



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN – UM ESTUDO DE
EXPLORAÇÃO E VALIDAÇÃO PARA ANGOLA

Marilda Tulina da Silva Oliveira

Orientador: Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
Em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa
2013



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN – UM ESTUDO DE
EXPLORAÇÃO E VALIDAÇÃO PARA ANGOLA

Marilda Tulina da Silva Oliveira

Orientador: Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
Em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa
2013

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

À minha família

Agradecimentos

Em primeiro lugar e acima de tudo, agradeço a Deus pelo Dom da vida.

Ao Professor Doutor José Luís Nascimento, meu orientador, pela competência científica, disponibilidade e generosidade que manifestou desde o início deste percurso, bem como pelo entusiasmo com que acompanhou o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu marido, que sempre me estimula a crescer cientificamente e pessoalmente. Acima de tudo, pela compreensão e apoio revelado ao longo destes anos.

A Jael, por tudo que representa para mim, por ti reuni forças para a conclusão deste objectivo.

Agradeço aos meus pais pelo que fizeram e ainda fazem por mim, em especial a minha mãe, pelo apoio manifestado durante este percurso, sem a sua ajuda este trabalho seria de todo impossível.

A Direcção do Ministério do Interior, pelo apoio prestado para a realização do mestrado.

Sou muito grata a todos os meus familiares e amigos pelo incentivo recebido ao longo desta etapa.

Agradeço também a todos os participantes por colaborarem e possibilitaram a concretização desta dissertação.

As minhas colegas de curso, Madalena, Ágata e Eugenia pelo convívio e encorajamento que sempre demonstraram.

A todos um muito obrigada!

Resumo

A presente investigação consiste num estudo exploratório que tem como objectivo, contribuir para o estudo de validação do “Modelo das Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) do comprometimento organizacional, para o contexto angolano, bem como das escalas de medida desse modelo proposto pelos autores (Meyer e Allen, 1997), na versão adaptada para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

A amostra utilizada é de conveniência, constituída por 200 funcionários públicos ligados a cinco organismos da Administração Pública em Angola. Na análise dos dados, utilizou-se o programa estatístico SPSS versão 19.0.

Os resultados obtidos não permitiram validar o “Modelo das Três – Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991) para o contexto angolano, uma vez que as relações entre as componentes do comprometimento organizacional não são as que foram estabelecidas pelos autores.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Validação, Administração Pública, África Subsariana, Angola.

Abstract

The purpose of the present investigation was an exploratory study to make a contribution to the validation study of “A three-component conceptualization of organizational commitment” by Meyer and Allen (1991) of the organizational commitment, in Angolan context, as well the measure scales of that model, purposed by the authors (Meyer and Allen, 1997), in the adapted version to Portugal by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

The sampling is of convenience, composed by 189 civil servants connected to five organisms of Public Administration of Angola. The data analysis was done by the statistic program SPSS version 19.0

Since the relations between the components of the organizational commitment weren't the ones that the authors established, the final results didn't allow the validation of the studied method to the Angolan context.

Keywords: Organizational commitment, validation, Public Administration, Sub-Saharan Africa, Angola

Índice

Introdução.....	1
1.Revisão da literatura	5
1.1 - Comprometimento Organizacional	5
1.2 A importância da validação	9
1.3 O contexto angolano.....	10
1.3.1 Breve caracterização de Angola	10
1.3.2 Caracterização da Administração Pública angolana.....	12
1.3.3 Comprometimento Organizacional e a Administração Pública	15
1.4 Objectivos do estudo	16
2. Metodologia.....	16
2.1 Instrumento.....	16
2.2 Procedimentos	17
2.3 Caracterização da amostra	17
2.4 Procedimentos estatísticos.....	21
3. Análise de dados.....	23
3.1. Análise univariada	23
3.2. Validação das escalas	28
3.2.1 Escala do comprometimento organizacional afectivo	28
3.2.2 Escala do comprometimento organizacional normativo	29
3.2.3 Escala do comprometimento organizacional calculativo.	30
3.2.4 Escala do comprometimento organizacional.....	32

4.Conclusões.....	40
4.1 Discussão dos resultados	40
4.2 Limitações do estudo	43
4.3 Estudos futuros	43
4.4 Reflexão final	44
Referências bibliográficas	45
Anexos.....	50

Lista de quadros

Quadro 1 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes	18
Quadro 2 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Estado Civil)....	18
Quadro 3 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Habilitações literárias).....	19
Quadro 4 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Área de Trabalho)	19
Quadro 5 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Posição hierárquica).....	20
Quadro 6 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Chefia).....	20
Quadro 7 - Médias, desvio padrão e matriz de correlações dos itens do comprometimento organizacional.....	24
Quadro 8 – Fiabilidade do Alpha de Cronbach referente a escala do comprometimento organizacional afectivo.....	28
Quadro 9 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional afectivo.	29
Quadro 10 – Fiabilidade do Alpha de Cronbach referente à escala do comprometimento organizacional normativo.	29
Quadro 11 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional normativo.....	30
Quadro 12 – Fiabilidade de Alpha de Cronbach referente à escala do comprometimento organizacional calculativo.	31
Quadro 13 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional calculativo.....	31

Quadro 14 - Análise factorial Exploratória (forçando-se a extracção de cinco factores).....	32
Quadro 15 - Análise Factorial Exploratória (forçando-se a extracção de quatro factores).	34
Quadro 16 - Matriz de correlações (com extracção de quatro factores).....	36
Quadro 17 - Análise Factorial Exploratória (com extracção de três factores)	37
Quadro 18 - Matriz de correlações (forçando-se a extracção de três).....	39
Quadro 19 – Alpha de Cronbach de alguns estudos realizados na comunidade lusófona	42

Introdução

As mudanças ocorridas nos contextos sociais, cultural, económico e tecnológico, processadas a partir de meados do século XX, desencadearam nas organizações um processo acelerado e diferenciado de transformações da estrutura, das formas de trabalho e dos estilos de gerir as relações sociais no seu interior (Bilhim, 2009). Estas alterações têm tido um crescente impacto na relação do sujeito com a organização, nomeadamente em termos de comprometimento organizacional (Meyer, 2009).

Desde a década de quarenta, o conceito de “*organizational commitment*”¹, traduzido nesta dissertação como comprometimento organizacional, tem atraído um considerável interesse por parte de investigadores e tornou-se num objectivo central no campo do comportamento organizacional. Este interesse tem crescido pelo facto de estudar a relação do indivíduo com a organização, relevando resultados organizacionais importantes, tais como, o desempenho no trabalho, o absentismo, a pontualidade, a rotatividade, o comportamento de cidadania e a maior produção. Sendo que, estudos evidenciam que pessoas comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Rego, 2003).

O conceito de comprometimento organizacional não apresenta consenso na literatura quanto a sua definição e medida. Primeiramente, foi definido como constructo unidimensional e, posteriormente, como constructo multidimensional. Segundo Meyer (1990, citado por Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), a multidimensionalidade explica melhor a relação de vínculo entre o indivíduo e a organização. Nesta perspectiva, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), realçam o facto de que, dos vários modelos do comprometimento organizacional

¹ A palavra “comprometimento” tem origem na tradução do Inglês (*commitment*), sendo que na língua portuguesa o seu significado se associa a diversas traduções nomeadamente, empenhamento, implicação, compromisso, comprometimento, entre outras. Contudo, devido á múltiplas interpretações ligadas ao conceito, optou-se por usar nesta dissertação a palavra comprometimento organizacional por se considerar a expressão que melhor retrata a responsabilidade pessoal de querer dar algo por iniciativa própria (Nascimento, 2010, p. 17). Refira-se, a título de exemplo, que o dicionário da Língua Portuguesa editado pela Porto Editora, 2013, p. 390, descreve a palavra comprometimento, como “acto de comprometer”, “comprometer-se” e de “responsabilidade”.

estudados, o modelo das três componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991), tornou-se um dos modelos mais estudados por apresentar maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado.

Neste contexto, o estudo aqui apresentado, baseia-se no modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Segundo este modelo, o comprometimento organizacional é resultante de três componentes: a) uma componente afectiva (empregados permanecem na organização porque querem); b) outra calculativa ou instrumental (indivíduos permanecem na organização porque precisam); c) e outra normativa (indivíduos permanecem na organização porque sentem que devem permanecer na organização).

Por outro lado, o comportamento organizacional é também influenciado pela natureza local onde é estudado, sendo esta uma linha de investigação actual Becker, Klein, & Meyer, 2009; Wasti & Onder, 2009). Neste sentido, sociais é uma das linhas de investigação, proposta por Becker, Klein e Meyer (2009) os estudos de natureza cultura e intercultural, nomeadamente em termos de validação do modelo e dos instrumentos de medição dos constructos a diferentes e diversas realidades culturais.

É neste sentido, que incide a presente investigação. Assim, pretende-se realizar um estudo de validação do “Modelo de Três Componentes” de Meyer e Allen (1991 e 1997), para a cultura angolana, posicionando-se, por isso, na linha dos estudos desenvolvidos, por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para Portugal, Macamo (2007) para Moçambique e Medeiros (1998) para o Brasil.

O presente estudo tem como objectivo geral, contribuir para o estudo de validação do “Modelo de Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) do comprometimento organizacional, para o contexto angolano, bem como das escalas de medida desse modelo proposto pelos autores (Meyer e Allen 1997) na versão adaptada para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Ter-se-á também em linha de conta as versões brasileiras (Medeiros, 1998) e moçambicana (Macamo, 2007).

O objectivo geral, formulado anteriormente, foi desagregado em dois objectivos mais concretos. O primeiro objectivo, consistiu em adaptar e determinar as propriedades

psicométricas das escalas propostas por Meyer e Allen (1997), para o contexto angolano. O segundo consistiu em verificar se o modelo, conforme descrito na literatura, mantém-se ou sofre alterações no contexto angolano.

O estudo tem como relevância, disponibilizar as três escalas de comprometimento organizacional para o contexto angolano. Por um lado, foi um primeiro passo para criar condições para o desenvolvimento de estudos no âmbito do comprometimento organizacional para Angola. Verificar se a realidade cultural angolana determina ou não um modelo do comprometimento organizacional diferente do estabelecido pelos autores pode ser a base para um desses estudos futuros.

Sob o ponto de vista prático, é também relevante pois permite fornecer à comunidade da gestão e, em particular à da gestão de recursos humanos um instrumento de diagnóstico organizacional adaptado à realidade de Angola.

O presente trabalho é constituído por quatro capítulos. O capítulo introdutório, está estruturado em seis partes. A primeira parte é dedicada ao comprometimento organizacional; a segunda parte, ao problema da pesquisa; a terceira parte, à questão de partida; a quarta parte, aos objectivos da pesquisa; a quinta parte, à relevância do estudo; a sexta e última parte; à estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo, é apresentada a revisão da literatura. É feito o enquadramento teórico que serviu de suporte à investigação e está dividido em sete partes. A primeira analisa o comprometimento organizacional, a segunda aborda a importância da validação, na terceira, é enquadrado o contexto angolano e na quarta, a caracterização da Administração Pública angolana, na quinta, o comprometimento organizacional e a administração pública, na sexta e última parte fundamenta-se teoricamente os objectivos do estudo.

No segundo capítulo, foi descrita a metodologia da pesquisa, tendo sido apresentadas as opções metodológicas, tais como o instrumento, os procedimentos da pesquisa, a caracterização da amostra e os procedimentos estatísticos.

No terceiro capítulo, foram tratados estatisticamente os dados recolhidos.

O quarto capítulo, encerra esta dissertação, apresentando-se a discussão dos resultados, as limitações do estudo, as sugestões para futuras investigações e uma reflexão final.

1.Revisão da literatura

1.1 - Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um tema que vem sendo definido e analisado desde a década de 40 do século XX. No entanto, a partir da década de 60 e ao longo das décadas de 70, 80 e 90 desenvolve-se um interesse notório pelo estudo do comprometimento organizacional, Becker (1960); Mowday Porter & Steers (1979); Mowday Porter & Steers (1982); Wiener, (1982); Meyer & Allen (1984); Meyer & Allen, (1986); Allen, Meyer & Smith (1993); Meyer & Allen (1990); Meyer & Allen, (1991); Allen & Meyer (1997); Meyer, Allen & Laryssa, (1989). O crescente interesse pelo estudo do comprometimento organizacional tem sido observado pela sua importância na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto de trabalho (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

Não obstante, as diversas concepções desenvolvidas ao longo do tempo, o conceito de comprometimento continua a carecer de alguma precisão, dada a multiplicidade de conceitos e medidas que comporta. Por conseguinte, tem sido um desafio conseguir chegar a um consenso acerca da dimensionalidade do comprometimento, tornando por isso o conceito em construção. Neste contexto, vários autores têm sugerido a realização de uma maior investigação sobre os vínculos e a dimensionalidade do comprometimento organizacional (Meyer & Allen 1997; Mowday et. al., 1982; Medeiros 2003; Meyer & Allen 2009).

O comprometimento organizacional foi definido primeiramente como constructo unidimensional (Mowday, Porter, & Steers 1979, 1983; Becker 1960; Wiener 1982), posteriormente, na década de 90, o comprometimento organizacional passou a ser considerado como um constructo multidimensional (Meyer & Allen 1990, Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997). A “visão multidimensional do comprometimento começou a ser considerada depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização” (Medeiros, 2003, p. 39). Por este motivo, alguns autores utilizaram expressões distintas para descrever as diversas variáveis do comprometimento organizacional; Mowday, Porter & Steers (1982), tipologias do comprometimento; Becker (1960), bases do

comprometimento; Meyer & Allen (1991), componentes do comprometimento. Meyer e Allen (1991) argumentam que o termo componente é o mais adequado para se descreverem as dimensões do comprometimento organizacional, visto que as relações entre empregados e organização reflectem vários graus de cada uma dessas componentes.

Por outro lado, a natureza do comprometimento organizacional aborda duas grandes perspectivas: uma comportamental e outra atitudinal. O comprometimento comportamental resulta de uma situação comportamental específica indicada pelo indivíduo em função de uma entidade própria (Mowday, Porter & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1997). O comprometimento atitudinal, refere-se a sentimentos positivos manifestados pelo indivíduo em prol dos objectivos e interesses da organização (Mowday et. al, 1982).

Uma das primeiras abordagens sobre o comprometimento organizacional, foi estabelecida por Howard Becker (1960), o qual classificou o enfoque como calculativo ou instrumental. Becker (1960, p. 33) descreve o comprometimento como tendência do indivíduo se engajar em “linhas consistentes de actividades”. De acordo com a teoria do autor, indivíduos permanecem na organização devido às recompensas oferecidas pela organização ou aos custos resultantes da sua saída da organização.

O comprometimento afectivo, foi estabelecido a partir de trabalhos desenvolvidos por Mowday e seus colaboradores (Mowday et al., 1983; Mowday et al. 1979). O trabalho desta equipa terminou com a publicação de um instrumento de mensuração o «Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ), em 1979. Todavia, este é considerado um dos estudos mais marcantes na conceptualização do comprometimento organizacional.

Mowday e colaboradores (1983) definem o comprometimento como ligação emocional do indivíduo com a organização, caracterizada pela aceitação dos objectivos e valores da organização. Para os autores, o comprometimento organizacional é caracterizado por três dimensões: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores organização; b) a vontade de exercer esforço em prol dos objectivos da organização; c) um desejo de se manter membro da organização.

O comprometimento normativo, é referido por Wiener (1982) que reconheceu a existência de pressões éticas que regularizam a ligação do indivíduo no seu contexto de trabalho. Wiener (1982 p. 421, citado por Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques 2005), define o comprometimento normativo como *“a totalidade das pressões normativas internacionalizadas para agir num caminho que encontre os objectivos e interesses organizacionais”* De acordo com a visão deste autor, funcionários com comprometimento normativo, não têm um forte apego emocional com a organização, no entanto continuam a trabalhar para a organização, porque consideram que é “certo” fazê-lo.

Apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional, como já foi referido anteriormente, estudos apontam que a multidimensionalidade explica melhor a relação de vínculo entre o indivíduo e a organização. É neste sentido, que Meyer e Allen (1991) propõem o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é resultante de três componentes: a) uma componente afectiva (empregados permanecem na organização porque querem); b) outra calculativa ou instrumental (indivíduos permanecem na organização porque precisam); c) e outra normativa (indivíduos permanecem na organização porque sentem que devem permanecer na organização). Assim, o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico de cada natureza que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997). Neste sentido, é consensual descrever que existe um consenso que aponta o comprometimento organizacional como um estado psicológico que “ (a) caracteriza a relação do empregado com a organização e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou não como membro da organização”. (Meyer e Allen 1991, p. 67).

A componente afectiva consiste na ligação emocional entre o indivíduo e a organização. Indivíduos com elevados níveis de comprometimento afectivo - permanecem na organização por vontade própria e, como tal, são empenhados a contribuir em prol da organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer e Allen, 2004). A componente calculativa consiste na tendência do indivíduo para permanecer na organização em resultado da avaliação dos custos associados à sua saída ou à percepção de escassez de alternativas de emprego. Assim, o trabalhador

permanece na organização enquanto adquirir benefícios por parte desta, caso contrário a sua escolha será eventualmente deixar a organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) . A componente normativa consiste num sentimento de responsabilidade de dever moral para com a organização. Indivíduos com este sentimento, realizam de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo nem empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for elevado (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et. al.*, 2004, citado por Nascimento *et. al.*, 2008).

Segundo Meyer e Parfyonova (2010), das três componentes, o comprometimento organizacional normativo é o que tem recebido menos atenção.

Estudos têm evidenciado que o comprometimento afectivo e normativo se correlacionam de forma positiva e muitas vezes partilham os mesmos antecedentes e as mesmas consequências, ao passo que a componente calculativa não se correlaciona com a componente afectiva nem com a componente normativa (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer, Stanley, Herscovich & Topolnytsky, 2002). Os autores argumentam, que a relação entre a componente afectiva e normativa demonstra a possibilidade de coincidência entre as duas componentes. No entanto, estudos têm demonstrado que existe distinção entre a componente afectiva e normativa, em particular, diferentes contextos culturais, indicam que as duas componentes não são idênticas (Fischer e Mansell, 2009).

Nesta perspectiva, Meyer e Parfyonova (2010) propõem a reconceptualização do comprometimento organizacional normativo, sob o ponto de vista de perfis. Assim, o comprometimento normativo quando associado ao comprometimento afectivo assume um perfil de “dever moral” e quando associado ao comprometimento calculativo assume um perfil de “sentido de obrigação por dívida”.

Refira-se, que o comprometimento organizacional pode desenvolver estados psicológicos diversificados, baseados em diferentes níveis de intensidades. Contudo, independentemente de cada uma dessas componentes serem diferentes e conseqüentemente afectadas por diversos antecedentes, é possível alcançar a uma melhor compreensão da relação do indivíduo com a organização quando as três componentes são consideradas em conjunto Meyer e Allen (1996).

1.2 A importância da validação

A validação de um instrumento, pode ser definida como o grau de precisão com que um instrumento ou uma escala de medida, avalia se esta mede o que o investigador se propõe a medir. Neste sentido, a validação de um instrumento, depende da adequação desse instrumento em relação ao que se pretende medir, ou do uso que dele se fizer. Deste modo, a validação de um instrumento, é relevante no processo de desenvolvimento e adaptação de um determinado método estatístico, visto ser um requisito metodológico para que o estudo tenha validade.

A validação de um instrumento, determina-se pelo grau de congruência entre os resultados da sua aplicação e a amostra representativa de todos os aspectos das variáveis em causa. O estudo de validade refere-se a três aspectos fundamentais: validade relacionada com o critério, validade relacionada com o conteúdo e validade relacionada com o constructo (Maroco 2010).

A validade relacionada com o critério consiste na validade de um instrumento de medição, relacionando-o com alguma medida externa. Trata-se de uma medida que quantos mais os resultados do instrumento se relacionam com o padrão da norma, maior é a validade de critério. A validade de critério, é dividida, por sua vez, em dois critérios: a validade preditiva e a validade simultânea ou concorrente.

Segundo Hill e Hill (2009, p. 152), a “validade preditiva de uma medida é a validade que essa medida tem para predizer valores noutra variável”. Já a validade simultânea, refere-se aos valores da variável a predizer e são recolhidos ao mesmo tempo que os valores do teste.

A validade relacionada com o conteúdo, “ocorre quando os itens formam uma amostra representativa, de todos os itens disponíveis para medir os diversos aspectos das componentes” (Hill & Hill 2009, p.150). A validade de constructo, por sua vez, refere-se ao grau em que um instrumento de medida se relaciona consistentemente com outras variáveis do estudo em causa.

Segundo Medeiros (2003, citado por Macamo, 2007) uma das grandes dificuldades no estudo do comprometimento organizacional, prende-se com a qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados. O autor argumenta, que a pesquisa na área do comprometimento tem sido realizada com base no modelo de múltiplos componentes, não tendo, estes encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas onde são testados e, enfrentado por isso, um problema de confiabilidade dos instrumentos e também de validade para o constructo. Como tal, diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos por vários autores.

1.3 O contexto angolano

1.3.1 Breve caracterização de Angola

Angola é um país localizado na África Subsariana e faz fronteira a norte e nordeste com a República Democrática do Congo, a leste com a Zâmbia, a sul com Namíbia e tem a oeste o oceano Atlântico. Angola foi uma antiga colónia de Portugal, no início do século XV, e continuou como colónia até à independência em 11 de Novembro de 1975. Possui uma superfície total de 1.246.700 quilómetros quadrados, com uma costa marítima de 1650 quilómetros e fronteiras terrestres de 4837 quilómetros. O país está dividido administrativamente em 18 províncias, 164 municípios e 532 comunas (freguesias). A capital é Luanda e tem como moeda nacional o kuanza. O clima é tropical no Norte e subtropical no Sul, sendo temperado nas zonas de maior altitude.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), Angola tem uma população estimada em 20.609.294 habitantes.

Angola caracteriza-se por uma diversidade de grupos étnicos, culturas, tradições, e línguas nacionais. O português é a língua oficial, apesar de as línguas nacionais serem línguas étnicas da maioria da população. O país tem mais de 20 dialectos, dos quais seis são reconhecidos como línguas nacionais, nomeadamente, Còkwe, o Kikongo, o Quimbundo, o Umbundo, o Nganguela e o Ukwanyama.

A história de Angola é caracterizada por cinco séculos de regime colonial, uma guerra colonial de 1961 a 1974, a que se seguiram quase quatro décadas de guerra Civil, que marcaram profundamente a sociedade angolana em todos os aspectos da vida social e económica do país. Grande parte dos efeitos da guerra traduziram-se num crescimento brusco e acentuado do desemprego, no aumento do número de crianças fora do sistema de educação, no crescimento da quantidade de pessoas sem possibilidade de assistência médica e medicamentosa condignas, na quantidade de cidadãos sem tecto, sem casa própria e no número de deslocados, mutilados e órfãos de guerra, bem como grandes dificuldades de vida comuns de toda a população, nomeadamente por ausência de infra-estruturas.

Depois de um longo período de guerra, Angola assinou os acordos de paz em 4 de Abril de 2002 e assinalou o início de uma nova fase. Com o fim da guerra e depois da destruição de importantes infra-estruturas socioeconómicas, o país encontra-se numa fase de reconstrução nacional que abrange todas as províncias com maior destaque a zona da capital.

Angola é potencialmente um dos países mais ricos da África, devido à existência de uma diversidade de recursos minerais nomeadamente, petróleo, gás natural, diamantes, fosfatos, ferro, cobre, magnésio, ouro, rochas ornamentais etc. Dispõe ainda, de solos propícios à produção agrícola, águas ricas em peixe e de um grande potencial hidráulico. Destaca-se também, como o segundo maior produtor de petróleo e exportador de diamantes da África Subsariana.

Em termos económicos, Angola é actualmente uma das economias mais promissoras, sendo a sua evolução recente marcada por um forte aumento do PIB, por uma diminuição acentuada da inflação e das taxas de juro, pelo aumento das reservas externas e por um crescimento acentuado das exportações. Refira-se, que o crescimento económico registado na última década dependeu predominantemente do petróleo e dos diamantes.

Apesar de todos estes recursos naturais, o país apresenta indicadores sociais muito baixos que o colocam entre os países menos desenvolvidos do mundo sob o aspecto do desenvolvimento humano. De entre os 187 países, referidos no relatório de desenvolvimento humano 2011, elaborado pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), Angola ficou classificada em 148º lugar, com IDH (índice de desenvolvimento humano) de 0,486.

Este cenário, tem levado o governo a reflectir nas suas estratégias de acção, procurando constantemente implementar programas de construção económica e social do país. De entre as prioridades desses programas, destacam-se o combate à fome e à miséria, a sustentação do desenvolvimento económico, a continuidade da reconstrução nacional, a modernização do sector público, diversificação e modernização da economia, a modernização e fortalecimento do sistema financeiro, a aceleração de desenvolvimento industrial, o desenvolvimento rural integrado, a formação profissional da população, o desenvolvimento da classe empresarial, o combate a corrupção, o aumento do emprego e renda, melhoria das condições de vida do povo, a melhoria dos serviços sociais, especialmente nas áreas da saúde, da educação e da assistência social.

1.3.2 Caracterização da Administração Pública angolana

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

A existência de grupos com normas próprias, como clãs familiares extensos e irmandades religiosas, muitas vezes transpõe relações de autoridade dentro da organização. Muitos destes factores, estão associados a concepções históricas e põem em causa a aplicação de práticas de recursos humanos e estratégias da organização.

Deste modo, os seus valores, e as suas crenças e acções tendem a desafiar a noção de que as práticas de gestão ocidental são universalmente aplicadas. Com efeito, a organização social da família matriarcal ou patriarcal e a irmandade religiosa influenciam a organização informal.

Em função desta constatação, os autores propõem uma abordagem holística para a compreensão das questões ligadas à gestão dos recursos humanos, sem deixar de sublinhar os interesses económicos e o papel das instituições sociais na regulação normativa.

Esta relatividade cultural tem de ser tida em conta quando se passa a caracterizar a cultura e estrutura da Administração Pública Angolana. No entanto, não foram encontrados estudos antropológicos que permitam uma caracterização na linha proposta por Khan e Ackers, (2004). É de salientar, que devido a diversidade étnica de Angola, esta realidade seja multifacetada não havendo ainda tempo necessário para consolidação de uma identidade cultural comum, nomeadamente, devido a guerra civil.

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

Por razões históricas e conjunturais a Administração Pública angolana desde a sua constituição até anos atrás, viveu uma situação de instabilidade política e militar que se refletiu imediatamente na vida política, económica, social e administrativa. Segundo Paulo (2004), para contextualizar a Administração Pública angolana é necessário descrever as seguintes etapas:

A primeira caracteriza-se, essencialmente, pela administração colonial. Angola, nos momentos que antecederam a independência recebeu o estatuto de Província Ultramarina de Portugal. Importa referir, que o funcionamento da administração era definido pela metrópole. Deste modo, o que acontecia em Portugal em termos de mudanças políticas tinha efeitos directos sobre Angola.

A segunda fase, é caracterizada pelo período pós-independência (1975-1991). Nesta fase, começaram a ser desenvolvidas as primeiras alterações do ponto de vista da administração. O governo de Angola distanciou-se dos pressupostos da gestão colonial. Segundo Paulo (2005, p. 2) “o modelo de organização administrativa angolano tinha um pendor fortemente centralizador, seguindo os princípios do “centralismo democrático”. As decisões importantes

eram tomadas a nível central. Importa também referir, que nesta fase não havia distinção entre sector público administrativo, sector público empresarial e sector privado, estando todos os trabalhadores sujeitos ao regime da lei geral do trabalho.

A partir da década de 90, o governo angolano deu início, a uma serie de iniciativas de reforma na Administração Pública com a aprovação da lei nº 17/90, que versa sobre os princípios a observar pela Administração Pública. A referida lei, foi aprovada com o objectivo de adequar a gestão pública à evolução da sociedade, o que exigia uma reforma gradual e selectiva, voltada para a melhoria dos serviços públicos. Refira-se que este período, marca decisivamente a vontade política de fazer reformas e é considerado como ponto de partida de todo o processo.

A terceira fase, é designada de “Segunda República”, altura em que o país assinou os acordos de paz, em 1991, e realizou pela primeira vez em 1992, eleições gerais. O contexto político é de completa mudança. O funcionamento da Administração Pública, passou a reger-se pelos princípios da separação e interdependência de funções, autonomia local, descentralização e desconcentração administrativa.

A última é designada de fase actual. O que se pretende nesta fase, por um lado, é consolidar os instrumentos de gestão já introduzidos, de modo a que sejam apropriados pela Administração e, por outro, aprofundar e alargar gradativamente, o âmbito da própria reforma administrativa, com vista a qualificar e fortalecer a actividade e a eficácia do Estado, melhorar a capacidade de gestão da Administração Pública, obter maior transparência da actividade do Estado, contribuir para maior abertura da economia à livre iniciativa privada, proporcionar uma maior aproximação entre os cidadãos e a Administração, bem como auxiliar na construção de uma sociedade mais solidária.

Concluindo, a reforma da Administração Pública, constitui um desafio a longo prazo, destinado não só a Administração Publica, mas a todo o estado, com a finalidade de melhorar a capacidade do Estado de promover a democracia, o desenvolvimento económico e a justiça social.

1.3.3 Comprometimento Organizacional e a Administração Pública

Na literatura do comportamento organizacional, diferentes manifestações afectivas nas organizações tendem a ser abordadas com base no constructo do comprometimento organizacional, o qual tem vindo a ser objecto de estudo de importância crescente no seio da Administração Pública. O comprometimento organizacional revela importantes aspectos dos relacionamentos entre empregados e organização, tornando-se uma prática fundamental à compreensão de determinados comportamentos tanto do indivíduo quanto da organização. Segundo Borges Andrade (1994), *“investigar os antecedentes deste fenómeno seria o primeiro passo, no caso de se desejar modificar os níveis de comprometimento organizacional nas administrações públicas”* (p. 50).

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

Considerando que do comprometimento resulta uma série de atitudes e comportamentos importantes tais como: elevado grau de assiduidade, pontualidade, alto desempenho individual, comportamento de cidadania, baixas taxas de rotatividade, entre outros, torna-se importante compreender os motivos que ligam o indivíduo ao seu contexto organizacional, permitindo assim, o desenvolvimento de práticas de recursos humanos que retenham os funcionários nas organizações, possibilitando deste modo, uma melhor produtividade e eficácia.

Neste sentido, a investigação do comprometimento organizacional na Administração Pública, poderá possibilitar um diagnóstico com maior precisão dos problemas encontrados nas organizações.

1.4 Objectivos do estudo

O presente estudo tem como objectivo geral, contribuir para o estudo de validação do “Modelo de Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) do comprometimento organizacional, para o contexto angolano, bem como das escalas de medida desse modelo proposto pelos autores (Meyer e Allen 1997), na versão adaptada para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Por outro lado, é um primeiro passo para criar condições para o desenvolvimento de estudo no âmbito do comprometimento organizacional para Angola.

O objectivo geral, formulado anteriormente foi dividido em dois objectivos mais concretos. O primeiro, consistiu em adaptar e determinar as propriedades psicométricas das escalas propostas por Meyer e Allen (1997), para o contexto angolano; o segundo em verificar se o modelo, conforme descrito na literatura, mantém-se ou sofre alterações no contexto angolano.

2. Metodologia

2.1 Instrumento

O instrumento de medida, e que se apresenta em anexo (Anexo I) resulta, como já se referiu anteriormente, da versão das “Três Escalas do Comprometimento Organizacional” desenvolvidas por Meyer e Allen (1997), adaptadas para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

O instrumento de medida é constituído por 19 itens os quais se responde numa escala de “Likert” com sete alternativas de respostas na qual (1) corresponde a *Discordo Totalmente* e (7) *Concordo totalmente*, com essa afirmação. A “Escala de Comprometimento Afectivo” (“*Affective Commitment Scale*”) é composta por seis itens; dois, seis, sete, nove, onze, quinze, em três dos quais (dois, sete, quinze) as respostas têm de ser invertidas. A “Escala de Comprometimento Calculativo” (“*Continuance Commitment Scale*”) é composta por sete itens; um, três, treze, catorze, dezasseis, dezassete, dezanove. A “Escala de Comprometimento

Normativo” (“*Normative Commitment Scale*”) é composta por seis itens; quatro, cinco, oito, dez, doze, dezoito dos quais a resposta de um item (cinco) deve ser invertida.

Utilizou-se no final do questionário uma secção de variáveis sócio demográfica que serviram unicamente para caracterização da amostra. Foram definidas como variável independente, o sexo, estado civil, idade, tempo de trabalho, antiguidade na actual empresa, habilitações literárias, área de trabalho e posição hierárquica.

2.2 Procedimentos

A presente pesquisa iniciou-se através do contacto sumário com os responsáveis dos Recursos Humanos de cada Ministério alvo do estudo, nos quais se apresentou o seu âmbito e o objectivo do estudo. Depois de obtida autorização para aplicação da colecta dos dados, os questionários foram entregues aos responsáveis das organizações, acompanhados de uma nota introdutória que esclarecia o objectivo da investigação e a importância da colaboração dos sujeitos. Assegurou-se a total confidencialidade das respostas, explicando-lhes a impossibilidade de identificação dos dados fornecidos. O tempo total estimado para o preenchimento dos questionários foi aproximadamente 15 minutos. A recolha dos questionários ficou a cargo de um responsável de Recursos Humanos de cada organismo. Os questionários foram recolhidos de Fevereiro de 2012 a Setembro de 2012.

2.3 Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo, é constituída por 200 sujeitos, dos quais 92 são do sexo feminino (45,7%) e 108 do sexo masculino (54,3%).

A amostra apresenta uma média de idades de 37,81 anos, com desvio padrão (DP) de 9,55 sendo a menor idade 20 anos e a maior 61 anos. No que concerne ao tempo de trabalho a mínima é de 2 anos e a máxima de 38 anos. Quanto à antiguidade na empresa, a mínima é de 2 anos e a máxima de 38 anos. Relativamente ao número de empresas em que o funcionário trabalhou durante a sua carreira profissional a mínima é de 1 e a máxima de 10 empresas (Quadro 1).

Quadro 1 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	198	20	61	37,81	9,554
Tempo_Trab	197	2	38	14,20	10,151
Antiguidade	182	2	38	12,15	9,544
Num_Empr	181	1	10	2,01	1,558

Relativamente ao estado civil, 46% são solteiros e 46% são casados/união de facto, 4,5% são divorciados/separados, 2,5% são viúvos e 1% não responderam à questão (Quadro 2).

Quadro 2 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Estado Civil)

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Validação	Percentagem Cumulativa
Válido	Solteiro	92	46,0	46,5	46,5
	Casado / União de facto	92	46,0	46,5	92,9
	Divorciado/ Separado	9	4,5	4,5	97,5
	Viúvo	5	2,5	2,5	100,0
	Total	198	99,0	100,0	
Oculto	Sistema	2	1,0		
Total		200	100,0		

Dos inqueridos, 50,5% frequentam o ensino médio, 47% frequentam ou têm o superior. Os restantes 2,5% não responderam à questão (Quadro 3).

Quadro 3 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Habilitações literárias)

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Validação	Percentagem Cumulativa
Válido	Do 9º ao 12º Ano	101	50,5	51,8	51,8
	Ensino Superior	94	47,0	48,2	100,0
	Total	195	97,5	100,0	
Oculto	Sistema	5	2,5		
Total		200	100,0		

No que diz respeito à área de trabalho, 52,5% trabalham na área administrativa, 27% na área técnica, 5% na área de marketing/vendas e 6,5% na área de operações/produção. Refira-se que 9% da amostra preferiu não responder a esta questão (Quadro 4).

Quadro 4 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Área de Trabalho)

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Validação	Percentagem Cumulativa
Válido	Administrativa	105	52,5	57,7	57,7
	Técnica	54	27,0	29,7	87,4
	Marketing/Vendas	10	5,0	5,5	92,9
	Operações/ Produção	13	6,5	7,1	100,0
	Total	182	91,0	100,0	
Oculto	Sistema	18	9,0		
Total		200	100,0		

Quanto à posição hierárquica 8,5% ocupam o cargo de gestor, 42% de técnico/especialista, 10,5% de supervisor, 26,5 de operacional e 12,5% preferiram não responder à questão (Quadro 5).

Quadro 5 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Posição hierárquica)

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Validação	Percentagem Cumulativa
Válido	Gestor	17	8,5	9,7	9,7
	Técnico/Especialista	84	42,0	48,0	57,7
	Supervisor	21	10,5	12,0	69,7
	Operacional	53	26,5	30,3	100,0
	Total	175	87,5	100,0	
Oculto	Sistema	25	12,5		
Total		200	100,0		

No que diz respeito à chefia, 24,5% possuem cargos de chefia, 68% não possuem cargos de chefia, os restantes 7,5% optaram por não responder à questão (Quadro 6).

Quadro 6 - Caracterização da amostra sócio demográfica dos participantes (Chefia)

		Frequência	Percentagem	Percentagem de Validação	Percentagem Cumulativa
Válido	Sim	49	24,5	26,5	26,5
	Não	136	68,0	73,5	100,0
	Total	185	92,5	100,0	
Oculto	Sistema	15	7,5		
Total		200	100,0		

2.4 Procedimentos estatísticos

Para análise das propriedades psicométricas das medidas utilizadas, procedeu-se inicialmente a análise univariada dos resultados obtidos por cada item, tendo-se utilizado a média, desvio padrão, e matriz de correlação, com o objectivo de identificar um conjunto de variáveis latentes que explicassem a correlação entre os itens que compõem as medidas analisadas.

Com o propósito de validar o modelo proposto, foi ainda, realizada uma análise factorial exploratória (AFE), para cada uma das escalas, com base ao método de extracção de máxima verosimilhança (ML-maximum likelihood), com rotação Promax. Para isso, os resultados foram submetidos a análise de consistência interna, através do Apha de Cronbach. Em seguida, procedeu-se a análise factorial das três escalas em conjunto para determinar se a estrutura do comprometimento organizacional estavam ou não alinhadas conforme ao quadro teórico.

Para Maroco e Marques (2006), a análise de consistência interna (Alfa de Cronbach) é um instrumento útil para investigação da fiabilidade de uma medida, porque permite o estudo da precisão de um instrumento, visto que o alpha cronbach fornece o índice que indica quais os itens que têm maior correlação com o resultado total da escala e, desse modo, maior qualidade psicométrica. Entretanto, essa avaliação é submetida a várias influências que devem ser tidas em conta na sua interpretação.

Por norma, a consistência interna de uma dada escala é considerada excelente se os valores de Alpha de Cronbach forem superiores a 0,9; bons caso estejam entre 0,8 e 0,9, razoáveis quando se encontram entre 0,7 e 0,8; fracos se situados entre 0,6 e 0,7; sendo inaceitáveis os valores inferiores a 0.6 (Hill & Hill, 2009).

Segundo Salgueiro (2007), a análise factorial exploratória é um procedimento que serve para determinar adequadamente o número de factores ou variáveis latentes de forma a possibilitar uma melhor compreensão dos dados observados. Este método, tem a característica de não se conhecer *a priori* o número de factores, que pode explicar a correlação entre as variáveis

manifestas, recorrendo desta forma a rotação de factores, permitindo a exploração de padrões estruturais. Assim sendo, cada factor pode incidir em todas as variáveis manifestas, sendo que cada variável é manifesta pelos pesos factoriais de cada item. Relativamente, ao método de extracção de máxima verosimilhança (ML-maximum likelihood), o principal objectivo é encontrar estimativas da matriz de co-variância do modelo estatístico.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o programa informático SPSS (statistical package for social science) versão 19.0.

3. Análise de dados

3.1. Análise univariada

Inicialmente, procedeu-se à análise univariada dos resultados obtidos por cada item, tendo-se utilizado a média, o desvio padrão e a matriz de correlação, conforme se observa (Quadro 7).

Quadro 7 - Médias, desvio padrão e matriz de correlações dos itens do comprometimento organizacional

Itens	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.Caf_2_I	5,11	1,894	1																		
2.Caf_6	5,15	1,804	,288**	1																	
3.Caf_7_I	5,23	1,827	,452**	,290**	1																
4.Caf_9	4,68	1,901	,207**	,387**	,176*	1															
5.Caf_11	4,93	2,005	,234**	,363**	,259**	,468**	1														
6.Caf_15_I	5,15	2,002	,378**	,126	,455**	,219**	,258**	1													
7.CNor_5_I	4,96	2,040	,319	,223	,373	,009	,145	,386	1												
8.CNor_4	4,03	2,185	,148	,352**	,208	,310	,298	,172	,120	1											
9.CNor_8	3,77	2,432	,088	,172	,057	,186	,178	,103	,042	,359**	1										
10.CNor_10	5,53	1,745	,029	,117	,027	,388	,342	,085	,089	,183**	,299**	1									
11.CNor_12	3,65	2,179	,072	,176	,110	,277	,336	,145	,108	,353**	,314**	,323**	1								
12.CNor_18	4,81	1,965	,300**	,412	,182	,408	,432	,192	,162**	,398**	,156*	,328**	,444**	1							
13.CCal_1	4,44	2,332	,155	,205	,144	,256	,405	,045	,028	,320**	,162*	,041	,263**	,267	1						
14.CCa_3	4,09	2,236	,132	,166	,018	,269	,281	,022	,049	,410	,493	,316	,294	,269	,278**	1					
5.CCal_13	4,26	2,108	,064	,045	,094	,084	,216	-,005	,082	,234	,212	,053	,382	,095	,291**	,208**	1				
16.CCal_14	4,16	2,107	-,192	-,123	-,291	-,013	-,140	-,317	-,216	-,042	,072	,143	,009	-,015	,042	,085	,242**	1			
17.CCal_16	4,78	2,067	-,012	-,024	-,127	-,027	,132	-,084	-,037	-,028	,005	-,013	,021	-,011	,243**	,163**	,331**	,395**	1		
18.CCal_17	4,85	1,937	,162	,249	,127	,357**	,357**	,126	-,005	,262**	,129	,326	,228	,410	,242**	,340**	,200**	,045	,274**	1	
19.CCal_19	4,08	2,407	,055	,223	,162	,394	,457	,106	,031	,415	,273	,200	,519	,481	,448**	,378**	,311**	,053	,048	,335**	1

Caf. Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo; **CCal.** Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo; **CNor.** Escala do Comprometimento Organizacional Normativo.

Quanto ao comprometimento afectivo, o item que apresenta um valor mais elevado, é o CAf_7_I “ Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa”, (M=5,23; DP=1,83). Em contrapartida, o item com menor valor é o CAf_9 “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”, (M=4,68; DP=1,90). Refira-se também que o item que apresenta uma maior divergência de respostas é o CAf_11 “ Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”, com um desvio padrão de 2,005 (M=4,93). Refira-se ainda, que no geral todos os itens apresentam uma média de respostas ligeiramente superior ao ponto médio da escala.

Apesar de estes resultados indicarem um comprometimento de natureza afectiva de média intensidade, as correlações entre os itens não são satisfatórias. Há a referir em primeiro lugar, a correlação entre o CAf_15 I “ Não me sinto como fazendo parte desta empresa”, e o item CAf_6, “Esta empresa tem um significado pessoal para mim” não ser significativa ($r=,126$). Por outro lado, apesar de significativa a correlação entre os itens CAf_9 “ Na realidade sinto os meus problemas desta empresa como se fossem meus” e CAf_7 I “Não me sinto como fazendo parte desta empresa”, é também baixa ($r=,176$). As restantes correlações, apesar de superiores apresentam também um valor inferior ao que seria desejável ($r > 0,30$).

No que concerne ao comprometimento normativo, o item que apresenta um valor mais elevado é o CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade”, que apresenta uma média de 5,53 (DP=1,745). Já o item que revela valor mais baixos é o item CNor_12, “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”, com uma média de 3,65 (DP = 2,179). No geral, todos os itens apresentam uma média de respostas ligeiramente superior ao ponto médio da escala.

Em primeiro lugar, o item CNor_4, “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui”, e o item CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente”, apresenta uma correlação não significativa ($r=,120$).

Já o item CNor_8 “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento”, e o item CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer

dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente”, também não tem correlação significativa ($r=,042$).

Quanto, ao item CNor_10, “Esta empresa merece a minha lealdade” apesar dos resultados indicarem um comprometimento de natureza normativa de média intensidade, não apresenta correlação significativa como item CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” ($r= ,089$).

O item CNor_12, “ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” e o item CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente”, não apresentam uma correlação significativa ($r=,108$).

Por fim, o item CNor_18, “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”, não apresenta relações estatísticas satisfatórias entre os itens CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente”($r= ,162$), e o item CNor_8, “ Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento” ($r=,156$).

Relativamente ao comprometimento calculativo, o item que apresenta um valor mais elevado é o CCal_17 “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento”, que apresenta uma média de 4,85 (DP=1,937). Por outro lado, o item com menor valor é o CCal_19 “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra”, com uma média de 4,08 (DP = 2,407). Refira-se igualmente, que o item que apresenta uma maior divergência de respostas é o CCal_3, “ Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que pudesse fazer”, com um desvio padrão de 2, 236 (M=4,09). Face aos resultados, verifica-se que no geral todos os itens apresentam uma media de respostas ligeiramente superior ao ponto médio da escala. Convém ressaltar, que apesar de destes resultados indiciarem um comprometimento de natureza normativa de média intensidade, as correlações entre os itens não são satisfatórias.

Observa-se que os itens CCal_14, “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, e o item CCal_1 “Acredito que

há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”, não apresentam correlação significativa ($r=, 042$).

Também o item CCal_14, “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” e o item CCal_3, “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que pudesse fazer” não têm uma correlação significativa ($r=, 085$).

Refira-se ainda, que o item CCal_17, “ Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” e o item CCal_14, “ Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, não apresentam correlação estatisticamente significativa ($r=, 042$)

Observa-se finalmente, que a correlação entre o item CCal_19, “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa”, e o item CCal_14, “ Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, não é significativa ($r=, 053$).

3.2. Validação das escalas

3.2.1 Escala do comprometimento organizacional afectivo

O valor do coeficiente do Alpha de Cronbach foi de 0,73, pelo que se pode considerar que esta escala tenha uma consistência aceitável (Maroco, 2010). A variação da correlação do item total é de 0,426 a 0,524 (Quadro 8).

Quadro 8 – Fiabilidade do Alpha de Cronbach referente a escala do comprometimento organizacional afectivo.

	Média dos itens	Variância das escalas	Correcção total dos itens	Correlação de múltiplos quadrados	Cronbach's Alpha
CAf_2_I	25,25	40,637	,475	,286	,692
CAf_6	25,29	42,460	,426	,240	,706
CAf_7_I	25,16	40,330	,524	,365	,679
CAf_9	25,77	41,062	,444	,282	,701
CAf_11	25,49	39,596	,468	,277	,695
CAf_15_I	25,27	39,584	,467	,317	,695

Passou-se em seguida, à análise factorial exploratória. O resultado do Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,740, pelo que é possível prosseguir com esta análise.

A solução factorial encontrada, forçando-se a extracção de um factor, explicou 42,90% da variância total. As cargas factoriais dos itens variaram de 0,46 a 0,68, pelo que podem ser considerados valores aceitáveis. Já as comunalidades dos itens variaram de 0,21 a 0,47 (Quadro 9).

Quadro 9 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional afectivo.

	Factor 1	Comunalidades
CAf_7_I	,684	0,468
CAf_15_I	,617	0,381
CAf_2_I	,616	0,379
CAf_11	,494	0,244
CAf_6	,466	0,217
CAf_9	,455	0,207

Estes resultados sugerem que esta escala mede o constructo comprometimento organizacional afectivo. No entanto, há a destacar dois itens que apresentam quer uma menor carga factorial bem como uma comunalidade inferior. São estes itens, o CAf_6, “Esta empresa tem um significado pessoal para mim” (FL=0,466; Comunalidade =0,217) e o CAf_9 “ Na realidade sinto os meus problemas desta empresa como se fossem meus” (FL=0,455; Comunalidade =0,207).

3.2.2 Escala do comprometimento organizacional normativo

O valor do coeficiente do Alpha de Cronbach foi de 0,65, pelo que se pode considerar que esta escala tenha uma consistência aceitável (Maroco, 2010). A variação da correlação do item total é de 0,157 a 0,503 (Quadro 10).

Quadro 10 – Fiabilidade do Alpha de Cronbach referente à escala do comprometimento organizacional normativo.

	Média dos itens	Variância dos itens	Correcção total dos itens	Correlação de múltiplos quadrados	Cronbach's Alpha
CNor_5_I	21,67	49,805	,157	,033	,688
CNor_4	22,61	40,784	,459	,258	,583
CNor_8	22,87	41,366	,360	,211	,625
CNor_10	21,14	46,013	,394	,197	,612
CNor_12	23,02	40,036	,503	,284	,567
CNor_18	21,82	42,743	,466	,303	,585

De seguida, passou-se à análise factorial exploratória. O resultado obtido do teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o comprometimento normativo, foi de 0,702, pelo que é possível prosseguir com a análise.

A solução factorial encontrada, forçando-se a extracção de um factor, explicou 38,30% da variância total. As cargas factoriais dos itens variaram de 0,20 a 0,67. Quanto às comunalidades dos itens, variaram de 0,040 à 0,444 (Quadro 11).

Quadro 11 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional normativo.

Ítems	Factor 1	Comunalidades
CNor_12	,666	,444
CNor_18	,626	,392
CNor_4	,566	,320
CNor_10	,484	,234
CNor_8	,441	,194
CNor_5_I	,201	,040

No geral, os valores das cargas factoriais sugerem que os itens presentes nesta escala medem o constructo comprometimento organizacional normativo com excepção do item, CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” (FL=0,201; Comunalidade =0,040). Também o item CNor_8, “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento”, apresenta valores que sugerem a sua exclusão da escala (FL=0,441; Comunalidade = 0,194).

3.2.3 Escala do comprometimento organizacional calculativo.

O valor do coeficiente do Alpha de Cronbach foi de 0,67, pelo que se pode considerar que esta escala tenha uma consistência aceitável (Maroco, 2010). A variação da correlação do item total é de 0,199 a 0,445 (Quadro 12).

Quadro 12 – Fiabilidade de Alpha de Cronbach referente à escala do comprometimento organizacional calculativo.

	Média dos itens	Variância dos itens	Correcção total dos itens	Correlação de múltiplos quadrados	Cronbach's Alpha
CCal_1	26,35	58,638	,426	,279	,629
CCa_3	26,72	60,423	,390	,202	,639
CCal_13	26,56	60,016	,447	,221	,624
CCal_14	26,68	67,810	,199	,192	,689
CCal_16	26,05	61,776	,395	,317	,638
CCal_17	25,93	63,342	,393	,224	,640
CCal_19	26,71	56,943	,445	,351	,622

Passou-se em seguida, à análise factorial exploratória. O resultado do Teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,657, pelo que é possível prosseguir com esta análise.

A solução factorial encontrada, forçando-se a extracção de um factor, permitiu explicar 34,60% da variância total. As cargas factoriais dos itens variaram de 0,20 a 0,63. Já as comunalidades dos itens variaram de 0,036 a 0,404. (Quadro 13).

Quadro 13 - Solução factorial encontrada para a escala do comprometimento organizacional calculativo.

	Factor 1	Comunalidades
CCal_19	,636	,404
CCal_1	,582	,338
CCa_3	,516	,266
CCal_13	,504	,254
CCal_17	,500	,250
CCal_16	,381	,145
CCal_14	,189	,036

No geral, os resultados sugerem que os itens presentes nesta escala medem o constructo comprometimento organizacional calculativo com excepção dos itens CCal_16, CCal_14. O item CCal_16, “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da falta de escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (FL=0,381; Comunalidade = 0, 145) e o CCal_14, “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (FL=0,189; Comunalidade =0,036) não podem ser considerados como aceitáveis para medição deste constructo.

3.2.4 Escala do comprometimento organizacional

Inicialmente foi analisado o teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para as Três-Escalas do Comprometimento Organizacional, que apresenta um valor de 0,794, indicando uma estrutura de dados consistente (Maroco, 2006), permitindo deste modo, a prossecução da mesma.

Foi realizada a análise factorial exploratória das três sub-escalas, que produziu cinco factores como resultado da extracção (Quadro 14).

Quadro 14 - Análise factorial Exploratória (forçando-se a extracção de cinco factores).

	Factor				
	1: Afetivo/Normati vo	2 Afetivo	3 Calculativo/Nor mativo	4	5 Calculativo
CAf_9	,694	,277	,373	,243	-,085
CNor_18	,683	,355	,538	,218	-,163
CAf_11	,663	,359	,514	,218	,060
CCal_17	,625	,179	,383	,303	,192
CNor_10	,539	,047	,227	,471	-,035
CAf_6	,467	,427	,270	,107	-,150
CAf_7_I	,283	,745	,280	,051	-,210
CAf_15_I	,334	,639	,214	,086	-,096
CAf_2_I	,346	,576	,199	,065	-,065
CNor_5_I	,114	,550	,151	,026	-,078
CCal_19	,555	,163	,779	,358	-,040
CNor_12	,432	,184	,665	,397	-,015
CCal_1	,370	,233	,560	,205	,225
CNor_4	,466	,336	,516	,443	-,091
CCal_13	,103	,085	,488	,223	,338
CNor_8	,250	,090	,337	,756	-,011
CCa_3	,444	,080	,448	,706	,118
CCal_16	,026	-,141	,150	,067	,994
CCal_14	-,095	-,418	,036	,146	,429

(Método: Máxima Verosimilhança com rotação Promax)

O primeiro factor é composto pelos itens CAf_9, “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” (FL=0,694); CAf_11, “ Ficaria muito feliz em passar o resto

da minha carreira nesta empresa” (FL=0,663); CAf_6, “Esta empresa tem um significado pessoal para mim” (FL=0,467); CNor_18, “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” (FL=0,683); CNor_10, “esta empresa merece a minha lealdade” (FL=0,539); CCal_17, “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” (FL=0,625). Este factor, constituído predominantemente por itens afectivos e normativos poderá prefigura o perfil de dever moral (“*moral duty*”) tal como foi conceptualizado por Meyer e Parfyanova (2010).

O segundo factor é constituído por quatro itens invertidos, dos quais três correspondem a componente afectiva e um à componente normativa. São eles, CAf_7_I, “ Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa” (FL=0,745); CAf_15_I, “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” (FL=0,639); CAf_2_I “Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa” (FL=0,576); CNor_5_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” (FL=0,550). Estes resultados sugerem a componente afectiva do modelo em estudo.

O terceiro factor é composto pelos itens CCal_19, “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra” (FL=0,779), CCal_1, “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização” (FL=0,560); Ccal_13, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” (FL=0,488); CNor_12, “ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” (FL=0,665); CNor_4 “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui” (FL=0,516). Sendo constituído unicamente por itens normativos e calculativos, este factor poderá corresponder ao perfil de um sentido de obrigação por dívida (*sense of indebtedness*) tal como foi conceptualizado Meyer e Parfyanova (2010).

O quarto factor é composto pelos itens CNor_8, “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento” FL=0,756); CCal-3, “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer”(FL=0,706). Constituído unicamente por dois itens, e de diferentes componentes não é explicável.

O quinto e último factor é composto por dois itens da componente calculativa. São eles CCal_16, “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (FL=0,994); e CCal_14 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma necessidade material quanto de vontade pessoal” (FL=0,429).

Na medida em que duas variáveis manifestas são insuficientes para medir um constructo latente, decidiu-se forçar a extracção de quatro factores, no sentido de eliminar um dos dois factores constituídos unicamente por dois itens.

Quadro 15 - Análise Factorial Exploratória (forçando-se a extracção de quatro factores).

	Factor				Comunalidades
	Afectivo/Normativo	Calculativo/Normativo	Afectivo	4 Calculativo	
CAf_9	,707	,360	,305	-,029	,505
CNor_18	,661	,514	,396	-,077	,490
CAf_11	,659	,463	,396	,135	,474
CCal_17	,619	,411	,205	,247	,438
CNor_10	,518	,354	,064	,001	,308
CAf_6	,476	,232	,441	-,104	,304
CNor_12	,412	,715	,221	,083	,515
CCal_19	,548	,713	,218	,063	,544
CCa_3	,451	,558	,089	,170	,357
CNor_4	,475	,551	,349	-,016	,369
CCal_13	,095	,498	,105	,402	,391
CCal_1	,382	,485	,260	,296	,315
CNor_8	,275	,463	,080	,024	,226
CAf_7_I	,282	,224	,743	-,154	,559
CAf_15_I	,330	,181	,636	-,053	,411
CAf_2_I	,345	,164	,574	-,025	,349
CNor_5_I	,097	,130	,547	-,043	,327
CCal_16	,029	,126	-,137	,994	,999
CCal_14	-,092	,087	-,415	,418	,323

(Método: Máxima Verosimilhança com rotação Promax)

O primeiro factor é composto pelos itens CAf_9, “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” (FL=0,707; Comunalidade =0,505); CAf_11, “ Ficaria muito

feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” (FL=0,659; Comunalidade = 0,472); CAf_6, “Esta empresa tem um significado pessoal para mim” (FL=0,476; Comunalidade = 0,304); CNor_18 “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” (FL=0,661; Comunalidade = 0,490); CNor_10 “Esta empresa merece a minha lealdade” (FL=0,518; Comunalidade = 0,308); CCal_17 “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” (FL=0,619; Comunalidade = 0,438). Assim está-se perante um factor no qual saturam itens quer afectivos quer normativos. Verifica-se também que um item da escala calculativa satura neste factor (CCal_17). No entanto este item apresenta também um factor *loading* elevado (0,619) no segundo factor, pelo que não é de excluir alguma ambiguidade, podendo estar a medir o constructo latente que corresponde ao segundo factor. Assim, este primeiro factor, vai corresponder ao comprometimento organizacional afectivo/normativo, na linha definida por Meyer e Parfyanova (2010).

O segundo factor é saturado por sete itens. São eles, CNor_12. “ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” (FL=0,715; Comunalidade = 0,515); CNor_4 “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui” (FL=0,551; Comunalidade = 0,363); CNor_8 “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento” (FL=0,463; Comunalidade = 0,226); CCal_19, “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra” (FL=0,713; Comunalidade = 0,); CCal_3 “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer” (FL=0,558; Comunalidade = 0,357); Ccal_13, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” (FL=0,498; Comunalidade = 0,); CCal_1, “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização” (FL= 0,485; Comunalidade =0,315). Assim, este factor também corresponde ao comprometimento normativo/calculativo na linha de estudos definidos por Meyer e Parfyanova (2010).

O terceiro factor, é composto pelos itens CAf_7_I, “ Não me sinto fazendo parte da família nesta empresa” (FL=0,743; Comunalidade = 0,559); CAf_15_I, “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” (FL=0,636; Comunalidade = 0,411); CAf_2_I, “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa” (FL=0,574; Comunalidade = 0,349); CNor_5_I

“Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” (FL=0,547; Comunalidade = 0,327). Excluindo o item da componente normativa que satura neste factor, todos os outros são afectivos, pelo que se pode deduzir que este terceiro factor corresponde ao comprometimento afectivo.

Verifica-se que o quarto factor é constituído unicamente por dois itens da Escala Calculativa. São os itens CCal_16 “Uma das consequências negativas para mim se saísse deste empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” (FL=0,994; Comunalidade = 0,999); e CCal_14 “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma necessidade material quanto de vontade pessoal” (FL=0,418; Comunalidade = 0,). Há a relembrar que este factor, apesar de corresponder ao comprometimento calculativo, é constituído unicamente por dois itens, o que é, segundo (Maroco, 2010) insuficiente para a medição de um constructo latente.

A matriz de correlações (Quadro 16) revela que o comprometimento organizacional afectivo/normativo esta correlacionado com o comprometimento organizacional normativo/calculativo. Nos restantes casos verifica-se que não existe correlação relevante.

Quadro 16 - Matriz de correlações (com extracção de quatro factores)

Itens	Afectivo/Normativo	Normativo/Calculativo	Afectivo	Calculativo
Afectivo/Normativo	1,000			
Normativo/Calculativo	,575	1,000		
Afectivo	,428	,285	1,000	
Calculativo	,026	,206	-,130	1,000

Por fim, utilizou-se uma nova análise factorial exploratória (AFE), forçando-se a extracção de três factores (Quadro 17), de forma a testar o modelo original de Meyer e Allen (1991, 1997).

Quadro 17 - Análise Factorial Exploratória (com extracção de três factores)

	Factor			
	1 Calculativo/Normativo	2 Afectivo	3 Calculativo	Comunalidades
CCal_19	,712	,250	,126	,515
CNor_18	,658	,459	,007	,475
CNor_12	,623	,232	,122	,392
CAf_11	,618	,455	,217	,438
CNor_4	,589	,368	,040	,364
CCal_3	,582	,121	,227	,370
CAf_9	,577	,384	,066	,352
CCal_17	,559	,277	,326	,363
CNor_10	,487	,131	,073	,250
CCal_1	,485	,273	,336	,305
CNor_8	,433	,086	,056	,207
CAf_7_I	,277	,710	-,130	,510
CAf_15_I	,274	,645	-,019	,419
CAf_2_I	,277	,588	,013	,350
CNor_5_I	,125	,510	-,042	,276
CAf_6	,395	,477	-,042	,271
CCal_14	-,007	-,420	,406	,327
CCal_16	,054	-,140	,987	,999
CCal_13	,317	,068	,396	,214

(Método: Máxima Verosimilhança com rotação Promax)

O primeiro factor permitiu explicar 26,677% da variância total. É composto pelos itens CCal_19, “Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar noutra” (FL=0,712; Comunalidade = 0,515); CCal_3, “ Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo o que pudesse fazer” (FL=0,582; Comunalidade = 0,370); CCal_17 “Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” (FL=0,559; Comunalidade =0,363); CCal_1 “ Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa” (FL=0,485; Comunalidade = 0,305); CNor_18, “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa” (FL=0,658; Comunalidade = 0,475); CNor_12, “ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” (FL=0,623, Comunalidade =0,392); CNor_4, “Eu não iria

deixar esta empresa neste momento porque tenho uma obrigação pessoal com as pessoas que trabalham aqui” (FL=0,589; Comunalidade = 0,364); CNor_10, “Esta empresa merece a minha lealdade” (FL=0,487;Comunalidade = 0,250); CNor_8, “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento” (FL=0,433; Comunalidade =0,207); CAf_11 “ Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” (FL=0,618; Comunalidade =0,438); CAf_9, “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” (FL=0,577; Comunalidade = 0,352). Este factor, constituído predominantemente por itens calculativos e normativos poderá prefigurar o perfil de um sentido de obrigação por dívida (sense of *indebtedness*) tal como foi conceptualizado por Meyer e Parfyanova (2010).

O segundo factor, que explica 12,701% da variância total, é composto pelos itens CAf_7_I, “ Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa” (FL=0,710; Comunalidade = 0,510); CAf_15_ I, “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” (FL=0,645; Comunalidade = 0,419); CAf_2_I, “ Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa” (FL=0,588; Comunalidade = 0,350); CAf_6, “Esta empresa tem um significado pessoal para mim” (FL=0,477; Comunalidade = 0,276); CNor_5_I, “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente” (FL=0,510; Comunalidade = 0,271). Excluindo o item da componente normativa que satura neste factor, todos os outros itens são afectivos, pelo que se pode deduzir que este segundo factor corresponde ao comprometimento afectivo.

Por fim, explicando 7,863% da variância total, o terceiro factor é composto por itens da componente calculativa. Trata-se dos itens CCal_14, “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (FL=0,406; Comunalidade = 0,327) ; CCal_16, “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis ” (FL=0,987; Comunalidade = 0,999); CCal_13, “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui” (FL=0,396; Comunalidade = 0, 214). Estes resultados sugerem a componente afectiva do modelo em estudo.

O primeiro factor é constituído por itens da escala afectiva (dois itens) normativa (cinco itens) e calculativa (quatro itens). Assim, não há discriminação entre os três constructos latentes, pelo que estes resultados sugerem que o quadro estabelecido não foi validado. No entanto, refere-se que o segundo factor corresponde à componente afectiva e o terceiro à componente calculativa.

A matriz de correlações (Quadro 18) revela uma correlação entre o comprometimento Normativo/Calculativo e o comprometimento organizacional Afectivo. Nos restantes casos não existe correcção.

Quadro 18 - Matriz de correlações (forçando-se a extracção de três)

Itens	Calculativo/Normativo	Afectivo	Calculativo
Calculativo/ Normativo	1,000		
Afectivo	, 456	1,000	
Calculativo	, 208	-, 083	1,000

4. Conclusões

4.1 Discussão dos resultados

Com a presente investigação, pretendia-se realizar um estudo de validação do “Modelo de Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) do comprometimento organizacional, para o contexto Angolano, bem como das escalas de medida desse modelo proposto pelos autores (Meyer e Allen 1997) na versão adaptada para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Por outro lado, pretendia-se verificar se o modelo, conforme descrito na literatura, mantém-se ou sofre alterações no contexto angolano. Assim, trata-se de um estudo de validação de carácter exploratório, face o quadro teórico estabelecido (Meyer e Allen, 1991 e 1997).

Os resultados obtidos não permitiram validar o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991) para o contexto angolano. Por um lado, as relações entre as componentes do comprometimento organizacional não são as que foram estabelecidas pelos autores. Por outro lado, os itens não saturaram no factor correspondente à componente que deveriam medir. Por fim, verificou-se que os resultados sugeriam a existência de perfis de comprometimento em linha com o quadro teórico estabelecido por Meyer e Parfyonova (2010), na reconceptualização da componente normativa.

Refira-se que o comprometimento organizacional pode assumir relações não lineares entre as três componentes, bem como, com os resultados comportamentais, resultantes de um dado perfil específico de indivíduo (Nascimento 2010). É neste sentido, que Becker *et al.*, (2000) e Klein *et al.* (2009) propõem estudos de natureza cultura e intercultural, nomeadamente em termos de validação do modelo e dos instrumentos de medida dos constructos a diferentes e diversas realidades culturais.

Através da análise descritiva univariada é possível verificar que todas as variáveis apresentam uma média de respostas ligeiramente superiores ao ponto médio da escala, pelo que se pode inferir que as respostas não variam muito independentemente do constructo.

A análise do coeficiente das correlações das três sub-escalas, apresentam valores baixos, o que indica que a correlação entre as mesmas é fraca. Por sua vez, a análise dos valores Alpha de Cronbach revelam uma consistência interna aceitável.

Das soluções factoriais identificadas, aquela que revelou maior consistência foi a segunda (Quadro 15), que permitiu a extração de quatro factores. O primeiro factor afectivo/normativo correspondente ao perfil de dever moral. O primeiro factor a ser extraído e, por isso é o que explica a maior percentagem da variância, poderá corresponder ao perfil dominante na Administração Pública angolana. No entanto, esta constatação carece de verificação empírica. O segundo factor calculativo/normativo correspondente ao perfil de “sentido de obrigação por dívida” em relação à organização, por si só, parece ser menos determinante no contexto em estudo. O terceiro factor corresponde ao comprometimento afectivo. E o quarto ao comprometimento normativo.

Estes resultados, sugerem que a componente normativa não esteja presente na cultura angolana, associando-se a componente afectiva e a componente calculativa. Assim, o sentido de dever que caracteriza esta componente assume a forma de dever moral ou de obrigação por dívida se assumir uma natureza mais instrumental. Assim, mais do que o modelo original, o modelo proposto por Meyer e Parfyonova (2010) apresenta uma melhor adequação à realidade angolana.

Das três escalas, aquela que apresentou piores resultados psicométricos não se podendo aferir da sua validade para Angola, foi a escala Calculativa. Verificou-se de acordo com os resultados obtidos, que se revela insignificante para medir o constructo latente, o que não traduz o seu contributo para explicar o comprometimento organizacional.

Havendo outros estudos de validação do modelo e de escalas propostas por Meyer e Allen, (1991, 1997) no espaço lusófono, é interessante comparar os resultados obtidos em cada estudo quanto a consistência interna de cada escala.

Como se pode observar no (Quadro 19), a componente afectiva apresenta um valor mais elevado em relação as restantes componentes. No entanto, este resultado comparado com estudos efectuados por Meyer e Allen, 1991; Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008);

Macamo, (2007) apresentam valores de Alpha mais baixos. Ao contrário, não é verificado no estudo efectuado por Medeiros, (1998) onde o valor se apresenta mais baixo.

Quanto à escala normativa, também apresenta valores mais baixos em relação aos estudos de Meyer e Allen, (1991); Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008); Macamo, (2007); e Medeiros, (1998). Refira-se, que foi em Angola que esta escala apresentou pior fiabilidade

Por fim, a escala do comprometimento organizacional calculativo, apresenta resultado inferior aos encontrados por Meyer e Allen, (1991); Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008); e Macamo, (2007). Entretanto, esse valor é superior ao resultado encontrado por Medeiros (1998).

Quadro 19 – Alpha de Cronbach de alguns estudos realizados na comunidade lusófona

	Meyer e Allen (1991)	Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)	Macamo, (2007)	Medeiros, 1998	Presente estudo
	Canadá	Portugal	Moçambique	Brasil	Angola
COA	0,85	0,91	0,76	0,68	0,73
CON	0,73	0,84	0,74	0,70	0,65
COC	0,79	0,91	0,70	0,61	0,67

COA= Escala do comprometimento organizacional afectivo; CON= Escala do comprometimento organizacional normativo; COC= Escala do comprometimento organizacional calculativo.

Segundo Nascimento (2010, p. 146), estas três escalas têm apresentado uma fiabilidade aceitável, na medida em que se tem verificado em muitos estudos valores do coeficiente Alpha de Cronbach superiores a 0,70 satisfazendo, assim, o critério de Nunnally (1978). No caso do presente estudo, apesar deste valor não ter sido encontrado para a escala normativa e calculativa, os valores em causa são no entanto aceitáveis.

4.2 Limitações do estudo

No decorrer da presente investigação, houve limitações que devem ser tidas em conta. Refira-se, em primeiro lugar, que a amostra é de conveniência e de pequena dimensão para o estudo em causa. O facto de a amostra ser restringida a um número pequeno de instituições públicas em Luanda, leva a que não seja representativa da realidade. Como tal, não foi possível serem generalizados os resultados obtidos. Por este motivo, os resultados devem ser perspectivados como tendências indicando direcções que terão de ser exploradas em estudos futuros.

Outra limitação, consiste no facto de não se ter feito um estudo de adequação linguística dos questionários, pelo que poderá ter havido dúvidas na compreensão e na interpretação das perguntas.

Outra limitação a ser considerada, diz respeito ao facto de não se ter recorrido a modelos de equações estruturais. A utilização desta metodologia iria permitir medir adequadamente os vários modelos estudados, nomeadamente o modelo considerado como sendo o mais ajustado a realidade onde se interveio.

Uma outra limitação, consistiu na dificuldade em obter informação bibliográfica referente a Administração Pública angolana.

Também é uma limitação deste estudo, a demora no preenchimento e remessa dos questionários.

4.3 Estudos futuros

Propõe-se, que em investigações futuras, repliquem o estudo com amostra maior de participantes, mais instituições públicas, abrangendo organizações fora de Luanda.

Propõe-se também em futuras investigações, façam um estudo de natureza qualitativa sobre a adequação linguística, no sentido de controlar os aspectos que podem interferir na validação dos resultados, sendo possível melhorar o instrumento de recolha de informação.

Propõe-se que em estudos posteriores se recorra a técnicas estatísticas mais robustas, nomeadamente, modelos de equações estruturais.

Por fim, propõe-se que estudos futuros verifiquem se há diferenças entre o estudo feito em Luanda e fora de Luanda.

4.4 Reflexão final

A presente investigação contribuiu do ponto de vista teórico para o estudo de validação do “Modelo de Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) do comprometimento organizacional para o contexto angolano. Sob o ponto de vista prático, mostrou-se relevante pois disponibilizou à comunidade da gestão, em particular à da gestão de recursos humanos, um instrumento de diagnóstico organizacional adaptado à realidade de Angola, onde diversas organizações, quer públicas, quer privadas, quer de outra natureza, carecem de instrumentos de diagnóstico.

Contudo, está-se consciente de que ainda existe um longo caminho a percorrer para um conhecimento mais profundo do impacto do comprometimento organizacional nas respostas das atitudes e comportamentos dos indivíduos, particularmente em Angola.

Pelo exposto, espera-se ter contribuído para incentivar a abertura de novas linhas de investigação sobre o comprometimento organizacional no contexto angolano onde se verifica falta de estudos, bem como no espaço lusófono.

Referências bibliográficas

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, 1-18.

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

Becker, H.S (1960). *Notes on the concept of commitment*. The American Journal of sociology, 66 (1), 32-40.

Borges – Andrade. J. E. (1994). *Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim*. Temas de psicologia. Vol. 2 (1), 49-61

Dicionário da Língua Portuguesa editado pela Porto Editora. *Novo Acordo Ortográfico, o antes e depois 2013*. Edição revista e actualizada.

Fischer, R. & Mansell & A. (2009). *Commitment across cultures: A meta-analytical approach*. Journal of International Business Studies (2009) 40, 1339–1358. Academy of International Business All rights reserved 0047-2506.

Hill, M. M., e Hill, A. (2010). *Investigação por questionário*. Lisboa, Portugal: Editora Sílabo

Klein, H. J., Becker, T. E., e Meyer, J. P. (Eds.), (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Fracis Group.

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

Macamo L. E. (2007). *Modelo dos Três Componentes: Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen um Estudo Exploratório de Validação para Moçambique*. Monografia de Licenciatura não publicada, ULHT, Lisboa, Portugal

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo

Maroco, J. & Marques, T.G. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas*. Laboratório de psicologia, 4, (1) 65-90. I.S.P.A.

Medeiros, C. A. F. Albuquerque, L.G. Marques, G. M. e Siqueira, M., (2005). *Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional*. Read- Edição 43 Vol. 11 No. 1, Jan-Fev 2005.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). *A three - component conceptualization of organizational commitment*. Human Resources Management Review, Vol. 1, 61-89.

Meyer, J.P. Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace; Theory, research and application*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.

Meyer, Becker e Christian Vandenberghe (2004). *Employee Commitment and Motivation: A conceptual Analysis and Integrative Model*. Journal of Applied Psychology 2004, Vol. 89, No. 6, 991-1007.

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

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior* 49, 252–276.

Meyer, J. P. Stanley, D. J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52

Mowday, R. T. Porter, L. W. e Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Medeiros, C. A. & Enders, W. T. (1998). *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. *RAC*, v.2, n. 3, 67-87.

Medeiros, C. A. (2003). *Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. Universidade de S. Paulo, Tese de doutoramento não publicada.

Morrow, P: C (1983) *Concept redundancy in Organizational Research: The case of Work commitment*. *Academy of Management Review*, 1983 Vol. 8 No. 3, 486-500.

Nascimento, J.L; Lopes A.& Salgueiro, M.F. (2008). *Estudo de validação do modelo do “Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto Português*. Comportamento organizacional e Gestão, 2008, Vol.14, Nº 1,105-133.

Nascimento, J.L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese não publicada

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

Rego A. (2003) *Comprometimento organizacional e a ausência psicológica - afinal, quantas dimensões?* ERA, 43: 25-33.

Salgueiro, M. F. (2007). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal

Wasti, S. A., e Onder, Ç. (2009). *Commitment across culture: Progress, pitfalls, and proposition*. A publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology.

Sites pesquisados

http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnguas_de_Angola site consultado em Março de 2012.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Angola> site consultado em Março 2012

<http://www.ine-ao.com/> site consultado em Março de 2012

<http://forum.angolaxyami.com/linguas-de-angola/15206-linguas-de-angola-grupos-etnicos-e-linguas-nacionais-promocao-das-linguas-nacionais.html> site consultado em Abril de 2012

http://mirror.undp.org/angola/LinkRtf/Angola_MDG_Prog_report_2005.pdf site consultado em Abril de 2012

http://www.minader.org/pdfs/fomento/volume_i/economia_angolana.pdf site consultado em Abril de 2012

<http://www.mapess.gov.ao/Institucionais/QuemEQuem.aspx> consultado em Janeiro de 2013

Anexos

Anexo 1

Questionário utilizado no estudo

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas do ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Com este estudo de investigação pretende-se verificar o que as pessoas sentem em relação às empresas onde trabalham.

Será aplicado em diversas empresas de diferentes características e sectores de actividade.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à sua empresa e ao trabalho que executa. Não há pois respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e a 7 “Concordo Totalmente”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.

*Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Por favor responda a **todas** as questões. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.*

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

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

*Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A empresa nunca tem acesso aos questionários ficando estes no ISCSP até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.*

Quando terminar o preenchimento do questionário entregue-o a investigadora.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte a investigadora telefonicamente ou por e-mail.

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Marilda Tulina da Silva Oliveira

(TM: 924474000)

(e-mail: marildatso@hotmail.com)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação empresa onde trabalha actualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X 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
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa 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 empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui							
14. Neste momento, manter-me nesta empresa 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 empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários 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 com um X a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

a. Feminino

b. Masculino

2. Estado Civil

a. Solteiro(a)

b. Casado(a) / União de Facto

c. Divorciado(a) / Separado(a)

d. Viúvo(a)

3. Idade: _____ anos

4. **Tempo de trabalho:** _____ anos
5. **Antiguidade** na actual Empresa: _____ anos
6. Contando com a empresa onde trabalha actualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas
7. Indique o **Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado
- a. Do 9º ao 12º ano
- b. Ensino Superior
8. Indique a **Área de trabalho** que melhor represente o conteúdo do seu trabalho
- a. Administrativa
- (Intervém em actividades de suporte ao funcionamento administrativo)*
- b. Técnica
- (Intervém em acções especializadas relacionadas com o tipo de actividade desenvolvida pela empresa)*
- c. Marketing / Vendas
- (Intervém em actividades de marketing e/ou venda dos produtos e/ou serviços)*

d. Operações / Produção

(Intervém em actividade de nível operacional de produção e/ou serviços)

9. Indique a sua **Posição Hierárquica**

a. Administrador, Director Geral e Director

(Responsabilidade pela gestão estratégica da empresa ou de uma área funcional)

b. Gestor

(Responsabilidade pela gestão de uma unidade ou processo específico, dependendo hierarquicamente de um director de uma área funcional específica)

c. Técnico / Especialista

(Responsável pela execução de acções de cariz técnico e especializado, dependendo hierarquicamente de um Gestor)

d. Supervisor

(Responsável pela chefia de uma equipa de trabalho, dependendo hierarquicamente de um Gestor)

e. Operacional

(Responsável pela execução de tarefas operacionais específicas e concretas de cariz administrativo, produtivo ou comercial)

10. Tem funções de **chefia directa**?

a. Sim

b. Não