, F. (2012). *Os Diretores-Gerais: O Recrutamento das Elites Administrativas no Portugal Democrático*. (Tese de Doutoramento), Universidade de Lisboa - Instituto de Ciências Sociais, Lisboa. acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10451/7599>
- Nunes, P. (2009). Reforma do Emprego Público: Breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, VII, nº 11.

- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. doi:org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform - A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3ª ed.): Oxford University Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.3758/BF03206553
- Rato, H., & Ferraz, D. (2008). *Regimes de Emprego Público e desempenho administrativo: que relação?* Paper presented at the XIII Congresso Internacional CLAD - La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. doi:10.1590/s0034-75902003000400003
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática* (4ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177. doi:10.1590/S1415-65552004000100008
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Review*, 10(2), 276-286. doi:org/10.2307/257969
- Rocha, J. A. O. (2001). *A Relação entre o Poder Político e os Funcionários*. Paper presented at the CEDREL, Lisboa. <http://hdl.handle.net/1822/2908>
- Rocha, J. A. O. (2005). *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Paper presented at the Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Lisboa. <http://hdl.handle.net/1822/2902>
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Edição Escolar Editora.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*: Edições Pedagogo.
- Rodrigues, M. Â. V. (2011). O Tratamento e Análise de Dados. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Eds.), *A Metodologia para a Investigação Social* (pp. 171-210): Escolar Editora.
- Sacavem, A., Cruz, R., Sousa, M., Rosário, A., & Salis Gomes, J. (2019). An Integrative Literature Review on Leadership Models for Innovative Organizations. 1741-1751. doi:10.6000/1929-7092.2019.08.156
- Salis Gomes, J. (2000). Qualidade da regulação jurídica e redefinição estratégica da gestão pública (Legal regulation quality and strategic redefinition of public management). *Revista de Administração Local*, nº 179, Separata.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270. doi:org/10.1002/job.192
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348. doi:10.1348/096317908X312641
- Vaz, R. (2009). *O Papel dos Dirigentes na Administração Pública*. <https://www.researchgate.net/publication/209924780>

Anexos

Anexo A: Inquérito por questionário

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Administração Pública no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

O estudo está a ser realizado por Fernanda Silva, sob a orientação do Professor Doutor David Ferraz. Com este estudo pretende-se analisar os índices de comprometimento dos funcionários públicos com a organização e com o superior hierárquico.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais, não sendo necessário qualquer tipo de identificação pessoal. Os dados recolhidos destinam-se apenas a fins estatísticos, no âmbito da investigação em curso.

Estima-se que o questionário demore cerca de 15 minutos a ser respondido

Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à organização onde trabalha, não há respostas certas ou erradas.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte

fernandampsilva@gmail.com

916755225

Obrigada pela sua colaboração.

Fernanda Pereira da Silva

Parte I

Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação à organização onde trabalha atualmente**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	1.Discordo Totalmente	2.Discordo Moderadamente	3.Discordo Ligeiramente	4.Não Concordo, Nem Discordo	5.Concordo Ligeiramente	6.Concordo Moderadamente	7.Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta Organização	1	2	3	4	5	6	7

3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta organização	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação ao seu superior hierárquico**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

	1.Discordo Totalmente	2.Discordo Moderadamente	3.Discordo Ligeiramente	4.Não concordo Nem Discordo	5.Concordo ligeiramente	6.Concordo Moderadamente	7.Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para mudar de superior hierárquico nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me identifico com este superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este superior hierárquico, mesmo se o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar este superior hierárquico neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o meu superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
6. Este superior hierárquico tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto ligado a este superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este superior hierárquico no presente momento	1	2	3	4	5	6	7

9. Na realidade sinto os problemas do superior hierárquico como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Este superior hierárquico merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse este superior hierárquico agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar com este superior hierárquico é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro superior hierárquico poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me com este superior hierárquico é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto “emocionalmente ligado” a este superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se mudasse este superior hierárquico resulta da escassez de alternativas disponíveis na organização	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este superior hierárquico neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com este superior hierárquico	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a este superior hierárquico, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro	1	2	3	4	5	6	7

Considerando **a sua atual situação profissional**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo Nem Discordo	Concordo ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1.Pretendo sair desta organização o mais depressa possível	1	2	3	4	5	6	7
2.Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de negociar uma posição salarial	1	2	3	4	5	6	7
4. Já tomei a decisão de sair da organização	1	2	3	4	5	6	7
5. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de prosseguir estudos superiores	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou ativamente a tentar ser transferido para outro departamento	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se encontrar outra organização com melhores acessibilidades de transporte ou de estacionamento	1	2	3	4	5	6	7
8.Não estou a pensar atualmente em mudar de organização, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	1	2	3	4	5	6	7
9. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de trabalhar em jornada contínua	1	2	3	4	5	6	7
10. Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de realizar as minhas funções em teletrabalho	1	2	3	4	5	6	7

Classifique os itens que se seguem de acordo com a importância que têm, **no perfil do seu superior hierárquico**

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Razoavelmente importante	4 Muito importante	5 Totalmente importante	6 Não sei/Não Respondo
----------------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	----------------------------	---------------------------

	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Totalmente importante	Não sei/Não Respondo
1.LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.	1	2	3	4	5	6
2.DECISÃO: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.	1	2	3	4	5	6
3.MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.	1	2	3	4	5	6
4.EMPATIA: Capacidade para gerir situações que impliquem influenciar e motivar o comportamento de outros; Capacidade para estabelecer relações de confiança, criando um ambiente favorável ao bem-estar das equipas.	1	2	3	4	5	6
5.COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6

Parte II- Dados Demográficos

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a este questionário e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale a sua resposta, se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Antiguidade na Administração Pública

- Menos de 5 anos
- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- Mais de 30 anos

4. Antiguidade na atual Organização

- Menos de 5 anos
- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- Mais de 30 anos

5. Indique o Nível de Habilitações Acadêmicas mais elevado que tenha frequentado:

- Até ao 4º ano
- Até ao 6º ano
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

6. Carreira Geral

- Assistente operacional
- Assistente técnico
- Técnico superior
- Funções Dirigentes

7. Carreira Especial

- Carreira Especial: Qual _____

8. O organismo onde desempenha funções pertence à

- Administração central direta do Estado (ex. Direção-Geral ou Secretaria Geral)

Administração central indireta do Estado (ex. Instituto Público, Empresa Pública, Hospital EPE)

9. Em que estrutura se encontra atualmente a desempenhar funções

- Presidência do Conselho de Ministros
- Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública
- Ministério do Planeamento
- Ministério da Cultura
- Ministério das Infraestruturas e Habitação
- Ministério da Coesão Territorial
- Ministério da Economia e da Transição Digital
- Ministério das Finanças
- Ministério da Administração Interna (MAI)
- Ministério dos Negócios Estrangeiros
- Ministério da Defesa
- Ministério da Justiça
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- Ministério da Educação (ME)
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e segurança Social
- Ministério da Saúde
- Ministério do Ambiente e da Ação Climática
- Ministério da Agricultura
- Ministério do Mar

Obrigada!

Anexo B: Email para envio do Inquérito para as Entidades

Exmo.(a). Senhor(a)

Designação do Órgão de direção

Dr.(a) Nome Apelido

Organização

No âmbito do projeto de investigação para a minha Tese de Mestrado em Administração Pública, que está a ser realizado no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, sob a orientação do Professor Doutor David Ferraz, irei aplicar um inquérito por questionário para recolha de dados. Com este estudo empírico pretende-se analisar o comprometimento dos funcionários públicos com a organização e com o superior hierárquico.

Pelo que solícito a V. Ex^a a amabilidade de encaminhar este email para os colaboradores da sua instituição. As respostas terão um tratamento meramente académico, onde são garantidos, o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada, não permitindo qualquer identificação pessoal.

Agradeço desde já a sua preciosa colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

Fernanda Silva

fernandampsilva@gmail.com

916755225

Anexo C _ Estatística Descritiva_ Variável Entidade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Valid	Ministério da Administração Interna (MAI)	223	15,4	15,4	15,4
	Ministério da Agricultura	113	7,8	7,8	23,2
	Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior	135	9,3	9,3	32,5
	Ministério da Coesão Territorial	31	2,1	2,1	34,6
	Ministério da Cultura	48	3,3	3,3	38,0
	Ministério da Defesa	87	6,0	6,0	44,0
	Ministério da Economia e Transição Digital	53	3,7	3,7	47,6
	Ministério da Educação (ME)	34	2,3	2,3	50,0
	Ministério da Justiça	63	4,3	4,3	54,3
	Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública	26	1,8	1,8	56,1
	Ministério da Saúde	145	10,0	10,0	66,1
	Ministério das Finanças	150	10,4	10,4	76,5
	Ministério das Infraestruturas e habitação	9	0,6	0,6	77,1
	Ministério do Ambiente e da Ação Climática	66	4,6	4,6	81,6
	Ministério do Mar	83	5,7	5,7	87,4
	Ministério do Planeamento	40	2,8	2,8	90,1
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e segurança Social	34	2,3	2,3	92,5
	Ministério dos Negócios Estrangeiros	7	0,5	0,5	93,0
	Presidência do Conselho de Ministros	102	7,0	7,0	100,0
	Total	1449	100,0	100,0	

Anexo D_T-Test_Variáveis: Intenção de Saída, Comprometimento organizacional, Comprometimento com o Superior Hierárquico

<i>One-Sample Test</i>						
Test Value = 4						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IS	-47,783	1448	0,000	-1,41732	-1,4755	-1,3591
COAfetivo	24,169	1448	0,000	0,92075	0,8460	0,9955
COCalculativo	-2,536	1448	0,011	-0,09051	-0,1605	-0,0205
CONormativo	4,851	1448	0,000	0,19128	0,1139	0,2686
CshAfetivo	8,659	1448	0,000	0,38291	0,2962	0,4697
CshCalculativo	-18,254	1448	0,000	-0,59795	-0,6622	-0,5337
CshNormativo	1,347	1448	0,178	0,05544	-0,0253	0,1362

Anexo E_ T-Test_Variável Competências

<i>One-Sample Test</i>							
Test Value = 3.5							
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
Liderança e Gestão de Pessoas	25,594	1448	0,000	0,881	0,81	0,95	
Decisão	29,224	1448	0,000	0,965	0,90	1,03	
Motivação dos colaboradores	24,691	1448	0,000	0,873	0,80	0,94	
Empatia	26,212	1448	0,000	0,914	0,85	0,98	
Comunicação	30,031	1448	0,000	0,990	0,93	1,05	

Anexo F _ Frequência das Variáveis Competências

	Nada importante		Pouco importante		Razoavelmente importante		Muito importante		Totalmente importante		Não sei/Não Respondo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Liderança e Gestão de Pessoas	83	5,7	79	5,5	125	8,6	290	20,0	660	45,5	212	14,6
Decisão	70	4,8	76	5,2	96	6,6	295	20,4	692	47,8	220	15,2
Motivação dos colaboradores	100	6,9	79	5,5	99	6,8	280	19,3	684	47,2	207	14,3
Empatia	95	6,6	68	4,7	103	7,1	282	19,5	678	46,8	223	15,4
Comunicação	74	5,1	63	4,3	102	7,0	274	18,9	712	49,1	224	15,5

Anexo G_ Freqüências da Escala Intenção de Saída

		Discordo totalmente		Discordo moderadamente		Discordo ligeiramente		Não concordo Nem Discordo		Concordo ligeiramente		Concordo moderadamente		Concordo totalmente	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
IS_1	Pretendo sair desta organização o mais depressa possível	696	48,0	177	12,2	95	6,6	228	15,7	87	6,0	81	5,6	85	5,9
IS_2	Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	894	61,7	157	10,8	79	5,5	126	8,7	89	6,1	51	3,5	53	3,7
IS_4	Já tomei a decisão de sair da organização	921	63,6	120	8,3	66	4,6	183	12,6	51	3,5	35	2,4	73	5,0
IS_6	Estou ativamente a tentar ser transferido para outro departamento	998	68,9	139	9,6	56	3,9	135	9,3	42	2,9	28	1,9	51	3,5
IS_8	Não estou a pensar atualmente em mudar de organização, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	314	21,7	178	12,3	155	10,7	221	15,3	110	7,6	194	13,4	277	19,1
IS_3	Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de negociar uma posição salarial	498	34,4	154	10,6	89	6,1	203	14,0	164	11,3	134	9,2	207	14,3
IS_5	Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de prosseguir estudos superiores	811	56,0	155	10,7	73	5,0	225	15,5	60	4,1	48	3,3	77	5,3
IS_7	Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se encontrar outra organização com melhores acessibilidades de transporte ou de estacionamento	870	60,0	149	10,3	62	4,3	194	13,4	73	5,0	44	3,0	57	3,9
IS_9	Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de trabalhar em jornada contínua	759	52,4	161	11,1	83	5,7	244	16,8	85	5,9	50	3,5	67	4,6
IS_10	Estou a considerar seriamente a possibilidade de mudar de organização, se me oferecerem a possibilidade de realizar as minhas funções em teletrabalho	666	46,0	137	9,5	74	5,1	237	16,4	106	7,3	95	6,6	134	9,2