

ÁREA CIENTÍFICA: RECURSOS HUMANOS

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DOS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

João Cordeiro

[joao.cordeiro@esce.ips.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal

### RESUMO

Esta comunicação pretende analisar e refletir sobre o comprometimento organizacional. O objetivo geral do estudo é analisar o comprometimento organizacional dos docentes do ensino superior, discutindo e analisando em que medida o comprometimento organizacional destes profissionais se relaciona com as variáveis sociodemográficas, e, conseqüentemente, verificar se estas variáveis são ou não explicativas do comprometimento organizacional. O objeto central do estudo é uma instituição de ensino superior, nomeadamente o seu corpo docente. Analisar de que forma se encontram “comprometidos” com a instituição, em tempos de crise, são questões que se colocam na atualidade. Como técnica de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 46 profissionais. Os resultados indicam que a diferente conjugação das variáveis sociodemográficas está na base de modelos diferentes de comprometimento organizacional destes profissionais (normativo, afetivo e instrumental). Conclui-se, assim, que os docentes possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional, os quais são ancorados pelas características pessoais e profissionais.

**PALAVRAS CHAVE:** “comprometimento organizacional”, “ensino superior”, “docentes”.

### ABSTRACT

This communication aims to analyze and reflect on the organizational commitment. The main objective of the study is to analyze the organizational commitment of teachers in higher education, discussing and analyzing the relations between organizational commitment and some sociodemographic variables, and thus verify if these variables are, or are not, explanatory of commitment organizational. The object is an institution of higher education, namely its faculty. Examine how they are "committed" to the institution, in times of crisis, are issues facing today. The research method used was the survey. The sample is constituted by 46 professional. Results suggest that the different combination of sociodemographic variables is the basis of different models of organizational commitment of these professionals (normative, affective and instrumental). We conclude, therefore, that teachers have different levels of organizational commitment, which are anchored by different sociodemographic and professionals characteristics

**KEYWORDS:** “organizational commitment”, “higher education”, “teachers”.

## 1. INTRODUÇÃO

A intensidade e a extensividade das transformações que marcam os tempos atuais desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores. As atuais transformações sócio-económicas (contexto de instabilidade atual, ao nível económico, financeiro e social) trouxeram consigo uma maior insegurança laboral para os trabalhadores a quem é exigida mais flexibilidade, extinguindo-se o “emprego para a vida”. Neste âmbito, Meyer e Allen (1997) reforçam a necessidade dos trabalhadores se manterem empregáveis para, na eventualidade de serem dispensados, reunirem condições para se empregarem noutra organização.

No entanto, a pressão imposta pela procura de empregabilidade pode fazer com que o indivíduo se sinta mais comprometido com a sua carreira do que com a organização onde trabalha (Cabral-Cardoso, 2000).

Meyer e Allen (1997) referem que o estudo sobre o comprometimento organizacional não perde pertinência, ainda que esteja condicionado por todas as mudanças na estrutura e configuração das organizações. Mais do que nunca, possuir uma força de trabalho comprometida com a organização afigura-se um fator preponderante de vantagem competitiva, sendo, portanto, fundamental que as organizações compreendam o mecanismo pelo qual o comprometimento se desenvolve e como este influencia atitudes e comportamentos.

Associado ao comprometimento organizacional surgem as variáveis sociodemográficas. As características pessoais surgem, a este nível, como variáveis potencialmente explicativas do comprometimento organizacional. Apesar de não haver consensualidade no que se refere à importância destas variáveis no comprometimento organizacional, é possível, todavia, encontrar alguns estudos que demonstram haver correlações (fortes, por vezes) entre algumas destas variáveis e o comprometimento organizacional (Meyer, Allen e Smith, 1993; Mathieu e Zagac, 1990; Angle e Perry, 1981).

Tendo em consideração que o objetivo central desta comunicação é analisar o comprometimento organizacional dos docentes numa instituição de ensino superior, procurar-se-á identificar em que medida o comprometimento organizacional destes profissionais se relaciona com as variáveis sociodemográficas, e, consequentemente, verificar se estas variáveis são ou não explicativas do comprometimento organizacional.

Ao nível do comprometimento organizacional, procurar-se-á discutir o conceito, reflectir sobre os modelos unidimensionais e multidimensionais, e analisar a relação entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas. Ao nível das variáveis sociodemográficas, procurar-se-á caracterizar os profissionais tendo por base a idade, género, categoria profissional, habilitações, vínculo profissional, antiguidade.

Estruturalmente, começar-se-á por apresentar o enquadramento teórico, seguindo-se a apresentação da metodologia e a apresentação dos resultados. Concluimos com uma síntese dos resultados alcançados.

## **2. SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os desafios que são colocados às organizações requerem que o desenvolvimento de uma gestão efetiva dos RH traga, para as empresas, valor acrescentado, traduzível em resultados e em possibilidades de negócio. A prossecução deste objetivo ganha possibilidades de concretização através de um eixo estruturante da gestão, ou seja, da identificação dos profissionais com a organização. Um dos aspetos que permite esta identificação, e que merece realce na atualidade, ao nível da gestão, é a transformação do papel dos RH das instituições de uma atuação meramente operacional para uma atuação de índole estratégica (Bilhim, 2004; Cardoso, 2001). A gestão de RH passou a assumir um papel estratégico caracterizando-se por mudanças que exigem das pessoas e das organizações adaptabilidade e compromisso.

O contexto de instabilidade atual, ao nível económico, financeiro e social trouxe consigo uma maior insegurança laboral para os trabalhadores a quem é exigida mais flexibilidade e polivalência, extinguindo-se o “emprego para a vida”. Neste âmbito, Meyer e Allen (1997) reforçam a necessidade dos trabalhadores se manterem empregáveis para, na eventualidade de serem dispensados, reunirem condições para se empregarem noutra organização. No entanto, a pressão imposta pela procura de empregabilidade pode fazer com que o indivíduo se sinta mais comprometido com a sua carreira do que com a organização onde trabalha (Cabral-Cardoso, 2000).

O estudo sobre o comprometimento organizacional tem permanecido no centro do debate desde meados dos anos 70 do século passado, sendo utilizado sobretudo para concetualizar a relação de vinculação entre o indivíduo e a organização. Na atualidade, num contexto turbulento e de perda de confiança, onde os indivíduos e as organizações têm que responder atempadamente às ameaças e oportunidades, deparando-se com o desafio de repensarem as suas próprias identidades, a questão da vinculação dos indivíduos às organizações assume uma importância acrescida.

Na literatura, o comprometimento organizacional tem suscitado interesse de alguns investigadores na área do comportamento organizacional (Salancik, 1979; Mowday, Steers, Porter, 1979; Meyer e Allen, 1991, 1997; O'Reilly e Chatman, 1986). Apesar de diferentes e diferenciadas abordagens, que emergem das suas diferentes filiações teóricas, um traço comum dos estudos efetuados remete para o objetivo final – explicitação dos níveis de comprometimento do indivíduo em contexto.

## 2.1. DA UNIDIMENSIONALIDADE À MULTIDIMENSIONALIDADE DO CONSTRUTO

Para Meyer e Allen (1997) o comprometimento organizacional é o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, que tem efeitos sobre a sua decisão de nela continuar ou não. O construto comprometimento organizacional foi, numa fase inicial, abordado como um constructo unidimensional (Morrow, 1993; Morrow e McElroy, 1993), reconhecendo-se, porém, actualmente, a sua multidimensionalidade (Meyer e Allen, 1991).

No âmbito dos modelos unidimensionais destaque para as abordagens de Becker (1960), de Porter et al. (1974) e de Wiener (1982).

Becker (1960) postulou uma abordagem sobre o comprometimento organizacional centrada numa vertente instrumental. Para este autor o comprometimento é interpretado como uma tendência do indivíduo para adoptar linhas consistentes de atividade que implicam uma escolha – a escolha de permanecer ou não na organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/saída. Nesta lógica, o indivíduo permanecerá na organização enquanto a relação custo/benefício se justifique.

Porter et al. (1974) postulou uma abordagem sobre o comprometimento organizacional centrada numa vertente afetiva. Considera-o um fenómeno estrutural resultante de uma relação forte entre o indivíduo “comprometido” (identificado e envolvido) com a organização, sendo caracterizado por alguns fatores, a saber: o indivíduo tem de estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; tem de acreditar (crença) e aceitar os valores e objetivos da organização; e deve ter um forte desejo de permanecer na organização.

Wiener (1982) postulou uma abordagem sobre o comprometimento organizacional centrada numa vertente normativa. Considera-o um fenómeno estrutural que resulta das pressões normativas interiorizadas (normas e valores) para agir conforme os objetivos e interesses da organização – as normas e valores organizacionais tendem a moldar o comportamento do indivíduo em consonância com o que a organização pretende. O comprometimento organizacional é, assim, fortemente determinado pelos valores de lealdade e dever.

A perspetiva unidimensional do construto comprometimento organizacional traduz diferentes componentes da relação e/ou ligação entre o indivíduo e a organização. Todavia, mais do que perspetivar diferentes definições para o construto, esta perspetiva levou ao aparecimento de modelos multidimensionais. Estes reforçam a existência de várias dimensões subjacentes ao conceito, as quais pressupõem diferentes componentes que podem ter diferentes antecedentes e consequências.

O modelo multidimensional de comprometimento organizacional com maior relevância na literatura da especialidade, revelando grande consistência nos estudos realizados, é o *Modelo das Três Componentes* de Meyer e Allen (1991, 1997). As três componentes que integram o modelo são: afetiva, normativa e instrumental.

Na perspetiva multidimensional, os trabalhadores estão comprometidos através de relações de carácter eminentemente emocional (comprometimento afetivo), de sentimentos de dever moral para com a organização (comprometimento normativo), e de relações sustentadas num investimento pessoal com vista a um retorno (comprometimento instrumental).

O comprometimento afetivo caracteriza-se pelo desejo de permanecer na organização. Indivíduos com um forte comprometimento afetivo estão satisfeitos e entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados

em contribuir para que a organização alcance os seus objetivos – não perspetivam a saída da organização. O comprometimento normativo caracteriza-se pela obrigação moral dos indivíduos para com a organização. Indivíduos com um forte comprometimento normativo realizam o trabalho com competência, mas sem entusiasmo e empenhamento – perspetivam a sua permanência na organização enquanto o sentimento de obrigação moral de persistir. O comprometimento instrumental caracteriza-se pela necessidade de permanecer na organização. Indivíduos com um forte comprometimento instrumental esforçam-se no trabalho, mas com base unicamente de satisfazer/realizar os seus objetivos pessoais – perspetivam a sua permanência na organização enquanto não houver alternativas ou se os custos de mudança forem elevados (Nascimento et al., 2008).

Meyer e Allen (1991) definem, então, o comprometimento organizacional como o estado psicológico determinado por estas três componentes. Estas caracterizam a relação do indivíduo com a organização, podendo assumir diferentes intensidades e ter diferentes implicações na decisão de continuar a pertencer à organização. Por outras palavras, os indivíduos com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque o desejam; os indivíduos que têm um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que o devem fazer; os indivíduos que têm um forte comprometimento instrumental continuam na organização porque necessitam (Meyer, Allen, Smith, 1993).

Meyer e Allen (1997) postulam que as três componentes do comprometimento organizacional não são mutuamente exclusivas, devendo ser analisadas em simultâneo pelos investigadores de modo a possibilitar uma melhor compreensão do relacionamento de um indivíduo com a organização. Todavia os estudos sobre a análise das inter-relações entre as três componentes do comprometimento organizacional não são consensuais: por um lado, há estudos que colocam em evidência a existência de inter-relações entre as três componentes, os quais afirmam existir uma relação positiva entre comprometimento afetivo e comprometimento normativo (Rego et al., 2007) e entre comprometimento afetivo e comprometimento calculativo (Makanjee, Hartzer e Uys, 2006, cit. in Nascimento et al., 2008); por outro lado, há estudos que referem não existir inter-relação entre comprometimento afetivo e comprometimento instrumental ou calculativo (Meyer e Allen, 1997) e existir apenas uma fraca relação entre comprometimento normativo e comprometimento calculativo (Rego et al., 2007).

Rego (2002) sustenta que as dimensões do comprometimento organizacional não se esgotam nas componentes definidas por Meyer e Allen (1997). O autor realizou estudos empíricos que sustentam a existência de seis dimensões subjacentes ao construto, a saber: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e de ausência psicológica. Considera, porém, que é fundamental desenvolver novos estudos de forma a identificar se essas seis dimensões se relacionam, ou não, com diferentes antecedentes e consequências.

## **2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS**

O estudo do comprometimento organizacional desdobra-se numa variedade de teorizações, as quais apresentam, por um lado, algumas divergências face às diferentes facetas do conceito, mas, por outro lado, desembocam igualmente num consenso sobre a necessidade de considerar o comprometimento organizacional como um processo dinâmico que, por si só, não garante o sucesso da organização, mas que contribui decisivamente para o alcance dos objetivos da organização.

O comprometimento organizacional tem ocupado um lugar de destaque no âmbito dos estudos desenvolvidos na área do comportamento organizacional. A este nível importa salientar os estudos efetuados sobre a inter-relação entre o comprometimento organizacional e demais variáveis, procurando identificar causas e consequências. Iremos seguidamente apresentar alguns dos estudos que remetem para a relação entre o comprometimento organizacional e as variáveis sociodemográficas (Meyer, Allen e Smith, 1993; Mathieu e Zagac, 1990; Angle e Perry, 1981).

Para Meyer e Allen (1997) o estudo das causas do comprometimento organizacional remete para três modelos principais: os modelos causais, os modelos processuais e os modelos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Nos modelos causais inserem-se os estudos que destacam as variáveis pessoais (variáveis demográficas e dispocionais como o sexo, idade, antiguidade, habilitações literárias, traços de personalidade, valores entre outros) e as características do posto de trabalho/função (autonomia, conteúdo da função, diversidade das atividades, segurança no trabalho, entre outros) como as variáveis com poder explicativo ou preditivo relativamente ao comprometimento (Mathieu e Zagac, 1990; Angle e Perry, 1981).

Contudo, apesar de não encontrarmos consensualidade nos resultados dos estudos empíricos relativamente à importância destas variáveis no comprometimento organizacional (Gaertner e Nollen, 1989 e Mathieu e Zagac, 1990, referem mesmo que as características pessoais apresentam fracas correlações com o comprometimento) é possível, todavia, encontrar alguns estudos que indicam a idade e o nível de escolaridade como variáveis com importância preditiva no comprometimento organizacional (Angle e Perry, 1981). Estes modelos causais consideram ainda a dimensão da organização, o nível de centralização e os mecanismos de coordenação como variáveis potencialmente preditivas do comprometimento organizacional.

Assim, apesar de alguns estudos evidenciarem que as correlações entre comprometimento e características pessoais são reduzidas, Meyer, Allen e Smith (1993) e Mathieu e Zagac (1990) consideram, porém, que é possível estabelecer correlações mais fortes entre o comprometimento afetivo e as variáveis sociodemográficas de idade, antiguidade, nível ocupacional e remuneração – indivíduos com maior idade, maior antiguidade na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração apresentam níveis de comprometimento afetivo superior.

Nos modelos processuais, inserem-se os estudos que destacam as variáveis causais (perceção de suporte organizacional e perceção de justiça organizacional) que exercem uma influência sobre o comprometimento organizacional (Meyer e Smith, 2000). A perceção de suporte organizacional traduz-se na perceção que o indivíduo tem de que a sua contribuição é valorizada pela organização e que esta se preocupa com o seu bem-estar. A perceção de justiça organizacional traduz-se na perceção que o indivíduo tem da justiça dos procedimentos usados pela organização na tomada de decisão (Sweeney e McFarlin, 1997).

Nos modelos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos destacam-se as variáveis relacionadas com a gestão de pessoal das organizações. O seu impacto no comprometimento organizacional é evidenciado, sobretudo, pela perceção e avaliação que os indivíduos têm e fazem da sua coerência e adequação ao sistema organizativo (Lee e Farh, 1999). Daí que Allen e Meyer (1997) postularem que, no âmbito do impacto que as práticas de gestão de recursos humanos possam ter no estabelecimento e na manutenção do comprometimento organizacional, estas práticas não atuam isoladamente. Os seus efeitos não são diretos nem lineares – devem ser coerentemente integradas e associadas à estratégia de negócio e à própria cultura organizacional. Meyer e Smith (2000) referem, ainda, que algumas políticas e práticas de gestão de recursos humanos representam processos ímpares de desenvolvimento do comprometimento afetivo e normativo na medida em que evidenciam apoio, justiça, igualdade de oportunidades e apoio da organização.

Em suma, o comprometimento organizacional constitui um dos determinantes fundamentais no funcionamento das organizações, já que determina a relação entre o indivíduo e a organização. As inter-relações que estabelece com outras variáveis, e os impactos que proporciona nos contextos organizacionais, transformam-o num vetor de referência – pólo centralizador – no atual contexto de mudança organizacional.

### **3. METODOLOGIA: HIPÓTESES, TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA**

A investigação realizada pode ser classificada como um estudo descritivo (quantitativo e correlacional), na medida em que pretende identificar e analisar relações entre variáveis – sociodemográficas e comprometimento organizacional. Definiu-se, como universo deste estudo, os docentes que desenvolvem a sua atividade profissional numa instituição de ensino superior.

Para a realização deste estudo recorreu-se a aplicação de um inquérito por questionário aos docentes da instituição. Foi através deste dispositivo analítico que se recolheram os elementos necessários para uma caracterização do comprometimento organizacional e das características sociodemográficas dos docentes. Concretizando, mediante a utilização do inquérito por questionário, tentou-se aceder a um conjunto diverso

de informação relacionada, por um lado, com a caracterização sociodemográfica dos docentes da instituição de ensino superior (tendo-se recolhido informação sobre as características pessoais e profissionais dos inquiridos: idade; género; estado civil; categoria profissional; habilitações, vínculo profissional; antiguidade), e, por outro lado, quanto ao seu comprometimento organizacional (tendo-se recolhido informação sobre as três dimensões comprometimento organizacional – afetivo, normativo e instrumental).

O constructo *comprometimento organizacional* foi avaliado pelo modelo adaptado de Meyer e Allen (1997), “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), o qual foi adaptado à realidade portuguesa por Nascimento (2008). O questionário é constituído por 19 itens e permite medir as três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. As escalas contemplam questões fechadas sobre o construto, sendo aplicadas por uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

A amostra do estudo é constituída por 49 docentes. De um total de 140 docentes na instituição, em Julho de 2012, obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 35%.

A análise dos dados do questionário foi feita através do SPSS (Maroco, 2007; Pestana e Gageiro, 2005). Utilizaram-se técnicas de análise univariada e multivariada.

No seguimento do apresentado no enquadramento teórico, formulámos sete hipóteses:

- H1: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as três componentes do comprometimento organizacional.
- H2: A componente afetiva dos docentes manifesta-se com um grau de comprometimento de nível superior em relação ao comprometimento normativo e instrumental.
- H3: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a idade e as três componentes do comprometimento organizacional.
- H4: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o género e as três componentes do comprometimento organizacional.
- H5: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre as habilitações académicas e as três componentes do comprometimento organizacional.
- H6: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a antiguidade e as três componentes do comprometimento organizacional.
- H7: Existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o vínculo contratual e as três componentes do comprometimento organizacional.

#### **4. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

Neste ponto iremos apresentar e discutir os resultados do estudo efetuado, tendo por base as hipóteses formuladas. Começamos por apresentar a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, seguidamente apresentamos os resultados relativos às dimensões do comprometimento organizacional e, por fim, analisamos a relação entre ambas (variáveis sociodemográficas e comprometimento organizacional).

##### **4.1. CARATERIZAÇÃO SOCIOEDEMOGRÁFICA**

No que se refere às variáveis sociodemográficas, a população inquirida (tabela1) caracteriza-se por ser maioritariamente feminina (57,1%); situada maioritariamente no intervalo entre os 31 aos 40 anos de idade (42,9%); maioritariamente casada (63,2%); com uma antiguidade na instituição relativamente elevada (mais de 50% está há mais de 11 anos na instituição); com habilitações sobretudo ao nível do mestrado (32,6%) e do doutoramento (30,6%); maioritariamente com vínculo contratual de tempo integral (69,3%); pertencentes preferencialmente à categoria dos professores adjuntos (48,9%) e dos assistentes (38,6%).

**Tabela 1 – Caracterização das Variáveis Sociodemográficas**

VARIÁVEIS		FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
<b>Gênero</b>	Masculino	21	42,9%
	Feminino	28	57,1%
<b>Idade</b>	Até 30 anos	5	10,2%
	31 – 40 anos	21	42,9%
	41 – 50 anos	13	26,5%
	51 – 60 anos	9	18,2%
	Mais 60 anos	1	2,04%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	9	18,2%
	Casado	31	63,2%
	Divorciado / Separado	5	10,2%
	Viúvo	1	2,04%
	União de Facto	3	6,12%
<b>Antiguidade</b>	Até 1 ano	3	6,12%
	1 – 5 anos	9	18,2%
	6 – 10 anos	12	24,4%
	11 – 15 anos	14	28,5%
	Mais 15 anos	11	22,4%
<b>Habilitações</b>	Licenciatura	12	24,4%
	Pós-Graduação	6	12,2%
	Mestrado	16	32,6%
	Doutoramento	15	30,6%
<b>Vínculo Laboral</b>	Tempo Integral com Exclusividade	27	55,1%
	Tempo Integral sem Exclusividade	7	14,2%
	Tempo Parcial	15	30,6%
<b>Categoria Profissional</b>	Eq. Assistente ou equivalente	12	24,4%
	Assistente ou Equivalente	7	14,2%
	Eq. Professor Adjunto ou equivalente	11	22,4%
	Professor Adjunto ou Equivalente	13	26,5%
	Eq. Professor Coordenador ou equivalente	0	0,00%
	Professor Coordenador ou Equivalente	6	12,2%

#### 4.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No que se refere às componentes do comprometimento organizacional, foi feita uma *Análise Fatorial de Componentes Principais*, a cada construto do comprometimento organizacional procurando analisar a consistência interna das escalas aplicadas (Maroco, 2007).

Da análise da tabela 2, podemos verificar que o estudo corrobora a obtenção de 3 fatores principais com valores muito significativos, os quais estão dispersos entre valores que se situam entre 0,61 (“como já dei tanto a esta instituição, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”) e 0,89 (“esta instituição tem um grande significado pessoal para mim”).

De referir que a variável “esta instituição merece a minha lealdade” inserida na componente normativa, apresenta valores muito significativos no fator relacionado com a componente afetiva. Ponderou-se, assim, a sua inserção na componente afetiva (idealmente deveriam ficar afetos a esta sub-escala). Todavia, decidimos mantê-lo na sua dimensão de origem (normativa), já que a sua alteração mereceria um estudo mais cuidado e aprofundado.

**Tabela 2 – Análise Fatorial Confirmatória sobre Comprometimento Organizacional**

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO</b>	
1. (A) Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta instituição	0,86
2. (A) Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	0,89
3. (A) Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta instituição	0,82
4. (A) Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	0,80
5. (A) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	0,66
6. (A) Sinto-me como fazendo parte desta instituição	0,84
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL</b>	
7. (I) Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição	0,69
8. (I) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	0,70
9. (I) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui	0,71
10. (I) Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0,81
11. (I) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0,80
12. (I) Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	0,70
13. (I) Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	0,61
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO</b>	
14. (N) Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,77
15. (N) Sinto que tenho dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	0,79
16. (N) Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento	0,65
17. (N) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	0,78
18. (N) Esta instituição merece a minha lealdade	0,79
19. (N) Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	0,64

Método de Extração: Análise das Componentes Principais.

Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser

a. Rotation converged in 5 iterations.

Ainda no que se refere ao comprometimento organizacional (tabela 3), é possível verificar que, em termos globais, os docentes estão muito comprometidos com a instituição. O valor médio global para o comprometimento organizacional (4,898) apresenta valores superiores ao valor médio da escala (3,5).

**Tabela 3 – Caracterização das Dimensões de Comprometimento Organizacional**

VARIÁVEIS	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	3,47	6,65	5,060	0,4942
Comprometimento Normativo	2,98	6,33	4,755	0,5206
Comprometimento Instrumental	2,96	6,27	4,702	1,2330
Comprometimento Organizacional Global	2,94	6,05	4,898	0,5093

Relativamente às dimensões do comprometimento organizacional, a dimensão mais evidenciada, em média, foi a dimensão afetiva (5,060 de média), seguida da dimensão normativa (4,755). Estes resultados estão em consonância com os verificadas noutros estudos (Ferreira, 2005) e permitem sustentar que os docentes



inquiridos estão nesta instituição de ensino superior, sobretudo, porque “desejam e gostam” (comprometimento afetivo), mantendo um sentimento de identificação com a mesma, permanecendo nela porque pensam ser “o correto”, o que indicia um sentimento de lealdade para com a instituição (comprometimento normativo). Confirma-se, assim, a **hipótese 2**, ou seja, a componente afetiva dos docentes manifesta-se com um grau de comprometimento de nível superior em relação às restantes componentes do comprometimento.

McFarlane e Tetrick (1991) referem que esta situação tende a ser favorável para a instituição já que os indivíduos comprometidos afetiva e normativamente revelam possuir uma atitude mais positiva perante o trabalho, estando mais disponíveis para a mesma (lealdade e empenho), o que poderá resultar em níveis superiores de desempenho individual potencializando os resultados organizacionais.

Todavia, a este nível não se deve descurar a dimensão instrumental do comprometimento (tendo as respostas apresentado uma grande dispersão), o qual apresenta valores médios (4,702) muito próximos da dimensão normativa. Por outras palavras, um número importante de profissionais perspetiva a sua permanência na instituição com base numa relação transaccional sustentada num investimento pessoal com vista a um determinado retorno, permanecendo na instituição enquanto os custos de mudança forem elevados.

### 4.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Analisadas as variáveis sociodemográficas e de comprometimento organizacional, procurou-se, seguidamente, verificar a relação existente entre ambas, através da correlação de *Pearson*.

Foi feita uma análise de correlação para as principais variáveis em estudo. Para tal analisou-se o *Coefficiente de Correlação de Pearson*, já que se apresenta como o método mais adequado para analisar a relação entre duas variáveis medidas por escala de intervalo (Hill e Hill, 2005), tendo também sido analisado o coeficiente de Alpha de Cronbach's (permite verificar a fiabilidade interna – segundo Hill e Hill (2005), é adequada se apresentar resultados entre 0,4 e 0,7; segundo Nascimento et al. (2008) devem ser superiores a 0,7). Centrando-nos na análise da tabela 4, podemos verificar que os resultados revelam uma elevada consistência interna da escala aplicada ao comprometimento organizacional, ou seja, as três componentes apresentam uma medida que vai dos 0,876 até 0,921.

**Tabela 4 – Correlações entre as variáveis**

Pearson Correlation	Género	Idade	Antiguidade	Habilitaç.	Vínculo	Categoria Profissional	CO Afetivo	CO Normativo	CO Instrumental
<b>Género</b>	-								
<b>Idade</b>	-,025								
<b>Antiguidade</b>	,020	,314**							
<b>Habilitações</b>	,068	,099*	,057						
<b>Vínculo</b>	,092	,177	,036	,229					
<b>C. Profissional</b>	,159	,269	,148	,133	,170*				
<b>CO Afetivo</b>	,018	,069	,357	,102	,655*	,087	<b>α.921</b>		
<b>CO Normativo</b>	,002	,033	,136	,088	,105	,013	,729**	<b>α.909</b>	
<b>CO Instrumental</b>	,012	,020	,148	,090	,502*	-,023	,453*	,570*	<b>α.876</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O estudo aponta para uma correlação positiva e significativa entre as três componentes do comprometimento organizacional. Neste sentido, os resultados apresentados permitem afirmar que os docentes possuem um comprometimento elevado relativamente à instituição onde trabalham. Sintetizando, e por um lado, a dimensão afetiva apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa elevada com a dimensão normativa ( $r=0,729$ ,  $p<0,01$ ) e relativamente mais baixa com a dimensão instrumental ( $r=0,453$ ,  $p<0,05$ ). Por outro lado, a dimensão normativa apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa, mas

moderada, com a dimensão instrumental ( $r=0,570$ ,  $p<0,01$ ). Neste sentido, podemos dizer que se confirma a **hipótese 1**, ou seja, existe uma correlação positiva entre as três componentes do comprometimento organizacional dos docentes. Os resultados apresentados estão em consonância com os resultados apresentados por vários autores no que se refere há correlação entre as várias componentes: com os estudos de Meyer e Allen (1997), Rego e Souto (2004), no que se refere à correlação entre a componente afetiva e a componente normativa; com os estudo de Nascimento et al. (2008) no que se refere à correlação entre a componente normativa e instrumental; com o estudos de Makanjee et al. (2006) no que se refere à correlação entre a componente afetiva e a componente instrumental.

Procurou-se, seguidamente, testar as hipóteses 3, 4 e 5, ou seja, analisar a associação entre dimensões de comprometimento organizacional e algumas variáveis sociodemográficas dos inquiridos, e medir a intensidade da associação verificada.

Na instituição em estudo verifica-se uma correlação positiva muito fraca entre o género e o comprometimento afetivo ( $r=0,018$ ), o normativo ( $r=0,002$ ) e o instrumental ( $0,012$ ); entre a idade e o comprometimento afetivo ( $r=0,069$ ), o normativo ( $r=0,033$ ) e o instrumental ( $0,020$ ); entre as habilitações académicas e o comprometimento afetivo ( $r=0,102$ ), o normativo ( $r=0,088$ ) e o instrumental ( $0,090$ ); e entre a categoria profissional e o comprometimento afetivo ( $r=0,087$ ), o normativo ( $r=0,013$ ) e o instrumental ( $-0,023$ ). A análise permite concluir que, apesar de existir correlação positiva (com exceção da categoria profissional com o comprometimento instrumental), ela é muito incipiente e não estatisticamente significativa, não se confirmando as **hipótese 3, 4 e 5** nas suas três sub-hipóteses. Estes resultados vêm no mesmo sentido que os estudos de Gaertner e Nollen (1989) e de Mathieu e Zagac (1990), os quais referem que as características pessoais apresentam fracas correlações com o comprometimento, detendo pouca importância preditiva na explicação do comprometimento organizacional.

Relativamente à antiguidade, nesta instituição verificou-se existir uma correlação positiva entre a antiguidade dos docentes e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, ou seja, o comprometimento organizacional (nas três dimensões) difere com a antiguidade dos docentes na instituição. Especificando, existe uma associação linear moderada, mas não estatisticamente significativa, com o comprometimento afetivo ( $r=0,357$ ); e uma associação linear fraca e não estatisticamente significativa com o instrumental ( $r=0,148$ ) e com o normativo ( $r=0,136$ ). A análise permite concluir que a **hipótese 6** não se confirma (existe uma associação positiva entre as três dimensões do comprometimento e a antiguidade, mas esta relação não é estatisticamente significativa). Estes resultados estão de acordo com o preconizado Meyer, Allen e Smith (1993) por Mathieu e Zagac (1990), os quais, apesar de evidenciarem que a relação entre comprometimento e características pessoais são ténues, consideraram também que é possível estabelecer correlações mais fortes entre o comprometimento afetivo e a variável antiguidade.

Assim, a este nível é possível verificar algumas tendências. Os docentes entre 6 a 10 anos de antiguidade (e.g. média de 5,9 no item “Sinto-me emocionalmente ligado a esta instituição” e média de 5,8 no item “Sinto-me como fazendo parte da família nesta instituição”) e entre 11 a 15 anos de antiguidade (e.g. média de 6,1 no item “Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim” e média de 6,0 no item “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição”) tendem a ter níveis de comprometimento afetivo superior com a instituição. Os docentes entre até 1ano de antiguidade (e.g. média de 5,6 no item “Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”) e entre 1 a 5 anos de antiguidade (e.g. média de 5,5 no item “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui”) tendem a ter níveis de comprometimento instrumental superior com a instituição.

No que se refere ao vínculo contratual, nesta instituição existe uma correlação positiva entre o vínculo dos docentes e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, indiciando que o comprometimento organizacional (nas três dimensões) difere consoante o vínculo contratual dos docentes na instituição. Especificando, existe uma associação linear moderada alta e estatisticamente significativa com o comprometimento afetivo ( $r=0,655$ ,  $p<0,01$ ), uma associação linear moderada e estatisticamente significativa com o comprometimento instrumental ( $r=0,502$ ,  $p<0,01$ ); e uma associação linear baixa, mas não estatisticamente significativa, com comprometimento normativo ( $r=0,105$ ). Confirma-se, assim, parcialmente a **hipótese 7**, isto é, verifica-se uma associação positiva entre as três dimensões do comprometimento e o vínculo, sendo esta associação estatisticamente significativa para comprometimento afetivo e instrumental.

Esta associação manifesta-se de forma bastante diferenciada para as três dimensões do comprometimento organizacional.

Se estivermos a falar de docentes que possuem um vínculo a tempo integral com exclusividade (27 docentes), o comprometimento revelado é maioritariamente afetivo (afetivo – 19 docentes; normativo – 5 docentes; instrumental – 3 docentes). As variáveis mais referidas pelos docentes com vínculo a tempo integral com exclusividade inserem-se no comprometimento afetivo: média de 6,3 no item “Sinto-me emocionalmente ligado a esta instituição”; média de 6,0 no item “Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim”).

Se considerarmos os docentes que possuem um vínculo a tempo integral sem exclusividade (7 docentes), o comprometimento encontra-se disperso (afetivo – 3 docentes; normativo – 2 docentes; instrumental – 2 docentes). As variáveis mais referidas pelos docentes com vínculo a tempo integral sem exclusividade está inserem-se nas três dimensões do comprometimento: afetivo (média de 5,8 no item “Sinto-me como fazendo parte desta instituição”), instrumental (média de 5,6 no item “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer”) e normativo (média de 5,5 no item “Esta instituição merece a minha lealdade”).

Se nos referirmos aos docentes que possuem um vínculo contratual a tempo parcial (15 docentes), o comprometimento centra-se principalmente na dimensão instrumental (instrumental – 10 docentes; normativa – 3 docentes; afetiva – 2 docentes). As variáveis mais referidas pelos docentes com vínculo a tempo parcial inserem-se no comprometimento instrumental: média de 5,6 no item “Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” e média de 5,2 no item “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento”).

Em síntese, os resultados deste estudo evidenciam, por um lado, correlações reduzidas entre comprometimento e as características sociodemográficas idade, género, habilitações, categoria profissional e antiguidade, estando, portanto, em consonância com o postulado por outros estudos (Gaertner e Nollen, 1989; Meyer, Allen e Smith, 1993; Mathieu e Zagac, 1990), e, por outro lado, que é possível estabelecer correlações fortes entre o vínculo contratual com o comprometimento (sobretudo na sua dimensão afetiva e instrumental) – docentes com vínculos de tempo integral com exclusividade apresentam níveis de comprometimento afetivo superiores; docentes com vínculos a tempo parcial apresentam níveis de comprometimento instrumental superiores.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo foi identificar as principais relações entre comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas dos docentes numa instituição de ensino superior. Os docentes revelaram possuir diferentes tipos e níveis de comprometimento organizacional, identificados em algumas das dimensões de análise estudadas (e.g. vínculo profissional).

As principais conclusões são:

- existe uma associação positiva e significativa entre as três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental). Os resultados apresentados permitem assim afirmar que os docentes possuem um comprometimento elevado relativamente à organização onde trabalham.
- a componente afetiva dos docentes manifesta-se com um grau de comprometimento de nível superior em relação às restantes componentes do comprometimento. Verifica-se, assim, que os docentes inquiridos estão nesta instituição de ensino superior, sobretudo, porque “desejam e gostam” (comprometimento afetivo), mantendo um sentimento de identificação com a instituição.
- apesar de existir correlação positiva entre as variáveis género/idade/habilitações académicas e as três dimensões do comprometimento, e entre a categoria profissional e o comprometimento afetivo e normativo, esta associação é bastante reduzida e não é estatisticamente significativa.

- verificou-se existir uma correlação positiva, mas não estatisticamente significativa, entre a antiguidade dos docentes e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, ou seja, o comprometimento organizacional (nas suas três dimensões) difere com a antiguidade dos docentes na instituição.
- existe uma correlação positiva entre o vínculo profissional e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental – o comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, difere consoante o vínculo contratual dos docentes na instituição. Destaque para a associação linear moderada alta e estatisticamente significativa com o comprometimento afetivo e moderada e estatisticamente significativa com o comprometimento instrumental. A associação entre vínculo e comprometimento organizacional manifesta-se de forma bastante diferenciada para as três dimensões do comprometimento organizacional (docentes a tempo integral revelam maioritariamente um comprometimento afetivo; docentes a tempo parcial revelam maioritariamente um comprometimento instrumental).

Em jeito de síntese, os resultados indicam que a diferente conjugação das variáveis sociodemográficas está na base de modelos diferentes de comprometimento organizacional destes profissionais (normativo, afetivo e instrumental). Conclui-se, assim, que os docentes possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional, os quais são ancorados pelas características pessoais e profissionais.

## 6. PISTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo por base a importância e a complexidade do tema, e considerando a análise efetuada sobre a relação entre comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas, novos estudos podem ser desenvolvidos. Eis algumas sugestões:

- Estudos comparativos com outras instituições de ensino superior, para uma melhor compreensão sobre o comprometimento organizacional, bem como das relações entre comprometimento organizacional e variáveis sociodemográficas.
- Estudos nesta instituição de ensino superior, para uma melhor compreensão sobre a relação entre o comprometimento organizacional e outras variáveis como “práticas e gestão de recursos humanos” e/ou a “satisfação profissional”.
- Estudos comparativos para uma melhor compreensão sobre os efeitos do comprometimento organizacional na satisfação e no desempenho dos docentes.

Estas são algumas sugestões de possíveis estudos a realizar sobre o comprometimento organizacional e sobre a relação entre comprometimento organizacional e demais variáveis. Esta área de investigação constitui um campo bastante alargado, pertinente e profícuo para o desenvolvimento de outros estudos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981): “An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.

Becker, H. S. (1960): Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), p. 32-40. <http://www.scribd.com/doc/41692820/Becker-1960-01/11/2010>.

Bilhim, J. A. (2004): *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: ISCSP.

Câmara, P. (2000): *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Cardoso, L. (2001): *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer os desafios do séc.XXI*, Lisboa, Editorial Verbo.

- Cabral-Cardoso, C. (2000): “*Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*”. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, Lisboa: Dom Quixote, pp. 225-249.
- Ferreira, M. F. (2005): *Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com Diferentes Modelos de Gestão*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Área de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Braga.
- Gaertner, K. N. e Nollen, S. D. (1989): “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization”, *Human Relations*, 11, pp. 975-991.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1992): *O Inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta Editora.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2005): *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, 2.<sup>a</sup> edição.
- Lee, C., e Farh, J.L. (1999): “Gender effects in organizational justice perception”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 133-143.
- Makanjee C.R., Hartzer Y. F, Uys I.L. (2006): “The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers”. *Radiography* 12 (2), pp. 118-126.
- Maroco J. (2007): *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 3.<sup>a</sup> edição.
- Mathieu, J. and Zagac, D. (1990): “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organisational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-194.
- McFarlane-Shore, L. e Tetrick, L.E. (1991): “A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 637-643.
- Meyer, J., Allen, N. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., Smith, C. (1993): “Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualisation”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997): *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, California, Sage Publications.
- Meyer, J. e Smith, C. (2000): “HRM Practices and Organizational Commitment: test of a mediation model”, *Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17 (4), pp. 319-331.
- Morrow, P.C. (1993): *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai Press, Greenwich.
- Morrow, P.C. e McElroy, J.C. (1993): “Introduction: Understanding and Managing Loyalty in a Multi-Commitment World”, *Journal of Business Research*, 26, pp. 1-2.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): “The Measure of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp. 224-247.
- Nascimento, J., Lopes, A., Salgueiro, M. (2008) : “Estudo sobre a Validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, (14) 1, pp. 115-133.
- O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986): “Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N., (2005): *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 4.<sup>a</sup> Edição.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974): “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Rego, A. (2002): *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- Rego, A. e Souto, S. (2004): *Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro*, *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), pp. 30-43.
- Rego, A., Souto, S., Cunha M. (2007): “Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), pp. 7-36.
- Salancik, G. (1979): “Commitment and the control of organizational behavior and belief”. In R. Steers e L. Porter (Orgs.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, pp. 318-325.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1997): “Process and Outcome: gender differences in the assessment of justice”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 83-98.
- Wiener, Y. (1982): “Commitment in organizations. A normative view”, *Academy of Management Review*, 7 (3), pp. 418-428.